



**DAIANE CALDEIRA**

## **VETOR HUMANO – MODELO DE GESTÃO VOLTADO PARA COMUNICAÇÃO SUSTENTÁVEL EM FRANCHISING**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

**Coordenador Acadêmico Executivo**

Gianfranco Muncinelli

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2015**

Classificação da Informação: **Uso Irrestrito**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Vetor Humano - Modelo de Gestão Voltado para Comunicação Sustentável em Franchising**

Elaborado por Daiane Caldeira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação:

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa **HG2 Interativa**, representada neste documento pelo Sr. Hugo Ramos Pinto Junior, proprietário, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Vetor Humano - Modelo de Gestão Voltado para Comunicação Sustentável em Franchising**, realizado pela aluna Daiane Caldeira, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 11 de novembro de 2015.



---

Hugo Ramos Pinto Junior

Diretor Executivo

HG2 Interativa

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Daiane Caldeira, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG3-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Vetor Humano - Modelo de Gestão Voltado para Comunicação Sustentável em Franchising é autêntico e original.

Curitiba, 11 de novembro de 2015

*Daiane Caldeira*

---

Daiane Caldeira

## Dedicatória

Aos meus filhos Kauann Caldeira e Nicolas Ramos que com sua doçura me incentivam todos os dias a me tornar uma pessoa melhor e aos meus professores da FGV por me apresentarem um universo rico em conhecimento que certamente veio somar minha trilha profissional na educação.

## Resumo

O objetivo central deste trabalho é estabelecer relações entre configurações de estratégias em comunicação sustentável, de gestão de pessoas, capacidades e desempenho dentro do sistema franchising e suas reais aplicabilidades para uma franquia. Apresenta o desenvolvimento de uma proposta de solução voltada para implantação de um novo modelo de gestão de abordagem relacional entre franqueadora e franqueado, com ênfase na unidade franqueada, situada na cidade de Curitiba – PR. As relações encontradas no universo franchising confirmam a dificuldade da comunicação em rede e seus reflexos negativos para o franqueado, sua equipe operacional e o consumidor final. A elaboração do modelo de gestão proposto, atestou em seu diagnóstico inicial, quais os impactos da falta de comunicação que a franquia estava sofrendo e apontou possíveis melhoramentos capazes de equilibrar deficiências e re-direcionar a franquia para uma nova perspectiva de atuação mais rentável.

**Palavras Chave:** Vetor Humano, comunicação sustentável, franchising, gestão.

## Abstract

The central objective of this work is to establish relationships between settings strategies for sustainable communication, people management, capacity and performance within the franchising system and its real applicability to a franchise. It presents the development of a proposal for a dedicated solution for deployment of a new relational approach management model between franchisor and franchisee, emphasizing the franchised unit, located in the city of Curitiba - PR. The relationships found in the universe franchising confirm the difficulty of network communication and its negative consequences for the franchisee, operational staff and the final consumer. The design of the proposed management model, attested in his initial diagnosis, which the failure to communicate the impact that the franchise was suffering and pointed out possible improvements able to balance deficiencies and re-direct the franchise to a new perspective on more profitable activities.

**Key Words:** Human Vector, communication sustainable, franchising, management.

## AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial aos meus pais Ondina Pistori da Silva e Daniel Caldeira da Silva e ao meu marido, companheiro, melhor amigo, parceiro Hugo Ramos Pinto Junior por sempre me encorajarem a aceitar novos desafios e pelo amor e gentileza incondicionais a mim dedicados, que me incentivam sempre a levar minha marca no mundo através da Educação.

Muito obrigada.



## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. CONCEITO VETOR HUMANO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Vetor Humano Veículo Intermediário da Informação.....</b>	<b>17</b>
<b>3. COMUNICAÇÃO SUSTENTÁVEL EM FRANCHISING.....</b>	<b>20</b>
<b>4. MODELO DE GESTÃO VETOR HUMANO E SEUS BENEFÍCIOS.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Mapeamento das Necessidades Primárias em Comunicação da Franquia HG2 INTERATIVA.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Programa de Treinamento em Comunicação Sustentável para Clientes Internos da Franquia HG2 INTERATIVA.....</b>	<b>28</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>34</b>
<b>6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....</b>	<b>35</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>37</b>
<b>8. APÊNDICES .....</b>	<b>39</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>40</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Se fosse fácil a comunicação ao ponto de se fazer entender na totalidade, haveria considerável dinamismo no ambiente de trabalho e nas relações estabelecidas diariamente nesse meio. O fato é que cada pessoa é diferente e portanto pensa e assimila de maneiras diferentes sobre determinada situação e mesmo o que parece óbvio e sensato para alguns, para outros podem gerar significados bem opostos a expectativa pretendida inicialmente sobre o que foi transmitido do que realmente foi compreendido.

