

ADMINISTRAÇÃO, NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO



FACULDADE INSTED

**ADMINISTRAÇÃO, NEGÓCIOS E
EMPREENDEDORISMO**



Pedro Chaves dos Santos Filho
Reni Domingos Chaves
Mantenedores

Eva Elise Domingos dos Santos Bumlai
Diretora Geral

Fernando Bumlai
Diretor Administrativo

Fábio do Vale
Coordenadoria Acadêmica

Regina Cláudia S. Fiorin
Procuradora Institucional

FACULDADE INSTED

**ADMINISTRAÇÃO, NEGÓCIOS E
EMPREENDEDORISMO**

**Campo Grande, MS
2021**



Copyright © 2021 by Faculdade INSTED, Eva Elise Domingos dos Santos Bumlai, Fábio do Vale & Regina Cláudia S. Fiorin (Organizadores)
Todos os direitos reservados

Editor da obra

Lucas Yuri da Silva Rodrigues

Arte da capa

Victoria E. S. Mendes

Diagramação

Eduardo Tognon

Conselho Editorial:

Ana Helena Ithamar Passos
Eduardo David de Oliveira
Giovana A. Fazio Zanetti
Jorge Ferreira Dantas Junior
Kiusam de Oliveira
Larissa de Albuquerque Silva

Mariana Fernandes dos Santos
Pâmella Passos
Patrícia Gomes Rufino Andrade
Rita de Cássia V. da Costa
Sônia Guimarães
Suely Dulce de Castilho

Faculdade INSTED; Eva Elise Domingos dos Santos Bumlai; Fábio do Vale; Regina Cláudia S. Fiorin (Orgs).
ADMINISTRAÇÃO, NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO.
1.ed. / Campo Grande: Faculdade INSTED, 2021, 106 p.

ISBN: 978-65-998278-7-7

1. Ensino. 2. Interdisciplinaridade. 3. Multidisciplinaridade.
I. Título. II. Faculdade INSTED.

Regina Cláudia S. Fiorin - Bibliotecária

O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.

APRESENTAÇÃO

A Faculdade INSTED é fruto de pouco mais de 4 anos de construção coletiva da instituição em prol de uma educação de qualidade e que preza pelos processos de ensino-aprendizagem contemporâneos. Percorrer os caminhos que temos transitado é um grande avanço ao se pensar na gama de profissionais e docentes que atuam e fazem a educação transformadora na vida dos estudantes. Saliento que a Faculdade INSTED nasceu com o propósito de inovação no segmento de educação superior. Somos a primeira Faculdade do Centro-Oeste a aplicar as metodologias ativas em seu basilar pedagógico, desde sua estrutura até a matriz curricular. O mundo mudou e a educação precisa urgentemente se transformar para conquistar, e realmente ensinar novos alunos.

Ensinar passa a ter um novo sentido e não vem sozinho, mas sim no diálogo que há entre ensinar e aprender. Ensinar requer uma sala de aula ativa em que o professor, que também passa a ressignificar sua função, possa criar condições para despertar a curiosidade do estudante e lhe permita pensar, conscientizar, questionar sua realidade e a partir da construção do conhecimento, que sobretudo pressupõe um processo coletivo, possa atuar na efetiva transformação dessa realidade. Nesse

preciso sentido, aprender que requer mobilização interna e externa, passa a ter sentido e significado para os atores envolvidos, pois o coloca em movimento contínuo de busca. Esse é o papel em que o docente passa a ser o de mediador, facilitador, orientador, observador e, sobretudo, o de estudioso e pesquisador da sua prática metodológica.

Trazendo a tríade da IES, além do ensino e da extensão, os livros que compõem a Coleção INSTED é resultado do processo da Iniciação Científica da instituição que busca em seu cotidiano de pesquisa-ensino através do *Problem Based Learning* (PBL), e assim sucetivando aos nossos estudantes possibilidades de lidar com a vida fora dos espaço acadêmico da nossa instituição.

Nesse ínterim apreciativo nesta apresentação que faço, proponho a leitura deste e dos demais livros que nos trazem inquietações e que nos ajudam a disseminar conhecimento para o desenvolvimento do potencial humano de qualidade no ensino superior contemporâneo brasileiro.

Eva Elise Domingos Santos Bumlai
Diretora da Faculdade INSTED

SUMÁRIO

NEGÓCIOS SOCIAIS COMO
EMPREENDEDORISMO
TRANSFORMADOR..... 09
Leila Cristina G. de Oliveira

A COMUNICAÇÃO INTERNA E
SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO
DE PESSOAS..... 25
Leila Cristina Gonçalves de Oliveira
Priscila Anderson Torales

DOLCE MONDO
CHOCOLATERIA: UMA
PROPOSTA DE FRANQUIA 43
Suzana Mendes Dias
Paula Barreto Flud

O CONTEXTO DA
COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL 63
Mônica Ferreira Satolani

LIDERANÇA E CONFLITOS, UMA
REFLEXÃO 77
Mônica Ferreira Satolani

LIDERANÇA, MENTORING,
COACHING E EMPOWERMENT.... 95

Mônica Ferreira Satolani

NEGÓCIOS SOCIAIS COMO EMPREENDEDORISMO TRANSFORMADOR

Leila Cristina Gonçalves de Oliveira

INTRODUÇÃO

O modelo de negócios sociais está sendo abordado com mais frequência nos últimos anos, devido a uma forte propensão para resolver problemas sociais existentes e o interesse de novos empreendedores para entrar no mercado com novas ideias.

Nos dias atuais o que se nota com facilidade é o fato de cada vez mais, que grande parte da população nas cidades necessita de auxílio para assistências básicas que surgem devido a situações socioeconômicas ou ambientais e que deveriam ser supridas pelas lideranças políticas através de projetos para o bem-estar da sociedade.

NEGÓCIOS SOCIAIS

Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p 13) “São as organizações que executam quase todas as atividades na sociedade moderna. As organizações complexas representam um dos elementos mais importantes da sociedade atual”. Os negócios sociais são tipos de organizações que agregam em seu sentido o empreendedorismo e a coletividade como objetivos congruentes e que deve caminhar juntos, a

fim de gerar lucro para a sustentabilidade da empresa e ao mesmo tempo colaborar para o desenvolvimento social local.

Os negócios sociais são as empresas que estão entre o 2º e o 3º setores da economia, o setor 2.5. O setor 2.5 “é formado por empresas que não são somente dedicadas ao lucro, mas também não são simplesmente ONGs ou entidades sem fins lucrativos”¹ Ainda pode-se definir a estrutura de negócios sociais como basicamente a mesma estrutura dos negócios tradicionais, porém é um tipo de negócio com o foco social. (SOUZA E SANTANA, 2015).

Nos negócios sociais o objetivo principal é trabalhar na coletividade algum produto ou serviço que solucione um problema social, não buscando lucros e sendo autossustentável.

COMO SURGEM E QUEM PODE MONTAR UM NEGÓCIO SOCIAL

Tais organizações podem ser abertas por qualquer pessoa que tenha o interesse em abrir um empreendimento, tal como é aberto um negócio tradicional, mas que tenha em mente um projeto que forneça benefícios à sociedade ao redor através da inclusão de novas formas de acessibilidade a

¹ (disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/setor-2-5-uma-nova-forma-de-empreender-e-gerar-impacto-social/83980/>). Acesso em: 04 Abril 2017).

produtos e serviços que até então eram escassos, de difícil acesso ou que permitam novas oportunidades de crescimento coletivo.

Para montar um negócio social é importante, antes de mais nada ter os mesmos preceitos de qualquer outro negócio inicial, como fazer um plano de negócios, verificar demandas, pesquisar investidores se for o caso e fazer estudo de mercado. Juridicamente, não há um consenso formal para montar um negócio social, porém sabe-se que ele é voltado para consumidores da classe C, D e E por se tratar geralmente com afincos para resolver um problema social.

O objeto de discussão dos negócios sociais é sobre pessoas ‘normais’ que inovam, são astuciosas, empreendedoras e tem ideias que podem mudar uma cidade ou um país inteiro, seguindo a vertente de resolver um problema e causar impacto social.

COMO MONTAR UM NEGÓCIO SOCIAL

PROJETOS SOCIAIS: A IDEIA INICIAL DOS NEGÓCIOS

Todo negócio social começa através de uma ideia para resolver um problema da sociedade. E através desta oportunidade que surgem os projetos sociais, onde as ideias começam a tomar forma. Segundo o guia PMBOK (2014), projeto pode ser definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

O projeto social tem como objetivo solucionar um problema da sociedade local. As maneiras de solucionar podem ser diversas e através de vários projetos, mas cada um deles é único e tem um tempo de realização. Tais projetos são a base e a motivação para o surgimento dos negócios sociais. Por mais que a motivação e os objetivos pareçam ser sempre os mesmos dentro de tais negócios, os resultados sempre serão diferentes, pois impactam diferentes pessoas em períodos diferentes.

Essas ações têm contribuído cada dia mais para um mundo melhor e fazendo uma transformação.

AS FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO PARA OS NEGÓCIOS SOCIAIS

Mesmo que tais negócios são muitas vezes abertos somente pela paixão e motivação de certos empreendedores, é necessário destacar a importância do planejamento estratégico para a vitalidade e viabilidade do negócio.

Como qualquer negócio tradicional, uma empresa social também pode utilizar de ferramentas da Administração para organizar ideias, traçar objetivos e estrutura os caminhos para alcançá-los. Há também os riscos dos negócios, que estão presentes nas empresas desde sua abertura até os processos do dia a dia. Tais recursos da Administração podem prever os riscos por meio dos cenários e até amenizar seus impactos.

São exemplos de ferramentas, a pirâmide de Maslow que, para os negócios sociais atenderia o nível das necessidades humanas básicas. Necessidade segundo Kotler (2006), é definido como: “Necessidades são os requisitos humanos básicos. Para sobreviver, as pessoas precisam de comida, ar, água, roupas e abrigo”. (KOTLER, 2006, p. 22). Afinal o objetivo central do negócio social é resolver um gargalo na sociedade onde ele está inserido. Tal problema diz respeito a questões básicas de acesso, de saúde, de alimentação, ou outras questões que são inerentes à sobrevivência humana e que permitem uma vida mais digna.

A análise SWOT que também é conhecida como análise FOFA é uma ótima ferramenta para análise de cenários pois ela demonstra informações que auxiliam na tomada de decisão e planejamento estratégico com informações do ambiente interno e externo, ameaças e oportunidades que a organização se encontra.

De acordo com Ferrell e Hartline (2005, p.32):

[...]a análise SWOT focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) — derivados da análise da situação - que proporcionam à empresa certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado alvo. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação as necessidades do mercado e a

concorrência. Essa análise ajuda a companhia a determinar o que ela faz bem e onde precisa melhorar.

Outra ferramenta da administração que pode auxiliar o empreendedor a atingir seus objetivos e complemento para modelagem de negócio é o Canvas para negócios sociais. Segundo Osterwalder e Yves (2011) “Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”.

O Business Model Canvas ou “quadro de modelo de negócio” é uma tabela que ao ser preenchida vincula recursos, atividades, canais e proposta de valor para auxílio no gerenciamento estratégico.

O Canvas para negócios sociais, tem uma particularidade que é identificar o problema social, essa etapa é de suma importância pois sem essa relevância social a empresa poderá falhar no seu foco principal e sai do enfoque do negócio social.

Algumas outras ferramentas importantes que estão presentes em todos os tipos de negócios, e que podem orientar os empreendedores sociais, são: o plano de negócios que visa descrever objetivos da organização a fim de diminuir riscos para o empreendedor e/ou empresa; gestão de projetos que através de suas metodologias de controle permite uma visão global de todas as etapas, desde recursos materiais aos financeiros, para a entrega de um resultado único e de qualidade e o fluxo de caixa que

Administração, Negócios e Empreendedorismo

é uma ferramenta de gestão financeira de entradas e saídas de recurso.

Segundo o Livro dos Negócios:

Um bom plano de negócios reconhece que a maior razão para o fracasso de uma empresa é a falta de dinheiro. Se por um lado empréstimos podem ajudar por um tempo, uma empresa tem que ser capaz de financiar suas operações com suas receitas.

Um bom plano de negócios analisará fluxos de caixa futuros e identificará possíveis falhas”. (LIVRO DOS NEGÓCIOS, 2014, p. 21).

Existem vários outros métodos que a Administração oferece para auxiliar nos empreendimentos. Buscando lucro ou não, todas as metodologias são essenciais para auxiliar nas metas das empresas, possibilitando uma saúde financeira e uma gestão mais eficaz.

DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE NEGÓCIOS SOCIAIS, NEGÓCIOS TRADICIONAIS E ONGS

Diferentemente dos negócios tradicionais, que são sempre motivados por uma oportunidade de negócio, ou alguma demanda explícita no mercado atual e todo o seu trabalho é voltado para o retorno do que foi investido e posterior lucros dos investidores e também para sua própria sobrevivência. No terceiro

Administração, Negócios e Empreendedorismo

setor da economia encontramos as entidades filantrópicas, como as ONGs que apesar de ter o mesmo foco social dos negócios sociais, elas não geram lucro e dependem de doações para seu funcionamento.

É possível destacar algumas peculiaridades e dizer que o foco principal de todos esses negócios será sempre um problema visível e por muitas vezes comum e que atendem demandas existentes. Porém, a forma que cada negócio é gerido e seus objetivos financeiros que diferenciam um do outro como as questões de lucros, rentabilidade, consciência social.



Fonte: www.yunusnegociossociais.com

EXEMPLOS DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Em Campo Grande MS temos 12 exemplos de negócios sociais voltados para saúde, meio ambiente, comunicação, apoio organizacional, infância e

educação. Em Gloria de Dourados também em Mato Grosso do Sul temos 01 negocio social voltado para a agricultura sustentável chamado rede de Agroecologia do Mato Grosso do Sul – Apoms.

Nos dias atuais onde cada dia mais temos oportunidades de crescer e empreender, os negócios sociais vêm agregar a varias pessoas uma alternativa viável de empreender com a iniciativa de ajudar ao próximo e ainda obter fins lucrativos para maximizar o próprio negócio.

Temos vários exemplos inspiradores no Brasil e no mundo de negócios que deram e estão dando certo. Um negócio social inspirador e pioneiro foi o caso do Yunus que colabora para o desenvolvimento de negócios sociais pelos países onde ela se encontra, através de fundos de investimentos, consultoria e também como aceleradora para negócios sociais²;

Um exemplo de negócio social no Brasil que tem ajudado muitas pessoas e sem duvida é uma case de sucesso é o Saútil que é um site com a vertente na área da saúde, esse site faz a divulgação de serviços, tratamento e medicamentos gratuitos em todas as cidades de pais, basta entrar no site e facilmente podemos encontrar unidades de saúde, vacinas e medicamentos.

O site também disponibiliza alertas sobre calendário de vacinas, testes para acompanhar a saúde, um tira dúvidas com especialistas e além da

² (Disponível em: <<https://www.yunusnegociossociais.com/quem-somos>> Acesso em 04 de Abril de 2017).

informação de serviços/medicamentos gratuitos, também fornece a informação de serviços de baixo custo no local mais próximo da pessoa. É um negócio social unindo missão a negocio social e trabalhando uma das vertentes mais precárias do Brasil a saúde.

Outro exemplo de negocio social mais próximo é Você Aprende Agora (localizada em Campo Grande / MS) onde aulas de inglês são oferecidas gratuitamente online onde já conseguiu atingir 181 países³.

CASE: YUNNUS NEGÓCIOS SOCIAIS

A história dos negócios sociais começou há quase 40 anos, quando o professor Muhammad Yunus começou a princípio na sua terra natal Bangladesh e posteriormente nos outros lugares do mundo, uma ação para erradicação da pobreza de uma forma autossustentável economicamente. Ele apostou em um mundo de negócios onde não se tenha apenas interesses próprios, teve uma visão além da rentabilidade, uma visão que tinha por objetivo fazer algo benéfico para uma sociedade menos favorecida.⁴

Muhammad Yunus é um economista nascido em 28 de Junho de 1940 em Bangladesh. Ele é o fundador do banco Grameen e também de outras 50

³ (Disponível em: < <https://www.voceaprendeagora.com/>> Acesso em 04 de Abril de 2017).

⁴ (Disponível em: < <https://www.yunusnegociossociais.com/visao-prof-muhammad-yunus>>. Acesso em 04 de Abril de 2017).

empresas a maioria com foco em negócios sociais.

O pensamento de Yunus era que seria impossível ter paz com pobreza, ele sendo o principal acionista do Grameen Bank oferece a milhares de famílias microcrédito que são pequenos empréstimos a pessoas informais.

O Banco Grameen empresta dinheiro sem garantia alguma proporcionando assim mais um fator benéfico às famílias que necessitam desse recurso, visando erradicar a pobreza extrema. Podemos dizer que essa idéia foi o primeiro negocio social do mundo.

Com a vertente de negocio social o banco não deixa de ser lucrativo, pois os rendimentos são reinvestidos. Pessoas que pegam o microcrédito no banco não pagam nada de juros, somente o valor que emprestaram já o restante dos empréstimos (estudantis, projetos e habitacionais), pagam uma taxa bem baixa.

Nessa vertente o negócio social veio para quebrar paradigmas, gerar mudança e sustentabilidade social e financeira.

EMPRESA VOCÊ APRENDE AGORA

Na cidade de Campo Grande – MS, existe um negócio social chamado VOCÊ APRENDE AGORA, cujo fundador chama-se Felipe Dib que é graduado em relações internacionais. Para criar essa metodologia de ensino Felipe se inspirou em expressões e palavras bastante utilizadas na língua inglesa. Outra inspiração para esse negócio social foi dois graves acidentes que ele sofreu, com a recuperação Felipe

pensou que deveria agradecer de alguma forma a Deus e fazer a diferença na vida das pessoas.

Assim começou o VOCÊ APRENDE AGORA, que em 2011 era apenas aulas disponibilizada na Internet de forma gratuita. Somente a partir de 2013 o projeto tornou-se um empreendimento e começou a disponibilizar venda dos pacotes de exercícios e créditos. Atualmente em 2017 o “Você aprende agora” ainda disponibiliza aulas gratuitas e também opções pagas.

Já foram assistidas 25.239.541 aulas e o site tem pessoas que assistem essas aulas no Brasil todo, inclusive fora dele também. O objetivo desse negócio social é de repassar conhecimento e que a pessoa ao assistir as aulas possa realmente aprender a língua estrangeira, o aluno cadastrado na modalidade Vip recebe certificado reconhecido pela *Georgetown University*.

O projeto você aprende agora tem ajudado a mudar a vida de muitas pessoas, abrindo portas e gerando oportunidade de conhecimento. O projeto foi reconhecido pela ONU, pelo fórum econômico mundial e também ganhou vários prêmios no Brasil e no mundo como por exemplo: Prêmio Jovens Inspiradores – Voto Popular 2012; Prêmio Tech Ativismo Global Entrepreneurship Congress 2013 (tech for good); Prêmio Mérito Empreendedor MS 2013; Selecionado Visão de Sucesso – BID e Endeavor 2013.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade social é a forma que a organização se apresenta a uma sociedade, seria um compromisso que a empresa demonstra através de algumas posições e atitudes que demonstram certa coerência e prestação de contas a seu consumidor específico.

A empresa tem percebido que agregar a responsabilidade social juntamente aos valores da sua organização tem disso algo benéfico no quesito de um olhar mais positivo diante uma sociedade.

A organização [...] assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. (ASHLEY, 2002, p.98).

Há uma ligação direta entre a responsabilidade social e a consciência mais ética e clara da organização para a comunidade, tecendo valores minimizando impactos negativos e fortalecendo valores sociais e socioambientais.

A palavra responsabilidade social é um substantivo feminino e significa a obrigação de responder pelas próprias ações ou ações dos outros. Resumidamente suas ações correspondem a obrigações descritas em leis ou até mesmo um compromissado previamente firmado.

De acordo com Chiavenato, (1999, p. 121-122) Responsabilidade Social é o grau de obrigações que

uma organização assume através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procuram atingir seus próprios interesses.

Podemos dizer que responsabilidade social esta diretamente ligada a compromissos, valores, visão da empresa e até mesmo cultura, agregando também moral e ética nesse viés. E como se fosse necessário cada vez mais a organização apresentar essa postura como código de conduta perante a sociedade para desenvolvimento humano e social.

CONSIDERAÇÕES

As diferenças entre as classes sociais estão cada vez mais explícitas na sociedade e são perceptíveis de várias maneiras, como através da dificuldade de acesso de grande parte da população à saúde de qualidade, ao transporte, saneamento básico, energia, moradia, água potável, empregos, ensino, entre outros.

Em meio as altas cargas tributárias, a baixa renda das populações mais carentes e o endividamento da classe média, o auxílio para suprir as necessidades básicas para uma vida digna e com qualidade e as oportunidades de melhoria de vida desaparecem devido as lacunas deixadas pela assistência social dos governos.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, P.A.; COUTINHO, R.B.G.; TOMEI, P.A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa.**

In: Anais Eletrônicos do XXIV Encontro Anual da ANPAD, 2000.

DE SOUZA, L. M.; SANTANA, A. L. A; JANSEN DE MELLO. Empreendedorismo com foco em negócios sociais, 2015. (Disponível em: http://www.negociossociais.ufpr.br/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/EMPREENDEADORISMO_NEGOCIOS-SOCIAIS.pdf Acesso em 04 Abril 2017)

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. Estratégias de Marketing. 3ª edição. São Paulo: Thomson, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2008.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. Business Model Canvas - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PMBOK – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 5ed. Brasil PMI. Project Management Institute. São Paulo: Editora Saraiva. 2014.

Administração, Negócios e Empreendedorismo

A COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS

Leila Cristina Gonçalves de Oliveira
Priscila Anderson Torales

INTRODUÇÃO

Com a sociedade em constante transformação, vivendo um momento de dificuldades impostas pela pandemia e pela proliferação das chamadas *Fake News*, as organizações públicas enfrentam desafios diários para manter uma comunicação interna organizada. E justamente nessas situações de crise é que os órgãos públicos precisam se reinventar e buscar novas estratégias para que seus colaboradores estejam devidamente informados e orientados sobre as suas atividades, por meio de ações que proporcionem informações rápidas, transparentes e eficientes, aumentando desta forma a motivação dos colaboradores, fortalecendo o trabalho em equipe, reduzindo conflitos internos e consequentemente garantindo um bom desempenho organizacional.

A comunicação interna é fundamental em uma empresa ou órgão público, pois é por meio dela que o colaborador toma conhecimento da importância de suas ações, sentindo-se parte integrante do desenvolvimento de seu local de trabalho e, dessa forma, ele atrai, alinha e engaja os demais colaboradores.

Diante do exposto, como a comunicação interna em uma instituição pode contribuir para o bom desempenho laboral de seus colaboradores? E de que maneira podemos solucionar lacunas na comunicação do ambiente de trabalho?

Na revisão de literatura apresentam-se informações que baseiam teoricamente este estudo, enfatizando os aspectos relacionados à Administração Pública, Recursos Humanos, Organizações, Comunicação, Comunicação Organizacional, Comunicação Interna e Endomarketing.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública incide na prestação de serviços públicos realizados de forma direta ou indireta por pessoa jurídica, órgãos e agentes públicos, regulamentada pelo Direito Público. Seu principal objetivo é proteger e garantir os interesses da sociedade. Ela deverá obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e da eficiência.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 26):

Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e

eficaz. Nas organizações – seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares, seja em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa. (CHIAVENATO, 2003, p.26).

Segundo Derani (2002, p. 136), a Administração Pública é “a expressão para designar o corpo ativo do Estado. É o conjunto de pessoas e patrimônio destinado a desempenhar as finalidades do Estado. Administração pública é o instrumental do Estado, para executar as determinações do poder público”.

Na administração pública, o compartilhamento da informação e do conhecimento, pode ser considerado como o ativo dominante na geração de valor público.

RECURSOS HUMANOS

No início do século XX, após a Revolução Industrial, devido ao aumento de trabalhadores nas organizações, começaram a aparecer conflitos de interesses entre as empresas e seus colaboradores e, dessa forma, surgiu a necessidade dessas empresas

criarem um setor específico para resolver as divergências e buscar soluções, visando o bem-estar dos colaboradores e suprimindo a necessidade de ambas as partes. E assim, foi criado o setor de Administração de Recursos Humanos, com o objetivo de administrar essa relação entre empregadores e empregados.

Uma das três funções do administrador, de acordo com Chiavenato (2014, p.161), é “tornar produtivos os recursos humanos, fazendo pessoas trabalharem juntas, reunindo em uma tarefa comum as suas habilidades e conhecimentos individuais, e tornar produtivas as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas. ”

No sentido de promover mudanças internas, cabe aos profissionais de Recursos Humanos, desenvolver conhecimentos tecnológicos e capacitações na área, para inseri-las na organização.

De acordo com Chiavenato (1995, p. 135), “A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si com uma atitude positiva e favorável”.

O desafio da área de Recursos Humanos é especificamente democratizar a cultura da organização, promover técnicas para o desenvolvimento do desempenho humano, para, assim, criar um clima produtivo e benéfico a todos. E a comunicação interna pode ajudar neste sentido.

CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES

As organizações são compostas por pessoas, com o objetivo de alcançar ações em conjunto para satisfazer anseios individuais.

Chiavenato apresenta o seguinte conceito de organizações:

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No Fundo, as organizações existem para cumprir os objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. (CHIAVENATO, 1995, p. 23).

Atualmente as organizações estão mais voltadas as necessidades humanas, através da nova forma de se comunicar, motivando e permitindo que o seu público interno participe das decisões do órgão.

Para Maximiano (2008, p.4), “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho”.

Conforme Hunter (2009, p.33):

O que as pessoas mais esperam de suas organizações, mostraram sempre o dinheiro no quarto ou

quinto lugar da lista. O tratamento digno e respeitoso, a capacidade de contribuir para o sucesso da organização, o sentimento de participação sempre apareceram acima do dinheiro. (HUNTER, 2009, p.33)

Ou seja, para os colaboradores, tão importante quanto adquirir sucesso profissional e dinheiro é trabalhar em um ambiente voltado às necessidades do seu público interno, onde haja respeito e confiança.

COMUNICAÇÃO

A comunicação iniciou-se por meio da fala e com o passar do tempo passou a ser escrita. Atualmente, existem diversas formas de comunicação e o processo se desenvolveu tanto que já é possível se comunicar em tempo real com as pessoas, independentemente do local e da distância entre elas.

Daft (2005, p. 425) define a comunicação como “um processo pelo qual as informações são transmitidas ou entendidas por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento”.

Dentro das organizações, a comunicação ocorre de modo verbal, quando é feita por meio da fala ou da escrita, e de modo não-verbal, quando são utilizados gestos e expressões faciais para se comunicar. Ela pode ser formal ou informal e ser classificada como:

- ✓ Fluxo descendente: Inicia-se dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos e está associado à comunicação oficial;
- ✓ Fluxo horizontal: Ocorre em pares, entre cargos com a mesma relevância;
- ✓ Fluxo ascendente: Inicia-se nos níveis mais baixos e segue para os níveis mais altos.