Ao tentar desvendar qual caminho correto para se obter uma comunicação sustentável eficaz da empresa franqueada HG2 Interativa, é necessário primeiramente compreender quais são os veículos que a movem: os clientes internos. E suas percepções e comportamentos influenciam no tempo da entrega do resultado ora ocupando cargos de líderes, ora de liderados. Em qualquer papel é fundamental que haja um alinhamento de expectativa entre o esperado pela empresa e o esperado pelo cliente interno. Nas palavras de Peter Drucker “As empresas são construídas com base na confiança, que, por sua vez, é construída com base na comunicação e na compreensão mútua”. (1992). Estabelecida uma relação saudável, pautada em congruência, pode-se definir o sucesso da atividade a ser desenvolvida.

Levando-se em conta a quarta geração da globalização em que a velocidade ao acesso das informações é diplomaticamente exposta a quem se interesse por ela, considerando que o poder de decisão está com a pessoa que adquire e absorve essas mesmas informações, e ainda que a seleção sobre o que é importante e/ou relevante está com a pessoa, logo concentra-se no desenvolvimento da pessoa e não na informação ou tarefa em si. “O impacto da tecnologia da informação é tão difuso que os executivos se defrontam com um problema difícil: excesso de informação.” (Michael Porter, 1998).

Nesse cenário, a proposta se dará com a capacitação da pessoa possibilitando-a a decidir o que é importante; pois entendendo qual o propósito, e sua participação ao todo envolvido, a mesma será capaz de identificar como gerar recursos para realizar qualquer tarefa desde que esteja ápta, munida das ferramentas certas e estruturada em rede com direcionamento adequado. “Cada empresa requer desempenho em três áreas principais: ela precisa de resultados diretos, construção de valores e sua confirmação, formação e desenvolvimento de pessoas para o futuro”. (Peter Drucker, 1992).

Saber o momento de compartimentalizar ou expandir as atividades e priorizar as de maior importância não é tarefa simples. Necessita de visão macro do negócio e não apenas clareza de sua função. Mais que um compromisso com a célula de negócio, envolvimento profissional, alcance de metas, entregas compatíveis entre o planejado e o realizável, trata-se da fixação da visão compartilhada. Pois ela é capaz de carregar uma mensagem única de entendimento comum aos clientes internos e aos stakeholders, e possui o poder de facilitar a compreensão da etapa e sua conexão com o todo operacional em avanço.

Na empresa franqueada HG2 Interativa existem dois ambientes distintos e complementares entre si. São eles: a própria unidade franqueada ou seja, a franquia HG2 Interativa e a franqueadora.

O recorte do presente trabalho estará voltado para a comunicação sustentável da franquia HG2 Interativa em seu ambiente interno, na condução do relacionamento já pré-estabelecido pela franqueadora a qual é submetida e a rede franqueada a qual pertence.

Este estudo orienta-se pela seguinte questão: o quanto é efetiva a implantação de comunicação sustentável para equipe multidisciplinar da franquia HG2 Interativa?

Com a proposta do **Modelo de Gestão Vetor Humano** pretende-se ampliar o engajamento através da comunicação efetiva dos clientes internos viabilizadores da operação da franquia HG2 Interativa, e assim, com as ferramentas complementares ao modelo de gestão, contribuir para redução de riscos e minimização de re-trabalhos geradores de alto custo em ações futuras.

A partir da compreensão do termo, o percurso do atual instrumento está estruturado em atribuir ao mesmo **vetor humano** um enfoque maior que uma expressão, que se dissemina cada vez mais no universo corporativo para identificar líderes que possuam um olhar mais refinado sobre seus liderados, mas principalmente como um poderoso modelo de gestão capaz de promover também a comunicação sustentável dentro da franquia HG2 Interativa através dos seguintes enfoques.

## **OBJETIVO GERAL**

**Propôr** modelo de Gestão Vetor Humano direcionado para comunicação sustentável da franquia HG2 Interativa.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**Definir** o que é conceito da Gestão Vetor Humano.