De acordo com Brum (2012, p. 15): “É importante corrigir o rumo antes que a comunicação informal se encarregue de criar um ambiente organizacional desfavorável e improdutivo. ”Além disso essa falta de consenso deve ser evitada para que não surjam os chamados “ruídos de comunicação”.

Logo, boas práticas de comunicação interna, além de evitarem conflitos e ruídos, preparam seus colaboradores para manterem o equilíbrio através de ferramentas as quais transmitem informações mais alinhadas e coerentes, fortalecendo a equipe diante de eventuais crises.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nas organizações a comunicação é essencial, no entanto, existem diversas maneiras para trabalhá-la com a finalidade de alcançar bons resultados.

Curvello (2012, p. 9), afirma que “a comunicação organizacional constitui elemento vital para a construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os

públicos aos princípios e objetivos centrais da organização.”

Alguns órgãos ainda possuem uma visão limitada sobre a comunicação, não a valorizam como deveriam, e desta forma, acabam surgindo uma série de problemas.

Duarte e Monteiro (2009, p.153) descrevem alguns desses problemas:

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a comunicação como forma de poder. Há excessos de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adequadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar no todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria de resultados. (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 153).

A comunicação organizacional na administração moderna é baseada na gestão participativa e está cada dia mais presente nas organizações, pois ela tem a capacidade de influenciar e renovar as culturas internas.

COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna pode ser definida como o processo de compartilhamento de informações entre duas ou mais pessoas no ambiente interno da organização.

De acordo com Kunsch (2003, p.121), “o público interno é um público multiplicador dos mais importantes da organização, a comunicação mais consistente e continua é uma comunicação mais realista e transparente”. Portanto, quando realizada de forma flexível e eficaz, a comunicação interna atua de maneira proativa, trazendo informações claras e precisas que se transformam em conhecimento.

Curvello (2012, p.13) descreve a relação entre a cultura organizacional e a comunicação interna:

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse

universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente. (CURVELLO, 2012, p. 13).

Para dar início ao processo de comunicação interna é importante, primeiramente, analisar a cultura da organização e, posteriormente, inserir as ferramentas de comunicação, de acordo com os dados obtidos, a fim de fortalecer a confiança, o alinhamento e o compartilhamento dessas informações, fazendo com que o público interno tenha a percepção de que a organização está comprometida com seu desempenho profissional.

Para Andrade (2003, p.96): “O fator determinante para o sucesso das organizações com seu público interno, é que tenham um processo de comunicação de qualidade, pelo qual as informações fluam intensamente desde alta direção da companhia até o pessoal do chão de fábrica e vice-versa”.

O que os colaboradores esperam da comunicação, é que ela gere motivação por meio de suas lideranças comunicativas e estreite os laços entre organização e público interno, e justamente por isso a participação do líder é essencial no processo.

Conforme Pimenta (2002, p. 58), “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além

de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes. ”

Apesar das exigências referentes a competências e produtividade, a comunicação interna dentro das instituições precisa ser tratada com maior relevância. É necessário capacitar líderes e gestores para se comunicarem adequadamente com suas equipes, fazendo com que o clima organizacional flua de forma positiva.

ENDOMARKETING

Para muitos, o *endomarketing* é apenas o anúncio da instituição, já os colaboradores enxergam como uma estratégia de comunicação. Porém, este processo de planejamento e desenvolvimento é responsável por alinhar os colaboradores com a missão, visão e os valores do órgão.

Segundo Bekin (1995, p. 2): “*Endomarketing* consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

O *endomarketing* é uma ferramenta utilizada para melhorar a comunicação nas instituições, e, para que isso ocorra, é necessário implantar canais de comunicação no ambiente interno, realizar campanhas de *endomarketing* e por último produzir ações de interação.

De acordo com Brum (2012, p. 9):

Trabalhe a comunicação interna e o *endomarketing* com base em três premissas: transparência, que deve ser a essência de todo o processo; qualidade, porque as pessoas estão cada vez mais informadas e exigentes; e afeto, pois vivemos a era da emoção e da espiritualidade. (BRUM, 2012, p.9)

O *endomarketing* favorece o relacionamento interpessoal da instituição, pois informações de alto nível são repassadas ao público interno, não deixando margens a boatos e desavenças, porém, ela sozinha não resolve. É imprescindível proporcionar eventos, como confraternizações, reuniões, com o objetivo de integrar os colaboradores com a organização, pois é de extrema importância conhecer melhor o público interno do órgão para seu bom funcionamento.

Além disso, estreitar o vínculo para uma comunicação eficiente faz com que esses colaboradores se sintam motivados e realizados em seu ambiente de trabalho. A comunicação interna não pode ser reduzida a apenas alguns canais de comunicação. Ela deve ser realizada através de diferentes linguagens, para colaboradores dos diversos níveis da organização.

Conforme Brum (1998, p. 67):

Pode parecer exagero dizer que o principal resultado que as empresas obtêm de um bom programa de *endomarketing* é fazer com que as

peças sejam felizes no seu ambiente de trabalho. Não se trata de espírito caridoso com os funcionários. Investir em um bom clima organizacional aumenta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade de pessoal. (BRUM, 1998)

Utilizando o *endomarketing* como ferramenta de comunicação dentro da organização, é possível melhorar o desempenho, o clima organizacional, a produtividade e estimular a tomada de decisão, garantindo desta forma, que a instituição consiga alcançar as suas metas. Cabe a organização, buscar instrumentos de comunicação que possibilitem aos servidores receberem informações mais rápidas e precisas.

Na relação interpessoal, para que os públicos internos estejam aptos a trabalhar em equipe, é necessário que essa interação seja estimulada pela própria organização. Outra medida importante é a atualização constante dos meios de comunicação, para que todas as informações sejam transmitidas e recebidas com eficiência.

Segundo Brum (2012, p.11), “A comunicação interna bem-feita é aquela que estabelece a proximidade, que respeita e valoriza o ambiente e as condições de trabalho de cada colaborador onde quer que ele esteja”.

O ambiente de trabalho se torna agradável e prazeroso quando as pessoas interagem entre si, por

isso, a comunicação interna é de extrema relevância, pois é ela que irá direcionar o relacionamento interpessoal e proporcionar êxito na organização como um todo.

Segundo Carvalho (2009, pag. 106), “comunicar-se bem significa conseguir “entregar” a mensagem a seu destinatário, pois esse é o objetivo da comunicação”. Este é mais um dos benefícios que tanto o público interno, quanto a organização ganham com uma boa estratégia de comunicação interna.

Priorizar o trabalho em equipe e propor ações que destaquem os colaboradores individualmente, são estratégias que visam fortalecer o relacionamento interpessoal da organização, pois, tão importante quanto passar uma informação é saber como passar essa informação para que ela não seja mal interpretada e gere desconforto entre as partes, pois sem ruídos a comunicação flui melhor e se torna mais eficaz.

CONSIDERAÇÕES

As organizações estão cada vez mais engajadas em acompanhar o processo de inovação, no que se refere a gestão voltada para as pessoas. Devido ao cenário atual vivido no Brasil e no mundo, organizações públicas e privadas tiveram de aderir ao trabalho remoto. Desta forma, surgiu a emergente necessidade de reavaliar as atuações voltadas à comunicação interna, a fim de fortalecer a cultura

organizacional, estimular o bom comportamento e promover ações de integração entre as equipes.

Os autores e especialistas sobre os temas demonstraram a importância que a gestão da comunicação interna tem para o sucesso das organizações, gerando valor e motivação aos colaboradores.

A comunicação interna deve ser inserida por meio de exemplos e atitudes a serem disseminados na organização, porém, é importante que esse discurso seja praticado no dia a dia pelos líderes e gestores. E para que ela se torne eficaz é necessário ouvir os colaboradores e compreender a comunicação já existente, entender os desafios encontrados, fazer um levantamento de sugestões e feedbacks constantes para otimizar a comunicação utilizada dentro do órgão.

Logo, contratar uma empresa especializada em comunicação, ou adotar um setor responsável pela comunicação interna, com profissionais qualificados para capacitar e treinar lideranças, é uma maneira de garantir que as informações sejam transmitidas adequadamente a todos os colaboradores do órgão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações Com Os Diferentes Públicos**. São Paulo: Ed. Summus, 2003, p.96.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing®**, São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria, você trabalha aqui - 500 insights para endomarketing.** São Paulo: Integrare Editora, 2012.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal:** como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7^a ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9^a ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.

CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2^a ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAFT, Richard L. **Administração;** tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DERANI, Cristiane. **Privatização e Serviços Públicos**. As Ações do Estado na Produção Econômica. São Paulo: Max Limonad, 2002.

DUARTE, J; MONTEIRO, G. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In KUNSCH, M.K.K. Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. v. 2^a São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas Na Comunicação Integrada**. São Paulo: 4^a Ed. Summus, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7^a edição. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**: conceito e técnicas para administradores. São Paulo: Alinca, 2002.

Administração, Negócios e Empreendedorismo

DOLCE MONDO CHOCOLATERIA: UMA PROPOSTA DE FRANQUIA

Suzana Mendes Dias
Paula Barreto Flud

INTRODUÇÃO

Devido ao intenso desenvolvimento e transformação do mercado global, faz-se necessário identificar empresas com potencialidade de expansão e fixação de seus produtos e de sua marca. Essa pesquisa na empresa Dolce Mondo Chocolateria propõe esse reconhecimento, já que se vislumbra que isso seja a consequência caso as propostas finais deste sejam implantadas.

A Dolce Mondo Chocolateria, fundada em 1995, oferece uma variedade de produtos advindos dos mais deliciosos chocolates que marcam época e seduzem os campo-grandenses, como Trufas Artesanais, e chocolates para presente, dentre outros. Com a Missão de “Proporcionar prazer aos seus clientes através do fornecimento de produtos a base de chocolate de altíssima qualidade, preocupando-se sempre com a criação de valor constante na aquisição dos produtos para consumo próprio ou para presente” a empresa conquistou espaço no mercado e demonstrou seu potencial de expansão.

O sistema de franquia cresce de forma dinâmica, pois propõe a disseminação de empresas com o potencial descrito acima e, que além disso

possuem um perfil de produção e venda relativamente padronizados. O *franchising* é uma forma de expandir negócios promissores, e que pode ser extremamente positivo se feito dentro do formato indicado pelos autores e estudiosos da área.

O tema foi escolhido por haver uma percepção de necessidade de parcerias no mercado. Esta vem se tornando cada vez mais intensa, e seu o objetivo principal é o crescimento acelerado das empresas que se envolvem em ações que nada mais são do que, a soma de homens mais capital, junto com a tecnologia da informação e logística.

Este estudo analisou se a empresa Dolce Mondo Chocolateria está apta para se tornar uma franqueadora, através da análise de suas características atuais e passadas, afim de possibilitar seu crescimento de forma estratégica e com um custo baixo, características desse sistema. Espera-se que esta pesquisa possa auxiliar novos empreendedores que visem esse mesmo objetivo para suas empresas, podendo servir ainda como base para futuros estudos na mesma linha de pesquisa, já que observou-se que o sistema de franquia, assim como o ato de *franchising*, é uma oportunidade de negócio e de crescimento para empreendimentos inovadores que promovem crescimento pessoal e até mesmo nacional.

A Dolce Mondo iniciou-se através da habilidade pessoal da fundadora e hoje é um promissor negócio, sendo esta completamente apta à implantação do sistema de franquia. É um exemplo de sucesso em empreendimento.

O objetivo desta pesquisa foi analisar a possível transformação da empresa Dolce Mondo Chocolateria em franqueadora, e para alcançar este, determinou-se três objetivos específicos que visaram o estudo teórico dos modelos de franquia, a avaliação do potencial da empresa Dolce Mondo Chocolateria como possível franqueadora, a análise da importância da marca para a empresa e a análise das ações baseadas no composto de marketing adequadas ao modelo de franquia proposto.

Quanto aos tipos da pesquisa, foram utilizados a classificação quanto a dois aspectos: quanto ao objetivo principal, foi uma pesquisa aplicada e; quanto a natureza dos dados que foi classificada como quanti-qualitativa pois, fez uso tanto de dados quantitativos através dos questionários aplicados aos clientes e à proprietária da empresa estudada, como de dados qualitativos através da realização de uma entrevista em profundidade com a proprietária da empresa.

A pesquisa também foi bibliográfica pois buscou explicar o problema através de referências teóricas e foi um estudo de caso pois embasou-se em fenômenos atuais e experiências históricas da empresa e na percepção da possibilidade de crescimento dos resultados atualmente percebidos, além do fato da análise atual ser a projeção da possível transformação da empresa em estudo em franqueadora.

ADMINISTRAÇÃO, MARKETING E FRANQUIA

Administração mercadológica é o planejamento e a execução do composto de marketing, para facilitar a troca de benefícios que satisfaçam ambas as partes, tanto a organização, quanto o cliente.

Marketing se baseia em conceitos nos quais os profissionais precisam estar atentos para que seus clientes sejam atendidos e surpreendidos de forma que suas necessidades sejam atendidas, que sejam criados os valores que eles esperam, que os produtos possam ter uma percepção positiva por parte do cliente e que estes possam responder positivamente e construir bons relacionamentos que venham a gerar transações lucrativas para as duas partes, fazem com que no futuro este cliente possa se tornar fiel a esta empresa.

Leite (1991) e Churchill e Peter (2003) afirmam que marketing pode ser definido como o conjunto de atividades que tem por objetivo facilitar e consumir as relações tanto duradouras quanto não, de troca. É importante salientar que o objeto de troca não é apenas mercadoria, mas também prestação de serviço, o próprio dinheiro, não assumindo assim, o ponto de vista nem do comprador, nem do vendedor.

Inerente ao conceito de marketing, tem-se o composto ou *mix* de marketing que é o grupo de ferramentas que podem ser usadas a fim de alcançar os objetivos da empresa. De acordo com Kotler (2000) o composto de marketing representa a visão que a empresa tem das ferramentas de marketing que

possui para influenciar os compradores, e conforme McCarthy (1996 *apud* KOTLER, 2000), esse composto é dividido em quatro amplos grupos que denominam-se 4 P's de marketing: produto, preço, *place* (distribuição) e promoção, que são percebidos pela parte compradora como sendo algo feito para elas, isto é, o *mix* representa na visão da parte compradora 4 c's: cliente (solução para o), custo (para o cliente), conveniência e comunicação.

Assim pode-se dizer que as empresas que se destacam no mercado competitivo são as que conseguem atender as necessidades dos clientes de forma econômica e conveniente através de uma comunicação efetiva.

Quando uma empresa atinge certo nível de destaque competitivo e estabilidade comercial, o crescimento pode estar vinculado a ampliação de seus pontos de atendimento, o que por vezes pode ser viabilizado pela formação de parcerias estratégicas. Uma das alternativas para que isto aconteça é o *franchising* ou franquia que representa também uma oportunidade para que pequenos empreendedores consigam ser dono do próprio negócio o que é para muitos um sonho que, se desenvolvido de forma incorreta, pode trazer males e desilusões a quem não possui o conhecimento necessário para tanto.

Franquia, segundo Dias (2003) pode ser vista, entre outras possibilidades, como uma estratégia para a comercialização e distribuição tanto de produtos como de serviços, podendo ser percebido como um método seguro e eficaz, na ótica do franqueador, de ampliar suas operações com um

baixo investimento, representando, para o franqueado uma oportunidade de ser dono do próprio negócio.

A franquia é baseada, essencialmente, na parceria entre duas partes que esperam retornos comuns e que podem adquiri-los com esta união, devido a isto, o sistema tem alcançado níveis elevados de aderências tanto de franqueados como franqueadores (DIAS, 2003).

O *franchising* surgiu para ser uma técnica de comercialização de alguns produtos para incentivar e facilitar a venda desses. Isso aconteceu nos Estados Unidos, principalmente depois da 2ª Guerra Mundial, pois nessa época várias pessoas procuravam oportunidades novas para firmar-se economicamente. As empresas, ao perceberem essa mão-de-obra disposta viram uma oportunidade de expandir seus negócios através da ligação entre eles e essas pessoas. Assim, essas passaram a oferecer a franquia aos que desejavam dedicar-se a esse ramo de atividade (CHERTO, 1988).

O sucesso da franquia nos Estados Unidos, onde os resultados com a comercialização de produtos pelo sistema atingem 10% das operações de natureza comercial passou para os países europeus, que começaram a adotá-lo em larga escala, assim como no Brasil, onde vem sendo estimulado, com a edição da Lei nº. 8.955, que dispõe sobre o assunto.

No Brasil, o sistema de franquia está crescendo aos poucos. Este possui cerca de 900 empresas franqueadoras e 27.000 franqueados, divididas em 22 ramos de negócios, com um faturamento anual na

faixa de 10 bilhões. Atualmente o Brasil é o 3º maior país franqueador do Mundo (ABF-Associação Brasileira de Franquia, 2005). Como exemplos de franqueadoras no Brasil pode-se citar a Yazigi em 1960, que transferiu a sua participação que detinha sobre as escolas da rede. Ao outro sócio que dirigia a escola e que se tornou um franqueado.

Há inúmeras oportunidades de negócios que vão desde sinalização, locação de automóveis, limpezas de escritórios, restaurante, lanchonete, correio, sapataria, lojas de conveniência, escolas de línguas, venda de seguros de saúde, produtos de beleza, entretenimento em geral, turismo, hotéis, creches, entre outros (ABF-Associação Brasileira de Franquia, 2005⁵).

O *franchising* pode ser visto como um sistema de parceria que se utiliza de métodos e se torna viável através da colaboração mútua entre empresas independentes que tem como objetivo, expandir seus negócios com o máximo de eficiência econômica.

Essa operação conforme Pamplona (1999, p. 02), pode ser explicada de forma simples: “uma empresa (franqueadora) oferece a uma interessada (franqueada) vantagens comparativas de ordem mercadológica para que esta usufrua de tais vantagens, conforme acordo entre as partes”.

O Sistema de franquia é uma metodologia de expansão, utilizada por uma empresa (empresa franqueadora) que detém a experiência, uma marca

⁵ Disponível no site: <http://www.abf.com.br>

forte reconhecida e um histórico de sucesso na venda de determinado produto e/ou serviço.

Uma grande vantagem do sistema de franquia é o aumento da rentabilidade pois o franqueador aumenta sua rede de industrialização ou de distribuição, utilizando-se do capital de terceiros, que irão custear a instalação das unidades, através do seu investimento em ativo fixo. A expansão da rede franqueada amortizará rapidamente o custo do investimento feito inicialmente e diminuirá o custo por unidade vendida. Além disso, o sistema tem como vantagens a motivação do administrador, o fortalecimento da marca, redução dos problemas empregatícios. (CHERTO e RIZZO, 1991).

Ainda segundo Cherto e Rizzo (1991), há também uma melhor publicidade pois, com a expansão da rede haverá um aumento no volume de recursos a serem aplicados em publicidade, propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, promoções, mala direta, folhetos e outras ações de comunicação de marketing. Desta forma, permitirá a expansão da imagem da marca, do produto e/ou serviço do franqueador, conseguindo um fortalecimento da marca pela maior exposição na mídia. Esta publicidade, chamará a atenção de outros investidores, interessados em uma marca forte e presente no mercado.

Algumas desvantagens do sistema de franquia, referem-se a oportunidade inicial restrita, aos pagamentos que devem ser feitos ao franqueador e às limitações nas compras feitas pelo negócio (SCHNEIDER, 1991). A oportunidade inicial é restrita

para que o sistema funcione melhor, devendo a rede ser formatada (padronizada), isto interfere nas iniciativas individuais do franqueado. Esta formatação inibe o franqueado no ato de desenvolver novos produtos e/ou serviços bem como, modificações nos métodos da fabricação.

Além disso, pode-se citar ainda algumas outras desvantagens apontadas especificamente para o franqueador (LEITE, 1991): perda parcial do controle; maior custo de supervisão; maiores custos de formatação; perda de sigilo; risco de desistência; perda de liberdade; expansão sem planejamento; seleção inadequada dos franqueados e perda de padronização

Apesar das desvantagens apontadas deve-se ressaltar que as empresas precisam de padrões para que essas possam ser evitadas, a fim de que a franquia se torne um bom negócio para todos os envolvidos.

Dentre todas as vantagens citadas, a união pelo fortalecimento da divulgação comercial mercadológica é destaque no mundo globalmente integrado, com trocas tão imediatas de informações, com redes interligadas e imediatamente comunicando-se. Assim, o marketing que é uma ciência promocional que possui um aspecto abstrato, mas que se fundamenta no campo da economia e da administração, em que se caracterizam fases de um ciclo desde a criação do produto, com base em uma pesquisa, sua aceitação, até o seu consumo no mercado, objetivando auferir o seu retorno monetário, com mais eficácia. (PAMPLONA, 1999).

O *franchising* é um modelo de desenvolvimento empresarial que consiste de parcerias e é apoiado por disciplinas independentes, porém inter-relacionadas, nas quais o marketing está prioritariamente inserido. Isto é, o *franchising* é um usuário das estratégias de marketing.

As empresas franqueadoras utilizam-se das estratégias do composto ou *mix* de marketing para administrar e aumentar suas vantagens na franquia. O sistema de acordo com Pamplona (1999) não é uma simples forma de identificar a compatibilidade dos produtos com os mercados e com isso obter vantagens econômicas. É além disso, conceber novos negócios através de empresas e parcerias inovadoras, sob preceitos e normas preestabelecidas, caracterizando negócios de outra natureza, e não só um incremento na demanda pelo acesso a novos mercados.

De acordo com Kotler (2000, p. 426) gerir uma marca é um fator de extrema importância para uma empresa e “em essência, uma marca identifica a empresa ou o fabricante”. De acordo com a lei das marcas, a empresa adquire direitos exclusivos e vitalícios sobre o uso de sua marca o que a diferencia de outros, como patentes e direitos autorais que possuem data de finalização.

Marca, deriva da qualidade do produto da empresa e precisa de estudos para ter sua própria qualidade. E é nesse momento que o *franchising* passa a surgir para algumas empresas. Várias empresas tendem a ficar no primeiro estágio – marca de acordo com o produto – e o sistema de franquia

pode auxiliar nos demais, isto é, o sistema elimina a necessidade de alavancagem e determinação da marca, quando do estágio inicial do produto, o que irá se constituir em uma forma de incrementar a receita da empresa franqueada a curto prazo.

A marca pode ser considerada o principal ativo da franquia pois: “é a grande impulsionadora das estratégias de marketing adotadas pelas empresas. Através de uma boa projeção de suas marcas as empresas poderão desenvolver-se com a adoção do sistema de *franchising*” (PAMPLONA, 1999, p.108)

A existência de uma legislação relativa ao registro de marcas visa a proteção de seus detentores e proporciona o direito a exploração, se for de interesse de todos, por terceiros. É importante para um franqueador o conhecimento da marca e da legislação que direciona-se a esta pois, são necessários alguns cuidados para que se evite problemas a curto ou longo prazo, como por exemplo, problemas de registro, de depreciação da marca e de perda da titularidade.

Em empresas varejistas, de acordo com Kotler (2000), a marca sofre influência de outras variáveis internas e externas que também deverão ser levadas em consideração, diferente da forma como é representada na indústria, que se limita à qualificação do produto.

Dentre as variáveis tem-se o layout, a localização geográfica, a variedade de produtos disponíveis e o atendimento. Essas variáveis indiretas conceituam a marca, e podem ser usadas a favor da empresa. Se no setor industrial a marca é embasada

na qualidade do produto, no setor varejista terá que ter respaldo na qualidade do produto e em vários outros requisitos, como esses citados (KOTLER, 2000).

Assim, a franquia de varejo precisa da marca, pois esta possibilita a padronização de formatos que irão caracterizar a marca.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar a possível transformação da empresa Dolce Mondo Chocolateria em uma franqueadora. Para viabilizar este objetivo central, realizou-se uma pesquisa teórica sobre temas que envolvem o marketing e o sistema de franquia, que mostra-se inovador e promissor para empresas que possuem características de expansão e crescimento.

Na visão do franqueador, o *franchising* apresenta-se como um sistema ou método eficaz e seguro quando se objetiva ampliar as operações com baixo investimento.

A pesquisa que compõe este trabalho foi realizada dentro da empresa Dolce Mondo Chocolateria, sendo esta em profundidade com a proprietária-fundadora da empresa, a quem foi aplicado questionário e entrevista baseados em autores da área que “desenham” perfis de empresas que obtiveram sucesso ao tornarem-se franqueadoras. Além disso, foram aplicados questionários com os 50 clientes que mais compraram na empresa no período de janeiro de 2004

a dezembro de 2005, sendo estes fornecidos pela empresa.

Para que o objetivo principal deste trabalho pudesse ser alcançado, determinou-se três objetivos específicos, aos quais toda a aplicação dos instrumentos de coleta de dados e análise dos resultados visaram solucioná-los.

No levantamento teórico dos assuntos relacionados com este estudo, discorreu-se basicamente sobre o marketing e seus componentes; sobre franquia, suas características e modelos, além de outros aspectos relevantes no contexto dos dois assuntos. Quanto aos modelos de franquia, primeiro objetivo específico deste estudo, levantou-se sete tipos: franquia mista, franquia *master*, franquia *corner*, franquia associativa, franquia multimarcas, franquia de reconversão e franquia de desenvolvimento de área. Há ainda as formas de franquia que complementam este objetivo: franquia de produto, de distribuição, de serviços e industrial. A relevância do conhecimento desses modelos está em propor um deles para a possível franquia da Dolce Mondo Chocolateria.

Apesar da empresa Dolce Mondo Chocolateria ser composta pelos processos de fabricação e comercialização, propõe-se que ao franquear, inclua-se no sistema somente a comercialização, para que se reduza os riscos de cópias do processo de produção, pois acredita-se que o “segredo do sucesso” esteja na fabricação dos produtos, conforme relatado na entrevista realizada. Assim, seria transmitido o *know how* da comercialização juntamente com o formato do

negócio, que conforme determina o modelo *corner*, propõe-se que seja franqueado o formato atual dos pontos de vendas que são em quiosques localizados em corredores de shoppings e outros centros comerciais de grande movimento.

A fim de responder ao segundo objetivo específico deste estudo, que refere-se a avaliação do potencial da empresa Dolce Mondo Chocolateria como possível franqueadora, utilizou-se três instrumentos de coleta de dados. O primeiro deles foi um questionário proposto pelo Centro de Estudos Avançados de *Franchising* – CEAFF, que diagnostica se a empresa é apta para implantar o sistema de franquia. O segundo instrumento foi uma entrevista em profundidade com a proprietária-fundadora da empresa. O terceiro instrumento de coleta de dados, foi um questionário aplicado aos 50 clientes que mais compraram no período de janeiro de 2004 a dezembro de 2005.

No questionário desenvolvido pelo CEAFF obteve-se bons resultados. Neste a entrevistada teve um percentual de 75% de aptidão para a implantação da franquia. O questionário avalia desde características da diretoria da empresa até os pontos de distribuição desta.

As respostas obtidas na entrevista aplicada à proprietária foram mescladas com classificações sugeridas por Cherto (1988), que correspondem às empresas que possuem potencial para serem franqueadoras. Para analisar essas características foram utilizadas análise da curva da receita da empresa e o questionário aplicado aos clientes.