**Compreender** comunicação sustentável em franchising.

**Relacionar** quais os benefícios propostos com aplicabilidade do modelo de Gestão Vetor Humano.

## 2. CONCEITO VETOR HUMANO

O constante desafio de comunicar bem e melhor dentro do ambiente organizacional seja de pequeno, médio e grande porte possui algo em comum a todos os segmentos e potenciais: as pessoas. Em dado momento seja como expectador ou como personagem em algumas situações, vivenciamos falhas relacionadas a comunicação, onde basicamente, o trânsito das informações não possuem performance positiva, causando incongruências nos relacionamentos estabelecidos e atingindo negativamente a convivência saudável entre os envolvidos e correlacionados na busca do mesmo objetivo.

Ao vivenciar a trajetória de educação corporativa é possível deparar-se com inúmeros desafios no que diz respeito a comunicação interna. A área que supre as necessidades dos clientes internos em seu desenvolvimento e profissionalização propiciando uma comunicação mais fluente entre todos, ora designado treinamento ora capacitação, normalmente está vinculada ao departamento de Recursos Humanos e é vista como suporte e apoio; e não como uma célula de negócios estratégica dentro da empresa/franquia. Nesse contexto, independente de organizações, empresas, micro-empresas, franquias e/ou micro-franquias e em cenários distintos é comum encontrar a mesma dificuldade: de comunicação não assertiva.

No universo franchising onde existem direcionamentos, regras e normas do modelo de negócio ditados pela franqueadora, a unidade franqueada possui fatores limitantes de poder de barganha em negociações e pouco lastro de inovações operacionais. Mas seu maior diferencial pode destacar-se com potencial humano. Logo, diversificando o modelo de gestão é possível otimizar tempo e aumentar lucros.

Abordagem de “**vetor humano**” como modelo de gestão traz um novo significado ao termo; em sua totalidade - da relação instintiva de que “vetor humano” é diretamente ligado ao sentido literal do seu significado primário: hospedeiro intermediário; veículo; portador. Ou seja, volta-se a atenção para as pessoas e ao seu auto-conhecimento e não do simples e mero conhecimento, fragmentado, mas do conhecimento pertinente, como refere Morin (2002):

“Ora, o conhecimento pertinente é o que é capaz de situar qualquer informação em seu contexto e, se possível, no conjunto em que está inscrita. Podemos dizer que o conhecimento progride nem tanto por sofisticação, formalização e abstração, mas principalmente, pela capacidade de contextualizar e englobar.”

Considerando sua origem como substantivo masculino que significa condutor ou portador do latim “vectore “ e seus sinônimos: veículo, portador e intermediário a palavra **vetor** pode ter diferentes acepções, dependendo da área do conhecimento em que é empregada como segue abaixo:

- **Na Matemática**

“...na área de Cálculo Vetorial, vetor é o segmento de reta orientado. É o conjunto de  $n$  quantidades que dependem de um sistema de coordenadas  $n$ -dimensionais e que se transformam segundo leis bem determinadas quando se muda o sistema. Segmento de reta orientado, no qual se distinguem uma origem e uma extremidade.

Grandeza física representada por um vetor. A resultante geral de um sistema de vetores é a soma geométrica dos vetores livres equivalentes aos vetores do sistema.

Vetor livre, vetor que pode ser substituído por qualquer outro paralelo, do mesmo sentido e do mesmo comprimento.

Vetor ligado, vetor cuja posição no espaço está inteiramente determinada.”( Fonte só matemática online ).

Em uma analogia voltada para realidade do universo franqchising, para que a equipe franquaeda trabalhe coesa, é necessário que haja equidade na comunicação entre líderes e liderados. Da parte do gestor sua capacidade em delegar, fornecendo constantes direcionamento e acompanhamento, pode ser determinante para em resultado efetivo; e da parte dos liderados, alto nível de receptividade e entendimento não apenas de suas atribuições mas da importância em executá-las por completo, podem garantir a excelência no serviço prestado ao todo da unidade franquaeda.

- **Na Medicina**

“na área da epidemiologia, vetor é todo ser vivo capaz de transmitir um agente infectante (parasita, protozoário, bactéria ou vírus.”( Fonte medicina net online ).