Com esses instrumentos pôde-se concluir que a empresa Dolce Mondo Chocolateria possui grandes possibilidades de sucesso ao implantar esse sistema, já que nas comparações feitas entre as teorias de Cherto (1988), a entrevista com a proprietária e o questionário aplicado aos clientes, obteve-se respostas que levam ao mesmo resultado obtido no questionário do CEAF, confirmando que a empresa está apta à implantação da franquia.

Apesar dos bons resultados obtidos nos instrumentos de coleta utilizados, propõe-se que a empresa descentralize o poder e a tomada de decisão, uma vez que isso é fator fundamental no momento do *franchising*. Apesar de não ter desqualificado a empresa, esse fator pode dificultar os resultados da implantação do sistema.

O terceiro objetivo específico corresponde a análise da importância da marca para a empresa. Nesta análise, embasada pela entrevista com a proprietária e observação dos produtos, concluiu-se que para a empresa a marca é um instrumento de reconhecimento pelos clientes e pelo mercado em geral, é uma forma de ganhar vantagem competitiva e valorizar cada vez mais seus produtos. A marca é fundamental para o contínuo e crescente desenvolvimento da empresa. Conclusão esta confirmada pela pesquisa realizada com os clientes.

Para franquear, uma empresa deve ter uma marca forte e valorosa, para isso deve investir em divulgação e popularização da marca entre seus clientes e potenciais clientes. Assim, propõe-se que a Dolce Mondo, antes ou durante o processo de

implantação do *franchising*, invista na divulgação e fortalecimento de sua marca, ligando-a a eventos e ações que envolvam seu público alvo.

Quanto ao quarto e último objetivo específico deste estudo, que envolve as ações de marketing sugeridas para a implantação da franquia, foram analisadas ações relacionadas com os quatro “P’s” do composto de marketing. Utilizou-se nesta análise a entrevista realizada com a proprietária e o questionário aplicado junto aos clientes.

Referente a este objetivo específico, concluiu-se que atualmente a empresa não possui ações formais de marketing, nem a nenhum dos “P’s” envolvidos. Quanto ao primeiro “P” estudado, a empresa tem uma grande preocupação com a qualidade e padronização dos seus produtos e os clientes demonstraram-se completamente satisfeitos.

Em relação ao preço, tanto na visão da proprietária entrevistada como na dos clientes, concluiu-se que este está de acordo com o mercado, isto é, os preços são equivalentes à qualidade percebida pelos clientes, a satisfação pelos produtos e pelos preços realizados pela concorrência.

Quanto a promoção, terceiro “P” estudado, percebeu-se que a empresa atualmente age somente com ações nos próprios pontos de venda, como a organização de um *layout* específico e o uso de embalagens personalizadas e características à empresa, além de em épocas específicas do ano, como na páscoa, investir em formas de comunicação como revistas e jornais.

O último “P” do composto é o ponto de venda ou distribuição. Neste, percebeu-se que os pontos de venda são em formato de quiosque, localizados em locais de grande fluxo de pessoas. Os produtos são repostos, em média, a cada dois dias e são transportados em veículos próprios.

As propostas para este objetivo específico integram as demais já descritas além de outras, pois esse é o ponto fundamental de sucesso na implantação da franquia. Quanto ao “P” de produto propõe-se que a empresa mantenha a qualidade e padronização tanto no processo de produção quanto na comercialização, mas deve sempre inovar com produtos que advenham da mesma matéria prima, o chocolate.

Quanto aos preços, considera-se que estes atualmente são adequados, devendo a empresa manter a preocupação atual de acompanhar o mercado e acima disso, considerar a percepção dos clientes. Sugere-se que a Dolce Mondo faça pesquisas periódicas de percepção quanto ao valor da marca, que podem ser usadas para sugerir modificações nos preços, pois para marcas que possuem um valor percebido alto pode-se ter preços igualmente mais altos, além de observar com atenção quedas de vendas em períodos atípicos. Além disso, sugere-se que não se baseie os preços dos produtos somente no custo de fabricação pois isto pode dar resultados insatisfatórios.

As propostas em relação ao “P” de promoção envolvem primeiramente a divulgação da marca Dolce Mondo. A empresa deve buscar um nível de

reconhecimento e de posicionamento que, quando os clientes pensarem em chocolate ou seus derivados, associem imediatamente à marca Doce Mondo. A segunda proposta relacionada a esse “P” é que seja determinado aos franqueados a manutenção dos padrões da rede, bem como o acompanhamento de todas as campanhas promocionais e reajustes no *layout*, tanto as definitivas como as temporárias feitas em épocas festivas como páscoa e natal.

Há ainda, para o “P” de promoção, uma terceira proposta, que é a possibilidade de que os franqueados sugiram ações de promoção à franqueadora. Isto pode acontecer pois, dependendo da região que houver um franqueado, esta pode possuir características próprias que interferem na preferência dos clientes. Todas as sugestões dos franqueados devem ser aprovadas pela franqueadora, não devendo ser permitido ações isoladas por parte dos franqueados. A franqueadora pode ainda determinar um percentual de participação no patrocínio das ações propostas e aceitas.

Para os pontos de venda, assim como já citado no modelo *corner*, propõe-se que se franqueie no formato de quiosques, que devem ser localizados em locais com grande movimento. A distribuição deverá ser feita a partir da fábrica que permanecerá localizada em Campo Grande (atual sede). Em caso de grande expansão, sugere-se que sejam instaladas fábricas próprias em regiões centrais para facilitar o processo de entregas e outros aspectos ligados à distribuição.

Por fim, concluiu-se que a empresa Dolce Mondo Chocolateria, cumprindo algumas sugestões de alterações, pode implantar o sistema de franquia, pois, nos instrumentos de análise utilizados, apresentam-se grandes chances de sucesso.

REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira de Franquia. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em 25 ago 2005.

CHERTO, Marcelo. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHERTO, Marcelo R.; RIZZO, Marcus. *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. São Paulo: Makron, 1991.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. Tradução de Cecília C. Bartalotti ; Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, Sergio Roberto. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo. Abdr. 2000.

LEITE, R. C. *Franchising: na criação de novos negócios*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

Administração, Negócios e Empreendedorismo

PAMPLONA, Claudia. A engenharia do *Franchising*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.

SCHNEIDER, A. A. *Franchising*: da prática a teoria. São Paulo: Ed. Maltese, 1991.

O CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Mônica Ferreira Satolani

INTRODUÇÃO

A comunicação é um processo que envolve a troca de informações entre dois ou mais interlocutores por meio de signos e regras semióticas mutuamente entendíveis. Costuma-se dizer, popularmente, que comunicar é algo fácil. Afinal, todo mundo fala como todo mundo e os meios de comunicação, calcados em modernas tecnologias, estão cada vez mais aperfeiçoados, interligando organizações e pessoas de todos os pontos do planeta.

Entretanto, isso cria uma falsa impressão. Somente quando concentramos nossa atenção é que nós percebemos de que o problema é não apenas comunicar-se, mas comunicar-se bem, com eficácia. Assim, podemos definir comunicação como processo de transferir informação, significado e compreensão de um emissor para um receptor. Só para exemplificar: o exercício da liderança em um contexto organizacional não pode ser compreendido sem que o líder seja efetivamente um excelente comunicador.

Mas vamos ver como as pessoas se comunicam como elas enviam e recebem mensagens através de um simplificado. Podemos afirmar, para um início de conversa, que toda a comunicação pressupõe existência de cinco componentes e quatro ações. As

ações abrangem: a codificação da informação, o ato de enviar, o recebimento e a decodificação da informação. Os cinco componentes incluem-se: o emissor da informação, a mensagem, o meio utilizado, os ruídos e o receptor. As ações e os componentes, quando devidamente articulados e combinados, teoricamente devem transferir e mensagem, dotada de sentido, para o receptor deve transferir a mensagem.

O processo de comunicação

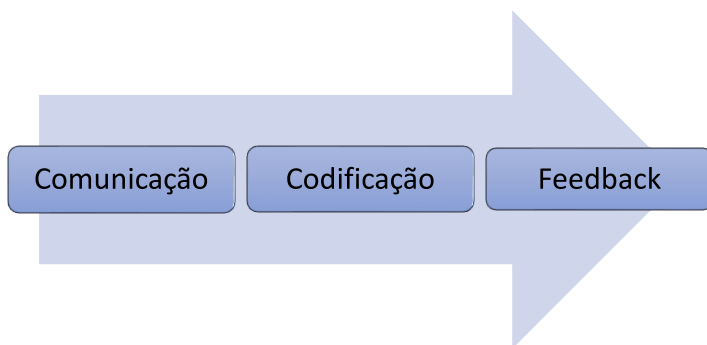
O processo de comunicação tem elementos importantes, através de tais elementos é possível identificar o tipo de linguagem o emissor está usando, conforme o canal utilizado ou que tipo de texto o emissor escolheu para se comunicar. Quando emissor sabe a origem da sua comunicação o público-alvo que é o receptor, o conteúdo e a linguagem utilizada conseguirá relacionar essas informações com o objetivo do ato comunicativo dentro do contexto, da situação vivenciada no momento.

A comunicação assume duas perspectivas, conforme a obra de Patrick e Bruce, classificadas em organizacional e interpessoal. O modelo básico da comunicação consiste em codificar a mensagem, escolher o meio de transmissão, transmitir e decodificar. Nesse processo teremos as pessoas, ou setores, identificadas em codificador e decodificador.

- O codificador é a pessoa responsável em escolher a forma adequada para transmitir sua mensagem. Apesar de o conceito do dicionário trazer

que a forma de exposição pode ser escrita ou oral o guia PBMOK 5ed. trata de outra forma de comunicação, como exemplo um cone de sinalização que tem o objetivo de informar que a via encontra-se bloqueada. Assim houve uma informação transmitida de forma eficaz, porém não houve o feedback.

- O feedback no meio administrativo é importante por informar ao codificador a compreensão da mensagem transmitida ao decodificador. Comum em uma reunião haver desentendimento da mensagem devido à forma de transmitir a informação e não haver confirmação do entendimento.



O processo de comunicação deve ser livre de distorções e de barreiras. Não se deve esquecer que para um processo de comunicação realmente eficaz, é preciso desenvolver duas habilidades fundamentais a habilidade de ouvir e a habilidade de transmitir o conhecimento, ou seja, ouvir com empatia e atenção e de forma responsiva ajudando o emissor a se

manter motivado e saber que direção seguir. Por outro lado, o emissor deve saber com quem está se comunicando, ser empático e procurar a linguagem utilizada pelo receptor.

A sequência de passos de um modelo básico de comunicação consiste em: codificação, transmissão da mensagem, decodificação, confirmação e resposta. O guia de projetos PMBOK 5ed. Traz as seguintes definições:

- **Codificação.** Pensamentos ou ideias são convertidos (codificados) em linguagem pelo emissor.

- **Transmissão da mensagem.** As informações são então enviadas pelo emissor usando o canal de comunicação (mídia). A transmissão dessa mensagem pode ser comprometida por vários fatores (por exemplo, distância, tecnologia desconhecida, infraestrutura inadequada, diferença cultural e falta de informações prévias). Esses fatores são coletivamente chamados de ruído.

- **Decodificação.** A mensagem é reconvertida pelo receptor em pensamentos ou ideias significativas.

- **Confirmação.** Após receber uma mensagem, o receptor pode sinalizar (confirmar) o seu recebimento, o que não significa necessariamente que ele concorda ou compreende a mensagem.

Feedback/Resposta. Após a mensagem recebida ser decodificada e entendida, o receptor codifica pensamentos e ideias em uma mensagem e em seguida a transmite ao emissor original.

- No guia PMBOK são considerados alguns pontos importantes:

Quem precisa de quais informações, e quem está autorizado a acessar tais informações;

Quando as informações serão necessárias;

Onde as informações devem ser armazenadas;

O formato em que as informações devem ser armazenadas;

Como as informações podem ser recuperadas; e

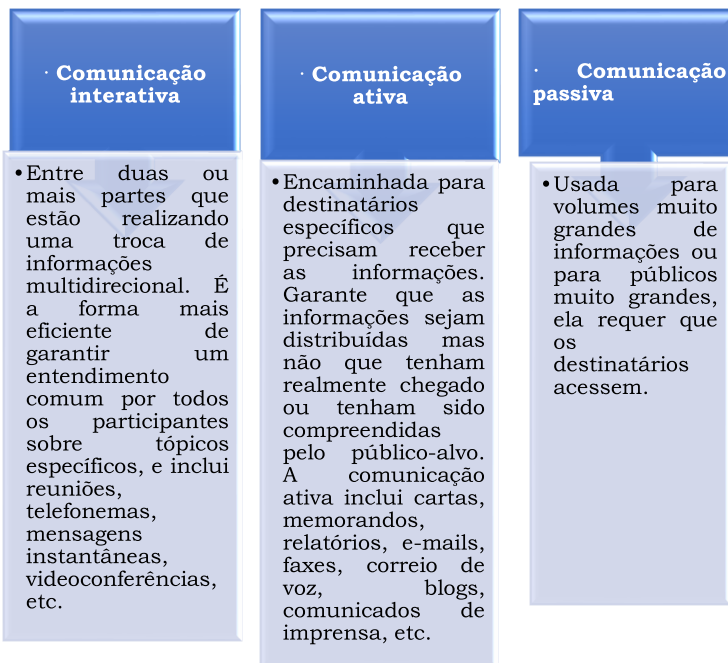
Se o fuso horário, as barreiras linguísticas e as considerações multiculturais devem ser levados em consideração.

Fonte: Adaptada pelo autor

- O guia em referência trata de uma gerência específica para a comunicação.