No segmento do varejo nota-se mais rapidamente o comportamento das pessoas envolvidas no ambiente de trabalho devido suas características primárias: agilidade do próprio negócio e interações ativas ou reativas das pessoas inseridas interna e no entorno deste mercado. Sendo assim, qualquer seção que estabeleça uma comunicação com ruído pode causar um câncor entre a equipe e comprometer resposta saudável às demandas do trabalho como: a necessidade de resolver problemas e confrontar desafios, influenciar pessoas, responder ao ritmo do ambiente e às regras e procedimentos impostos por outros integrantes, bem como também capacidade de "auto-controle" que impedem a equipe de ter uma ampla visão e trilhar para o caminho do sucesso da unidade franqueada.

- **Na Física**

“vetor é toda grandeza que só fica inteiramente determinada quando é dado um número real que a mede numa dada unidade, uma direção e um sentido.”( Fonte mundo educação online ).

Dentro do franchising é possível enxergar com nitidez um sistema em rede pois sua estrutura é pautada nesse conceito. Logo, se não houver sentido de pertencimento da equipe franqueada o resultado é comprometido não apenas para a franquia em si mas para o todo organizacional da rede franqueada com sua cadeia de valores e stakeholders envolvidos até seu cliente final.

“Os objetivos comuns nascem sempre dos objetivos pessoais. É desta forma que tiram sua energia alavancando seu comprometimento” (Senge, 1990).

- **Em Astronomia**

“vetor é um raio que indica a distancia variável do centro do Sol ao centro de um planeta.” (Fonte significados online).



Considerando uma visão organizacional ecológica, transcorre-se o termo de vetor empregado acima para o cliente interno da franquia, e assim, é possível associá-lo a um veículo capaz de expandir seus limitantes e potencializar seus atributos. O que certamente trará vantagens competitivas para empresa franqueada. Diante disto, investir em seu desenvolvimento é garantir comunicação mais acertiva durante a realização das atividades.

- **Na área militar**

“vetor faz referência a um veículo que transporta carga explosiva mais especificamente nuclear.”( Fonte dicionário online de português ).

Metaforicamente, transpondo o conceito acima de vetor dentro da visão holística da administração, e ainda considerando o ser único e como parte do todo aliado ao pensamento sistêmico, inserido nas boas práticas de comunicação, os inputs atribuídos ao cliente interno da franquia podem surpreender durante o percurso tanto positiva como negativamente. O gestor possui a tarefa de conduzir e assistir direcionamentos que permitam fluidez na comunicação da equipe franqueada e assim minimizar riscos. Segundo Senge ( 2010, p. 182 ) as cinco disciplinas - domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico –“ são como caminhos a serem estudados e colocados em prática e cada uma delas é importante para as demais. “

- **Em Informática**

“na área de programação, vetor é uma estrutura de dados onde você armazena vários dados de um mesmo tipo de memória do computador, com um índice que identifica qual dado será acessado. Também é amplamente chamado de matriz unidimensional.”( Fonte dicionário informal online ).

Também em uma análise metafórica pode-se atribuir ao cliente interno a capacidade que o mesmo possui em receber conhecimento, reter e decidir o momento de utilizá-lo em favor ao bem comum da franquia. Esse movimento requer pré-disposição e treinamento em ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento das informações.

“...cada homem tem uma esfera infinita de responsabilidade, responsabilidade perante o infinito... Cada homem com todo o seu ser e fazer determina o destino do mundo numa medida desconhecida para ele e todos os outros; porque a causalidade que podemos perceber é de veras somente um minúsculo segmento da ação inconcebível, multiforme, invisível de todos em relação a todos. Assim, cada ação humana é um receptáculo de responsabilidade infinita.” ( Martin Buber, 2006 ).

Apresentado os conceitos e suas relações com modelo de gestão proposto, é possível identificar o objeto comum a todas as áreas em que o termo vetor é empregado - veículo e/ou transporte. Nesse sentido, o conceito Vetor Humano em sua matriz, não é diferente pois define a pessoa como – veículo da informação.

## **2.1 Vetor Humano - veículo intermediário da informação**

O século 21 traz uma característica singular a todas as pessoas: falta de tempo. Em uma sociedade voltada para informação com foco no conhecimento, especialização e eficiência quando espelhada em uma visão orgânica, associado com uma busca emergencial em comum de religação de tudo com todos, em tempo real, as pessoas estão sempre fazendo alguma coisa, possuem uma vida conectada nas redes sociais e ainda que não despreendam seu tempo em algo produtivo, encontram-se ocupadas.