Administração, Negócios e Empreendedorismo

Outra disciplina que aborda o tema comunicação é a Organização, Sistemas e Métodos - OSM. Em OSM a comunicação é tratada de maneira padronizada especificando os tipos de formulários necessários, internos e externos, à comunicação. Nesse sentido é importante conceituar a forma de compartilhar as informações, conforme o PMBOK:



Fonte: Elaborado pelo autor

Comunicação e tecnologia da informação

As modificações ocasionadas nos processos de desenvolvimento, e suas consequências da democracia e cidadania, convergem para uma sociedade caracterizada pela importância crescente dos recursos tecnológicos e pelo avanço das tecnologias de informações e comunicação (TIC'S) com impacto nas relações sociais, empresariais e nas instituições.

As TIC'S podem ser definidas como um conjunto de recursos tecnológicos, utilizados de forma integrada com um objetivo comum. Elas são utilizadas nas mais diversas formas, na indústria (no processo de automação), no comércio (no gerenciamento, nas diversas formas de publicidade), no comércio (no gerenciamento, nas diversas formas de publicidade), no setor de investimentos (informações simultâneas, comunicação imediata) e na educação (no processo de ensino-aprendizagem).

Através da tecnologia, a internet é um dos sistemas mais utilizados na troca de informação. Novos sistemas de comunicação de comunicação e informação foram criados, formando uma verdadeira rede. Hoje os e-mails, o chat, os fóruns, a agenda de grupo online, comunidades virtuais, web cam, entre outros, revolucionam os relacionamentos humanos.

Dessa forma, as TIC'S são importantes para todas as áreas. Um dos grandes destaques é o grande avanço na educação com a criação dos ambientes virtuais de ensino-aprendizagem, presentes na Educação a Distância (EAD). A democratização da

informação, aliada a inclusão digital, pode se tornar um marco dessa civilização. Contudo, é necessário que se diferencie informação de conhecimento. Sem dúvida, vivemos na Era da Informação.

As Tecnologias da Informação e Comunicação vieram ocupar um lugar de destaque na sociedade moderna, de tal forma que, nenhum ser humano residente em zona urbano ou rural, vive sem essas ferramentas. Hoje em dia elas fazem parte da vida de todos direta ou indiretamente.

Grandes mudanças é fato, causa e causarão grandes mudanças, impactos sobre a sociedade contemporânea. Por outro lado, muitos se depararam com dificuldades apresentadas por elas, pois para dominá-las, faz necessário um acompanhamento mais minucioso, para não ficar de fora desse “novo mundo” que se chama TIC’s.

Certamente as TIC’s trazem bem mais benefícios, tais como a agilidade e precisão na área empresarial. Nota-se em lugares que ainda não adotaram um recurso tecnológico, há vagareza em seus negócios. Por outro lado, os que usufruem desses recursos, são os mais fugazes.

Canais organizacionais de comunicação

A comunicação é um dos mecanismos mais importantes para ajudar as pessoas a se adaptarem às mudanças dos processos e novas formas de trabalho. Um processo de comunicação saudável e claro é uma das atividades mais importantes na sustentação do projeto. Ele deve explicar o que está

sendo feito, como as pessoas serão envolvidas, alavancar uma maior motivação e celebrar os acontecimentos.



Quadro 3. Alguns canais de comunicação interna dentro das organizações:

1. Murais	Semelhante a um quadro de avisos. Devem ser atualizados e colocados em locais de grande circulação como, por exemplo, refeitórios.
2. Jornais impressos	Podem ter apenas quatro páginas, contando com a capa. O conteúdo usa uma linguagem simples e textos curtos para estimular a leitura. O recurso de imagens é indispensável para a diagramação.
3. Boletim Informativo	Canal mais formal. Pode ser impresso ou distribuído para o mailing corporativo. Contém informações sobre a empresa e até conteúdo para desenvolvimento dos profissionais.
4. E-mails oficiais	O e-mail é um dos recursos mais populares. Entretanto, para ser reconhecido como uma comunicação oficial é preciso que tenha uma frequência pré-definida de envio aos colaboradores e, de

	preferência, seja emitido pelo presidente da empresa.
5. Caixa de sugestões	É aconselhável que seja de madeira, para maior durabilidade e evitar "violação". Através de formulários os funcionários apresentam sugestões, comentários e até denúncias sobre fatos que comprometam a empresa.
6. Reuniões periódicas	Geralmente ocorrem entre gestores e equipes. Fortalece a comunicação "face a face" e alguns feedbacks podem ser dados rapidamente aos funcionários.
7. Redes de intranet e extranet	São redes privadas que funcionam da mesma maneira que a internet, mas o acesso é limitado às pessoas que trabalham na organização (intranet) ou as grupos externos de interesse (extranet);
8. Videoconferência	É uma extensão da intranet e da extranet, pois permite que as pessoas distantes uma das outras realizem uma reunião com baixo custo e com maximização do tempo.

Fonte: elaborado pelo autor – adaptado

Para uma comunicação mais efetiva e livre de ruídos no atendimento ao público pressupõe o uso de frases menos completas, menos extensas e detalhadas explicações. Como forma de melhorar a

comunicação interpessoal pode-se aplicar uma mensagem clara e concisa, possuir diferentes vocabulários, desde o técnico ao popular, solicitar feedback, comunicar sem pressa, com clareza.

Portanto, fica claro que a comunicação organizacional se tornou um elemento fundamental e estratégico para as empresas. Essa prática promove o diálogo entre os diversos departamentos, alinha os colaboradores aos objetivos da empresa e garante que todos tenham condições de contribuir no alcance dos objetivos.

Durante muito tempo a comunicação era orientada para o mercado, sendo uma estratégia puramente comercial e com o objetivo principal de estimular as vendas. Atualmente, o papel da comunicação organizacional é muito mais amplo e tem influência direta em diversos aspectos da empresa e da vida dos colaboradores e assim percebemos que uma boa comunicação e o bom desempenho caminham juntos.

Assim, abrir e manter canais em que empresa e funcionários tenham a capacidade de ouvir um ao outro e ao mesmo tempo a oportunidade de se expressar é o segredo para o sucesso. Certamente, uma empresa que não se preocupa em construir uma comunicação organizacional estratégica e efetiva perde competitividade e prejudica o desempenho do negócio como um todo.

REFERÊNCIAS

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education,

2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed, 2008.

SOBRAL, Filipe, PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. ISBN 9788576052098

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**. 1ª Ed. São Paulo: Manole, 2008. disponível na biblioteca digital)

GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2006.

PASSETO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: IBPEX, 2011.

COHEN, Allan R. , FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GRIFFIN, Ricky W., MOORHEAD, Gregory.
Fundamentos do comportamento organizacional.
São Paulo: Ática, 2006.

MORIN, Estele M., Aubé, Caroline. **Psicologia e gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho:** guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas S.A., 1997.

Administração, Negócios e Empreendedorismo

LIDERANÇA E CONFLITOS, UMA REFLEXÃO

Mônica Ferreira Satolani

INTRODUÇÃO

Um líder obtém maiores resultados quando adquire habilidade para lidar com equipes em conflito. A liderança vem se tornando o principal assunto do mundo dos negócios. Através dela as organizações realizam projetos, expandem seus negócios e conquistam clientes.

Através da comunicação, vem influenciando várias pessoas, para consecução de objetivos específicos, também sendo como um fenômeno que envolve vários grupos sociais. Os líderes são maiores quando se usa a humildade de entender o que seus seguidores necessitam. Então a chave para a boa liderança é exercer as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.

O conflito pode ser um problema sério em uma organização, pois podem afetar tanto as pessoas quanto o desempenho organizacional. Ele é capaz de gerar condições caóticas que tornam praticamente impossível que os funcionários trabalhem em conjunto. Por outro lado, o conflito também tem um lado positivo. A melhor maneira de criar equipes eficazes é aceitar a existência dos conflitos, resolvendo-os quando atrapalharem ou encorajando-os.

Pode-se definir conflito, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.

O conflito, gerado pelas divergências, é a chave para interagir opiniões, pensamentos, gerações, etc. As organizações são ambientes propícios para o surgimento destes, mas nem todos são compatíveis ao ambiente empresarial. Por isso, são encontrados dois tipos: o hierárquico e o pessoal. O hierárquico ocorre quando há dificuldades de relacionamento entre patrão e empregado, seja por divergência de opiniões ou dificuldades para atingir os objetivos da organização. O pessoal, normalmente se desenvolve entre funcionários e/ou membros de uma mesma equipe, através de pequenas situações diárias que não resolvidas, prejudicam as relações internas.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. Ou seja, o líder deve saber aproveitar os conflitos construtivos e evitar os destrutivos.

O conflito é geralmente tido como um ponto negativo, causador de desavenças dentro da organização. Mas, pelo contrário, a ocorrência de conflitos pode ter resultados positivos para os envolvidos e para a sua relação, promovendo a troca de conhecimentos e contribuindo para a integração da equipe e melhoria do clima organizacional.

Em alguns casos, a competição intergrupala torna-se benéfica para a organização, gerando maior produtividade. No entanto, as consequências

negativas dessa competição podem ser mais significativas do que os pontos positivos. Assim, os conflitos não são totalmente negativos, a maneira como o líder os encara é que os define.

Liderança e Negociação

Negociação é uma das competências mais importantes para um líder. Quer sejam negociações gerenciais, compras, vendas, fusões, parcerias, alianças estratégicas e incorporações. As negociações podem ser externas, quando os atores pertencem a outras entidades e organizações, sejam elas privadas ou públicas, nacionais ou internacionais ou internas, ou seja, os atores pertencem a uma mesma organização. Há um sem número de possibilidades, isto significa que os líderes passam, pelo menos, 50% do seu tempo negociando, e há quem diga que este total pode chegar até 80%.

A negociação tem vários de estilos que podem ser apresentadas conforme o perfil de cada negociador, segue alguns exemplos estilos:

Quadro 4. Estilos de Negociador

Dimensões	Catalisador	Apoiador	Análítico	Controlador
Necessidade dominante	Reconhecimento	Associação	Segurança	Realização
Metaprograma principal	Associador	Extrovertido	Dissociador	Introvertido
Gosta e valoriza	Ser notado, admirado e cumprimentos que recebe	Atenção que recebe, ser aceito pelas pessoas, sentir-se querido	Segurança, perfeição, correção e maior garantia	Resultados, cumprimento de metas, eficiência e controle

Fonte: Elaborado pelo autor

Saber os princípios de uma boa negociação é importante para ajudar a focar no que é relevante, mas de nada adianta saber os princípios caso não se saiba traduzir e aplicar estes para cada contexto e realidade. Vamos à alguns pontos fundamentais:

Existem quatro modalidades de negociação que são: solução de problema, barganha suave, barganha agressiva e barganha adaptada. E não existe a melhor modalidade. Assim, é fundamental saber qual a modalidade mais adequada para cada situação. O objetivo da solução de problema é buscar e encontrar alternativas que atendam aos interesses das partes. Já o objetivo das barganhas é suavizar a agressividade para obter o máximo de concessões e, se possível, chegar ao limite do outro negociador.

A diferença entre a barganha suave também é importante manter o relacionamento com a outra parte. Na barganha agressiva não existe nenhuma

preocupação com este aspecto. O que deve ser entendido é que quando se busca uma solução de nível superior, a única forma de negociar é a solução de problemas.

O processo de negociação é composto basicamente por três grandes momentos que são a preparação, a execução e o controle e avaliação. O que muitos negociadores esquecem é que a negociação só acaba quando o acordo for cumprido e não quando foi assinado. Um dos maiores erros neste sentido foi o de Neville de Chamberlain, primeiro ministro do Reino Unido, quando negociou com Hitler o tratado do Munique em 1938. Hitler prometeu a paz em troca de uma parte dos Súditos da Tchecoslováquia, mas menos de um ano depois invadiu a Polônia, ocasionando a 2ª. Grande Guerra Mundial. Para Hitler, o acordo de Munique não valia nada. Hitler assinou o que é conhecido como falso acordo, ou seja, um acordo para não ser cumprido.

A maioria das negociações é ganhar ou perder de acordo com a qualidade da preparação. Neste sentido, Benjamin Franklin já dizia por volta de 1750 que quem não leva a sério a preparação de algo está se preparando para o fracasso. Assim é fundamental ter consciência da importância da preparação, mas também saber como se preparar.

O que os líderes devem tomar consciência é que estamos entrando na era do trabalhador do conhecimento. Nesta era, os procedimentos autoritários, se tornam cada vez mais inadequados e improdutivos. Assim, para um líder, mais do que nunca, negociar é preciso.

Mediação e liderança

A liderança mediadora não pode e nem deve ser confundida ou rotulada como um estilo de liderança. A interação entre pessoas é balizada por um jogo de interesses que quando aviltados, geram um ciclo de embates contraditórios, podendo em casos extremos chegar ao confronto físico, mesmo em um ambiente organizacional onde existem regras normativas para disciplinar as condutas e ações de colaboradores o choque de interesses ocorre cotidianamente criando-se assim situações conflituosas.

Com a liderança mediadora, o líder torna-se um profissional com desejo genuíno de promover nos membros de sua equipe a modificabilidade necessária ao contínuo aprendizado, por meio do estabelecimento de rotinas de trabalho que contribuam para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional. O líder passa a utilizar grande parte do seu tempo e esforço no desenvolvimento de sua equipe, interagindo com a intenção de oferecer orientação, coaching e apoio, compartilhando meios didáticos eficazes e estratégias de mediação para ajudar a materializar, nos colaboradores, o potencial para aprender e pensar de forma autônoma.

Na liderança mediadora, o líder se torna responsável por transformar as potencialidades cognitivas de seus colaboradores em habilidades de raciocínio. Com a evolução da ideia de líder para a de um “gestor do significado”, a liderança vem se

caracterizado como uma ação simbólica, o que acentua ainda mais seus aspectos comunicacionais estratégicos, pois o líder identifica para os subordinados o senso do que é importante, e define a realidade organizacional para os outros.