A sensação de urgência está presente nos exercícios diários da família, no trabalho, no meio social e nos canais de comunicação disponíveis. Junto a essa mudança global de comportamento a dimensão humana sente necessidade de acompanhamento veloz e sentimento de integração e isso só é possível através do conhecimento. Na colocação de Erich Hoffer ( 1951 ): “ Em uma época de mudanças dramáticas, são os que tem capacitadae de aprender que herdam o futuro. Quanto aos que já aprenderam, estes se descobrem equipados para viver em um mundo que não existe mais.”

Esses apontamentos trazem uma nova bagagem de pressupostos que refletem diretamente no comportamento dentro do atual ambiente de negócios que pode encontrar desafios maiores que o de sua macro razão comercial: obter lucratividade.

Inconstância de mercado, instabilidade econômica e globalização acelerada, resultam em alto turnover por despreparo profissional e falta de comprometimento. Fatores que podem trazer efeito avassalador para que a franquia possa perseverar em resultados positivos e de solidez.

A unidade franqueada que pretende perpetuar-se nessa nova história, compreende que não é um organismo isolado e neste cenário inquieto, volta-se para o humano e seu desenvolvimento, em busca de excelência em sua atuação. O que cintila é a palavra experiência, no entanto o conhecimento só ocorre se há reflexão sobre ele.

Com o papel do cliente interno definido como vetor/veículo da informação a que está sujeito, o estímulo é diferente pois está atrelado ao processo e não a estrutura da franquia. Permite transparência nas relações estabelecidas e no alinhamento das expectativas entre os interesses das pessoas e o interesse da própria franquia; impulsiona sentimentos de pertencimento como fenômenos que podem gerar soluções e garantir maior preparo na administração de surpresas, em tempos mutáveis, que trazem erros durante o percurso e com eles novos caminhos, e não necessariamente insucessos.

O que promove o envolvimento é o sentir-se parte do processo e para isso o conhecimento é mola propulsora na condução das pessoas que trabalham e defendem seus interesses, os interesses da franquia e as co-relações existentes.

Nesse contexto, falta de engajamento pode causar alienação política e/ou social e a aprendizagem é soberana em grupo e não apenas realizada individualmente. Com a comunicação sustentável, compreende-se as percepções das pessoas inseridas no universo franchising e a partir de suas percepções otimiza-se esforços para gerar engajamento mútuo entre todos.

Nas palavras de Senge, “o objetivo só se transforma em força viva quando as pessoas acreditam que podem construir seu futuro” ( 1994 ).

Considerando a franquia como organismo vivo pertencente e interligado à um todo, e ainda, que são as pessoas responsáveis por sua estratégia, engenharia e manutenção, são muitos os fatores que podem prejudicar o processo evolutivo de sua existência no mercado; e vários deles estão diretamente ligados a capacidade de percepção das pessoas que a compõem em definir prioridades para seu sucesso ou êxito de determinada atividade que possa promover a própria franquia.

- Objetivos equivocados ou comunicados sem acurácia;
- Interesses pessoais divergentes do interesse da própria franquia;
- Crenças e valores desalinhados com os da franquia;
- Missão não definida e engajada dentre e perante todos os participantes, incluindo stakeholders;
- Excesso de informações;
- Modelos mentais.

Os modelos mentais que de acordo com Senge, “impedem as mudanças que poderiam provir do raciocínio sistêmico” ( 1994 ), exige uma nova postura da franquia para implantação do modelo de gestão Vetor Humano. A franquia precisa aprender a revê-los e através dessa frente proporcionar conhecimento em seu benefício; Pois são os modelos mentais, responsáveis, por muitos dos distúrbios de percepção.

Para a franquia, sair do modelo burocrático, e com isso da lentidão, enraizada a visão mecânica que adota um modelo rígido, onde se dá no controle sobre as pessoas, e são vistas como mencionado por Moscovici ( 1994 ) “simples partes trocáveis para funcionamento contínuo e eficiente da máquina”; passando para um modelo integrador, que trabalha com a interdependência entre a mecânica, a competência técnica e a capacidade humana. Nesse novo movimento, a visão é holística, implica na busca e na aquisição de conhecimento contínuos. Não do simples e mero conhecimento, fragmentado, mas do conhecimento pertinente, como refere Morin ( 2002 ): “Ora, o conhecimento pertinente é o que é capaz de situar qualquer informação em seu contexto e, se possível, no conjunto em que está inscrita. Podemos dizer que o conhecimento progride nem tanto por sofisticação, formalização e abstração, mas principalmente, pela capacidade de contextualizar e englobar.”