Liderança X Grupos e Equipes

As equipes e os grupos envolvem os fatores que contemplam as organizações de trabalho. É por meio das equipes que os colaboradores trabalham para atingir os objetivos propostos para a execução do trabalho e alcance de metas e resultados.

Grupo é diferente de equipe. O grupo tem objetivos, por vezes divergentes, com base nos quais cada um se preocupa com seu próprio alvo. A equipe, ao contrário, trabalha por uma causa maior, um projeto coletivo. Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe. Isto porque quando fala-se em equipe estamos nos referindo a um grupo que possui um propósito em comum e cujas capacidades se completam, além de existir um entendimento e comprometimento de todos os integrantes do grupo com as metas estabelecidas.

Os grupos são pessoas com objetivos comuns, em geral se reúnem por afinidades, na equipe as coisas são um tanto diferentes, os membros são voltados para os mesmos objetivos com papéis e funções bem definidas, possui uma série de fatores positivos que a distinguem do grupo e garantem a obtenção de excelentes resultados com muita sinergia e criatividade.

Quando o trabalho é realizado em equipes é capaz de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer mais habilidades, julgamentos e experiências múltiplas, por conta da interação de todos os participantes das equipes, com isso a tendência é aumentar a motivação de seus participantes.



Fonte: istockphoto (2018)

Habilidades para o trabalho em equipe

Uma equipe bem-sucedida requer habilidades especiais que devem ser inter-relacionadas, mutuamente reforçadas e interdependentes entre si. A articulação dessas habilidades pode ajudar uma equipe a definir melhor o que e como deve fazer. Dez habilidades que os membros de uma equipe devem desenvolver:

1. Habilidade de autogestão: a equipe deve, em conjunto, ultrapassar obstáculos por meio da

construção de um senso de propriedade, responsabilidade, compromisso e eficiência de cada membro, encorajando a total participação e autocrítica coletiva para melhorar incessantemente as condições de trabalho.

2. Habilidade de comunicação: a equipe deve trabalhar colaborativamente para comunicar aberta e honestamente e ouvir ativamente para obter sinergia.

3. Habilidade de liderança: a equipe deve criar oportunidades para que cada participante sirva como líder. Para tanto, cada membro deve aprender a organizar, colaborar, planejar, facilitar, relacionar e servir como coach e mentor.

4. Habilidade de responsabilidade: cada membro da equipe é responsável não só pelo seu trabalho, mas também pelo trabalho dos colegas. Em vez de espectador, cada participante é um ator com responsabilidade compartilhada com os demais.

5. Habilidade de apoio à diversidade: quanto mais diversificada a equipe, tanto maior sua capacidade de responder a novos problemas e apresentar novas soluções. Novas ideias proporcionam diferentes opiniões que enriquecem o trabalho da equipe. Estereótipos e preconceitos devem ser eliminados.

6. Habilidade de retroação e avaliação: para melhorar aprendizado, comunicação, relacionamentos e qualidade de produtos e processos tornam-se essenciais a retroação e a avaliação. No ambiente de equipe, a autocrítica deve ser encorajada e recompensada para que a equipe reconheça seus pontos frágeis e possa corrigi-los adequadamente.

7. Habilidade de planejamento estratégico: em vez de responder a problemas com respostas isoladas, a equipe deve utilizar o planejamento estratégico para identificar desafios e oportunidades de maneira colaborativa e influenciar o ambiente no qual os problemas surgem. A equipe deve criar visões, definir objetivos, analisar barreiras, selecionar estratégias e gerar um plano de ação que comprometa os membros em sua implementação.

8. Habilidade de conduzir reuniões bem-sucedidas: a equipe deve aprender a desenvolver reuniões mais curtas e mais produtivas por meio de participação, observação e correção.

Os membros podem fazer rodízio como facilitadores, anotadores de ideias, controladores de tempo e observadores de processos, para poderem melhorar as próximas reuniões.

9. Habilidade de resolver conflitos: a equipe deve aprender a resolver problemas, negociar colaborativamente, responder a situações difíceis e resolver conflitos internos.

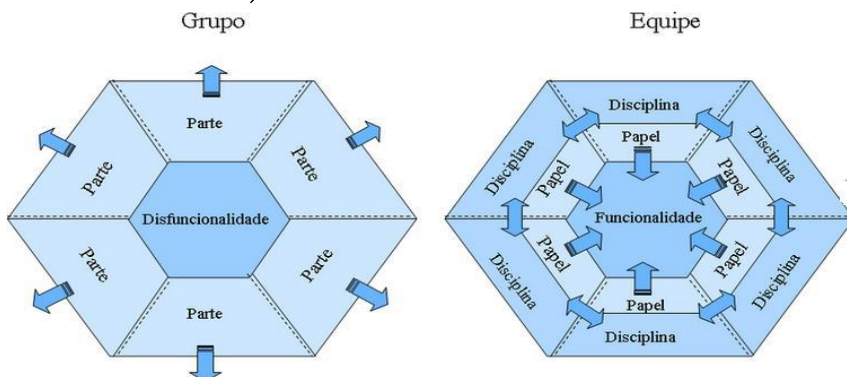
10. Habilidade de desfrutar: a equipe deve aprender a fazer um trabalho agradável e alegre, como se fosse um jogo amistoso, mesmo que trabalhe arduamente.

Grupos x Equipes:

- Responsabilidade pelo resultado: nos grupos a responsabilidade é individual, nas equipes, ganhar ou perder é a responsabilidade de todos;
- Esforço: nos grupos, cada pessoa trabalha para alcançar um determinado

resultado; nas equipes todos os trabalhos se complementam para alcançar um fim único;

- Integração e relacionamentos: nos grupos os relacionamentos interpessoais são quase neutros, ou até inexistentes. Nas equipes é necessário que existam atitudes positivas quanto aos relacionamentos;
- Habilidades dos indivíduos: nos grupos, cada indivíduo tem suas habilidades – e como eles não dependem do outro, essas habilidades não se somam. Já numa equipe, as habilidades de cada um são constantemente testadas e melhoradas através do relacionamento entre os membros, e todos vão ficando melhores.



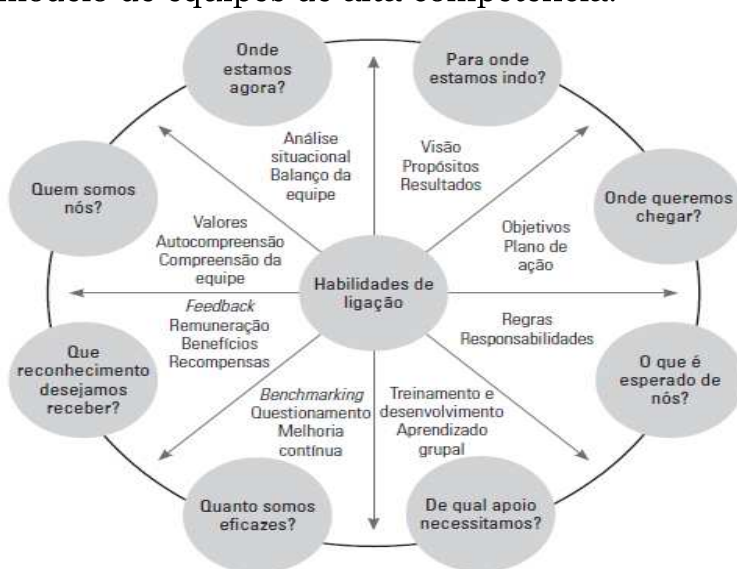
Fonte: istockphoto (2018)

É de suma importância entender o papel de que é um grupo e do que é uma equipe de trabalho em diversos ambientes, seja na escola, nos ambientes religiosos, na política e até mesmo entre amigos, pois a formação de cada um vai conduzir a postura e a

participação de cada um. Uma boa liderança também faz diferença dentro dos grupos e das equipes.

Liderança: Equipe de Alta Performance

A liderança como já citada, precisa ter visão estratégica, ou seja, precisa enxergar além das fronteiras da sua equipe. No ambiente interno organizacional, deve conhecer bem sua equipe, as habilidades e pontos a desenvolver de cada membro, compreendendo cada um deles como um ser único e diferenciado de cada membro da equipe. Abaixo segue modelo de equipes de alta competência.



Uma equipe bem liderada faz toda a diferença no desempenho da função, dessa forma, observa-se

que as empresas estão investindo cada vez mais em gestão qualificada, isso faz parte do diferencial da empresa em um mercado tão competitivo e acirrado. A gestão de projeto é uma área que precisa de líderes e liderados em grande sintonia, só assim eles podem tornar uma equipe de alto desempenho.

As lideranças devem buscar estratégias de desenvolver cada dia mais equipe bem preparadas para trabalhar com gestão de projetos. O líder eficaz propicia um ambiente de escolhas pessoas e preserva o sentido de liberdade, bem como promove o desenvolve da autodeterminação de seus seguidores e isso representa o principal pilar que sustenta a autoestima daqueles que espontaneamente o procuram.

As organizações buscam eficiência e eficácia naquilo que ela produz e na prestação de serviços, estão em busca de resultados positivos. Por isso, as empresas procuram desenvolver suas equipes com mais alto padrão de qualidade. Assim, a visão estratégica é, portanto, algo a ser buscado incessantemente por quem almeja construir uma carreira na construção de equipes de sucesso.

Ter um grupo de funcionários ou colaboradores não é o mesmo que ter uma equipe de colaboradores, por isso quando falamos em equipes de alto desempenho precisamos fazer referência a algumas características essenciais, são elementos chave que diferenciam equipes de alto desempenho de uma simples equipe. Elas apresentam objetivos comuns, definem suas metas, assim atendem ao bom desempenho.

Numa equipe de alto desempenho, o líder precisa traçar rumos para guiar as equipes, pois é nesse ponto que surgem as primeiras dificuldades, já que uma comunicação deficiente do objetivo a ser atingido pode fazer os componentes de uma equipe trabalhar em direções diferentes do objetivo a ser atingido. Desta forma, em uma equipe de alto desempenho os objetivos são bem comunicados e são estabelecidas avaliações periódicas para acompanhamento e realinhamento das equipes.

O foco da ação das equipes de alto performance têm que ser constante, pois necessita de entrega dos resultados, às vezes em curto período de tempo. São ações muito importantes para manter a visão de trabalho unida aos objetivos coerentes, embora a comunicação tenha sido feita de forma adequada e até entendida por todas da mesma forma, cada uma poderá entender direção de trabalho para chegar nesse objetivo de forma diferenciada.

As partes envolvidas, o líder e a equipe precisam aplicar os conhecimentos, as habilidades e as ferramentas que vão facilitar o desenvolvimento de um projeto, de uma maneira que se houver algum imprevisto saberão lidar com as situações, ninguém conquista o posto de líder por acaso e sem apoio, existe uma soma de características pessoais e conhecimentos adquiridos com o trabalho feito em conjunto que resultam em liderança.

A liderança até certo ponto pode ser considerada traiçoeira e ao mesmo tempo delicada. Para tanto, é necessário seguir aquilo que a investigação é mais prudente que tenha feito a partir

de experimentos de campo e tentando examinar as inúmeras facetas por vezes parecem até pertencer a fenômenos diferentes.

Liderança: Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho podem ser utilizados pela liderança para o controle e melhoria, que pode ser tanto reativa quanto proativa, a primeira forma é mais comum em melhoria. Os indicadores de desempenho sinalizam em que se deve agir para restaurar uma causa especial crônica ou atingir um desempenho nunca antes atingido.

Processos de Gestão de Pessoas	Fatores críticos de sucesso Indicadores	Indicadores de desempenho
Agregar pessoas	Imagem externa da organização Receptividade da organização Proposta de valor ao candidato	Aumento do capital humano Menor rotatividade Menor absenteísmo
Aplicar pessoas	Flexibilidade organizacional Cultura participativa Espírito de equipe	Melhor desempenho Maior produtividade Melhor qualidade
Recompensar pessoas	Reconhecimento e confiança Ênfase em metas e objetivos Desafios e oportunidades	Satisfação das pessoas Comprometimento Menor rotatividade Menor absenteísmo
Desenvolver pessoas	Aprendizagem organizacional Valor do conhecimento Liderança de lideranças	Aumento do capital humano Maior produtividade Melhor qualidade
Manter pessoas	Engajamento das pessoas Clima organizacional Qualidade de vida no trabalho	Satisfação das pessoas Cidadania organizacional Comprometimento
Monitorar Pessoas	Tecnologia da informação Sistema de informação gerencial Fluxo de informação	Retroação Autonomia e liberdade Avaliação holística

Administração, Negócios e Empreendedorismo

A liderança deve criar um ambiente favorável para que as pessoas que convivem dentro da organização possam ter a possibilidade de realizar suas atividades e atingir seus êxitos. Para atingir os resultados que a empresa busca as equipes de alto desempenho estão preparadas, mas a estrutura deve contribuir desenvolvendo alguns indicadores para alinhar ao desempenho das equipes.

Isso faz com que os colaboradores se tornem mais motivados pelo fato de ajudar alguém em uma causa comum que vai além das atividades que desempenham. Em um grupo de colaboradores trabalhando para uma organização, o relacionamento, a motivação e a busca de parcerias são vitais. No meio desses grupos, surgem verdadeiros líderes, cada vez mais procurados e disputados pelas organizações.



A estratégia de mediar conflitos não deve deixar de lado o senso de aprendizado. Por isso, discordar pode sempre agregar aspectos positivos, como considerar novas perspectivas ou tentar ideias novas de modo a exercer a criatividade e receber e fornecer um feedback mais crítico.

Quando se estabelece uma cultura de mediação de conflitos aberta ao diálogo nas organizações e se segue ao encontro de soluções de forma colaborativa, toda a equipe acaba se preparando para passar por problemas e conflitos com mais maturidade.

Liderar não é uma tarefa fácil e, por mais que o gestor tenha as soft skills desejadas para mediar conflitos com mais propriedade, é difícil estar sempre preparado para todos os cenários que podem surgir dentro de uma empresa.

Por isso, pessoas através de treinamentos, palestras, coaching de grupo e atividades afins, é uma ótima forma de estimular e aperfeiçoar o talento natural de cada um, fornecendo as bases para uma cultura organizacional que não se abala por conflitos internos.

REFERÊNCIAS

ASSEN, M. V.; VAN DER BERG, G.; PIETERSMA. **Modelos de Gestão**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson, 2010. (disponível na biblioteca digital)

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª edição Pearson, 2009. (disponível na biblioteca digital)

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 14^a Ed. São Paulo: Pearson, 2011. (disponível na biblioteca digital)

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

LIDERANÇA, MENTORING, COACHING E EMPOWERMENT

Mônica Ferreira Satolani

INTRODUÇÃO

A definição de liderança é aprimorada e atualizada a cada dia, podendo ser diferenciada de acordo com o autor que a trabalha. Embora o papel de líder já exista desde as associações de artesãos em um período pré-revolução industrial, somente na metade do século passado a função passou a ter um papel mais presente na motivação e inspiração de todos os colaboradores.

Ao longo do tempo verificou-se que o empregado quando tem confiança e é comprometido com a empresa, obtém mais e melhores resultados, do que o empregado vigiado, controlado e mandado.

Liderar é conduzir pessoas rumo a um objetivo. Liderança é a influência que uma pessoa exerce sobre outros indivíduos e sobre as atividades dos grupos e equipes. A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. O papel do líder tem sido de fundamental importância em qualquer tipo de ambiente, especialmente quando se trata de ambientes corporativos e organizacionais.

Liderar é exercer alguma forma de poder. O poder é a capacidade de influenciar alguém. A

liderança é o estilo de se exercitar esse poder. Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras. Chiavenato (2001) complementa o conceito de liderança enfatizando a necessidade das empresas em tê-la em cada um de seus departamentos. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas para que seja um líder bem sucedido.

Um dos mais respeitados pesquisadores em liderança Kotler chega à conclusão de que há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. Ter uma habilidade inata ou não já é considerado como uma discussão desnecessária diante da necessidade de se ter que contar com líderes eficazes.

Liderança e Mentoring

A liderança não é mais simplesmente uma posição no organograma organizacional, mas sim uma responsabilidade, uma habilidade de influenciar pessoas e times em busca de um objetivo comum. E ainda mais, o verdadeiro líder tem como objetivo externar o máximo potencial de seus liderados, até mesmo ao ponto de produzir novos líderes.

O mentoring é uma atividade exercida por um profissional experiente, que usa seus conhecimentos e vivências em uma determinada área para partilhar experiências com seu protegido ou mentorado. O mentor tem sempre muita experiência na área de seu mentorando. Como o mentor é de extrema

importância, o foco está na pessoa, geralmente existe uma hierarquia.

Através de um acompanhamento adequado e fortalecedor nas bases de conhecimentos necessários, uma pessoa, mesmo que não possua a priori de suas características de liderança, pode se tornar um líder eficiente e influente. E com este objetivo, as ferramentas mais difundidas atualmente quando o tema liderança é abordado com o mentoring.

O mentoring se assemelha ao coaching no objetivo e nas ferramentas utilizadas em sua aplicação, uma vez que, através destas ferramentas, proverá ao indivíduo ou equipe, o crescimento profissional e pessoal. Contudo, o mentoring, utiliza-se mais especificamente da transferência de conhecimento e habilidades de um mentor (líder), mais experiente, para seu aprendiz (liderado). Além disso, não possui um planejamento tão estruturado, com começo meio e fim, como no coaching, podendo assim se estender ao longo dos anos, de acordo com a evolução do liderado/aprendiz.

Sem dúvidas, o mentoring faz-se cada vez mais necessário nas organizações, visto que, na atual conjuntura mercadológica, as empresas e as pessoas têm cada vez mais passado por processos significativos de mudanças, tendo como base as atuais circunstâncias de mercado, economia e política no Brasil, o mentoring é uma ferramenta excelente e necessária para o desenvolvimento de empresas e pessoas, notadamente porque, essa ferramenta não possui unicamente como foco o resultado de uma atividade ou tarefa, mas também o

desenvolvimento profissional e pessoal do ser humano como um todo.

Liderança e Coaching

O Coaching é uma metodologia de aprimoramento e desenvolvimento humano que, por meio de suas técnicas e ferramentas, propicia ao indivíduo um salto na performance profissional. O processo se aplica também no desenvolvimento da liderança, acrescentando conhecimentos relevantes e únicos para uma gestão assertiva.

A liderança está valorizando o estilo *coaching*: a transição dos estilos técnicos e fechados para uma atuação mais humana e participativa está exigindo dos gerentes forte investimento em autoconhecimento e disponibilização de liderança e *coaching* para suas equipes. Aspectos como diálogo face a face, convergência, o exercício de dar e receber retroação, discussão de fatores que prejudicam a carreira das pessoas, relacionamento interpessoal e melhora do desempenho estão em alta.

O coaching está relacionado com o envolvimento de duas pessoas, como por exemplo, o líder e o subordinado representados pelo coach e pelo aprendiz. É um processo que tem vínculo que impulsiona talentos e cria competências potencializando o aprendiz, estimulando, aconselhando para aumentar seu conhecimento ou melhorar o que já sabe.

Coaching é um processo que contribui para que as pessoas os grupos se transformem, reflitam a

respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz. É um despertar que busca internamente respostas individuais.

O objetivo do Coaching é ajudar uma pessoa a direcionar onde ela deseja se direcionar, quais as mudanças que ela deseja fazer, além disso mostra para o indivíduo a capacidade que ele tem de desenvolver e maximizar seu próprio desempenho. Dessa forma, a metodologia do coaching é apoiar a pessoa para que ela consiga alcançar os resultados esperados através da mudança do seu comportamento.

Sendo assim, o coaching é um processo que descer realizado em etapas, não é possível estipular um tempo exato de acompanhamento, pois vai depender de cada pessoa, geralmente são seguidos por três estágios o envolvimento, o desenvolvimento e solução de todo processo que a metodologia oferece.

O líder coach valoriza os funcionários dedicados e proativos, ele pode adotar uma postura professoral, colocando em evidência aqueles que são “os melhores” e esquecendo-se de incentivar, também, os que estão com um baixo desempenho.

Enquanto o coaching é executado por um profissional habilitado para tal finalidade, o mentoring é efetuado por uma pessoa experiente da área. O coaching geralmente possui as características de um projeto (tempo pré-determinado, geralmente a curto prazo), enquanto o mentoring tem duração mais

subjetiva (até o mentor acreditar que já passou experiências suficientes). O coaching foca nas tarefas, na execução enquanto o mentoring foca na pessoa.



Fonte: istockphoto (2018)

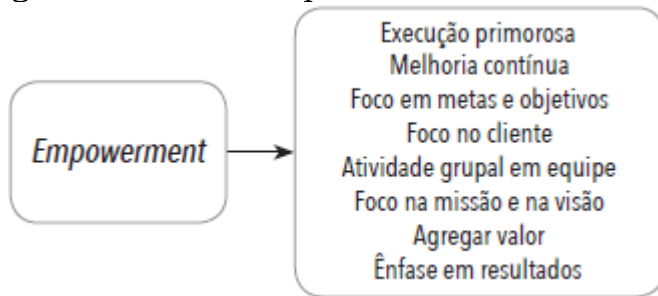
O Coaching é focado em ação, essas ações são para desenvolver competências para atingir a uma estratégia. Foca no presente e no futuro, não tratam de questões emocionais traumas, fobias. Coaching ajuda as pessoas aprender, ao invés de ensiná-las, o cliente tem melhores respostas, o coach tem as melhores perguntas e não tem opinião ou conselho. Pois, o conselho não provoca a pessoa a pensar, a encontrar as respostas, a se “empoder”. O conselho pressupõe que eu sei e que você sabe.

Relações entre Empowerment e Liderança

A palavra está em inglês, mas seu significado é universal. Trata-se de dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas dentro da organização. O empowerment ou “empoderamento” das pessoas

aumenta o controle, incrementa a autoestima e impulsiona a qualidade dentro da organização.

É um conceito que muito se fala e pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas, a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de próprias esferas individuais de competência e também, ao mesmo tempo, ajudar a enfrentar os desafios globais de toda empresa.



Empoderar é dar poder e autonomia aos funcionários para aproveitar ao máximo o seu talento coletivo. O *empowerment* busca a energia, o esforço e a dedicação de todos – lamentavelmente características difíceis de encontrar nas empresas – e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, informações e desenvolvimento.

Existem alguns princípios para fazer o empowerment das pessoas:

1. Dar as pessoas um trabalho em que elas se sintam importantes

2. Dar as pessoas plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas e recursos.

3. Permitir que as pessoas temem decisões e respeito de seu trabalho.

4. Dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos seus esforços e resultados.

5. Construir relacionamentos entre pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as através de líderes e impulsionadores.

6. Mover a informações todos os níveis. Informação é poder e habilita as pessoas a pensar e a agir melhor.

7. Pedir opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho. Fazer com que elas se sintam as donas dos processos do trabalho. Fazer com que elas tenham orgulho de pertencer à organização.

8. Acentuar a colaboração e o espírito de equipe. Empoderar pessoas e empoderar as equipes.

9. Ajudar as pessoas empoderadas a empoderar as demais. Estenda o empowerment a todos os níveis e áreas da organização. Transforme as velhas regras e regulamentos em meios para divulgar a informação, opiniões e ideias por toda a organização.

O verdadeiro ambiente de empowerment é aquele em que as pessoas se sentem comprometidas com a organização e passam a ter um maior senso de

responsabilidade. O segredo é utilizar todo o pessoal, todas as habilidades em todo tempo dentro da organização.

Trata-se de uma mudança cultural, uma transformação no comportamento das pessoas, que passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal nas atividades, ao contrário das tradicionais regras e regulamentos que inibem e impedem a plena realização das pessoas.

O empowerment faz maravilhas dentro da organização. As pessoas passam a assumir as seguintes responsabilidades:

- Responsabilidade pela execução excelente da tarefa: esta é a base da excelência operacional. As pessoas trabalham com prazer e afinco.
- Responsabilidade pela melhoria contínua do trabalho: não se trata apenas de executar o trabalho, mas melhorá-lo continuamente.
- Orientação para metas a alcançar: o trabalho passa a ser o meio – e não o fim – para o alcance de metas a serem alcançadas e superadas.
- Foco no cliente: seja ele interno ou externo: os clientes tornam-se prioritários na atividade. Isso provoca uma rede de conexões, uma cadeia de valor pela qual o maior beneficiado é o cliente externo, que está na ponta final da cadeia.
- Atividade grupal e em equipe: o trabalho é realizado em conjunto e produz

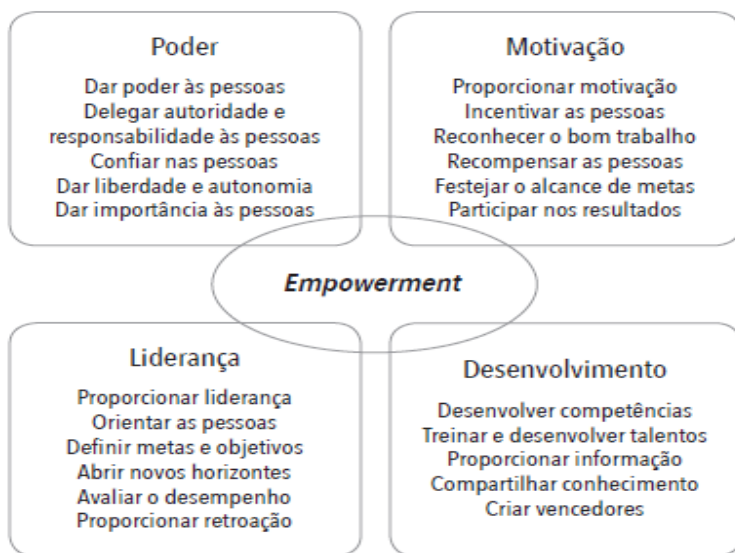
maiores resultados em razão da sinergia e do apoio mútuo entre as pessoas.

- Foco na missão organizacional e na visão do negócio: toda atividade é dirigida para a contribuição à missão da organização e para que a visão do negócio se torne uma realidade concreta.

- Ação traduzida em agregar valor: o importante, não é apenas trabalhar, mas agregar valor à organização, ao cliente e ao próprio colaborador.

Empowerment é um conceito do qual muito se fala e pouco ainda se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas, a fim de obter energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança nas próprias esferas individuais de competência e, ao mesmo tempo, ajudar a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. A figura abaixo mostra a base do empowerment:

Administração, Negócios e Empreendedorismo



Portanto, conclui-se que a liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem.

Liderar, então, é uma arte de capacidade de conseguir com que pessoas façam algo, ou busquem resultados por meio de confiança, admiração e vontade própria, motivados por um ideal ou por um objetivo que as organizações tentam alcançar. E percebe-se que existem muitas ferramentas como o Mentoring, Coaching, e o Empowerment que

possibilitam novas versões e auxiliar o processor de liderar, proporcionando aos gestores técnicas e habilidades necessárias para implementar uma gestão eficiente e eficaz.

Assim, percebe-se que liderar significa conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados, para que seja aplicada de forma a acontecer com perfeição deve mostrar o que se espera e quais objetivos se quer alcançar, tornando cada vez mais o papel do líder um facilitador de desenvolvimento organizacional.