A partir dessa visão da franquia sistêmica e global, onde a pessoa, com sua mente aberta, se encoraja para assumir seus erros, à crescer com eles, tornando-se capaz de ver além e de não sucumbir ao novo ou mudança. Exercendo o poder da aprendizagem em grupo, dentro da franquia, e, dando re-significação à um modelo mental já pré-existente, agora passa a ser ancorado no bem coletivo.

### 3. COMUNICAÇÃO SUSTENTÁVEL EM FRANCHISING

“Comunicação interna conjunto de ações que permite ao organismo/organização ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para construção da imagem pública da empresa.” (Curvello – 2012)

Partindo do princípio que **diálogo** em grego significa corrente de ideias, pode-se traçar um vasto universo de interpretações quanto as boas práticas de comunicação dentro do ambiente de trabalho, especificamente no franchising pois o fluxo de comunicação provém de uma cadeia interligada hierárquica sob efeito de análise e desempenho da franqueadora que determina e espera reações ágeis da franqueada no desempenho de atividades repetitivas não menos cansativas que as estratégicas.

O risco das informações se perderem no trânsito é muito grande, pondo em cheque a veracidade de seu conteúdo até a consumidor final.

Segundo autor Leonardo Boff, o ambiente ideal para fluidez na comunicação, percorre por diferentes vertentes:

- Ecologia ambiental
- Ecologia social
- Ecologia mental ou profunda
- Ecologia integral

exigindo constantemente o hábito e a prática da aprendizagem e do desenvolvimento. Nas palavras de Tom Peters ( 1998 ) “Numa sociedade com base no conhecimento, por definição é necessário que você seja estudante a vida toda”.

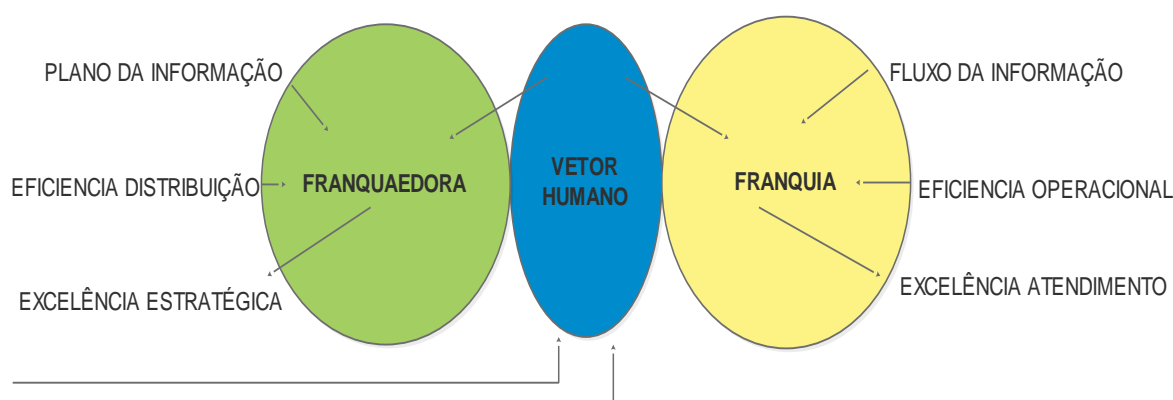
O desafio no contexto franchising está no conflito entre o ideal na comunicação - a prática citada acima – considerando a velocidade do varejo - a realidade para os donos de franquias. Ocorre que a franqueadora determina que a franquias conduza as ações, planejadas previamente pela mesma franqueadora, de modo a não desconfigurar um modelo de negócios mecanicista já pré-existente:

- Organograma verticalizado;
- Rígida hierarquia – a franqueadora pronuncia e a franqueada executa;
- Estabelecimento comercial composto por regras que devem ser seguidas e replicadas em qualquer foco de atuação - localidade, produção, armazenamento, logística e atendimento;
- Controle sobre pessoas e não em processos;
- Fragmentação das tarefas – consideradas extremamente simples –

Logo, ambiente e clima contrários às boas práticas da comunicação sustentável.

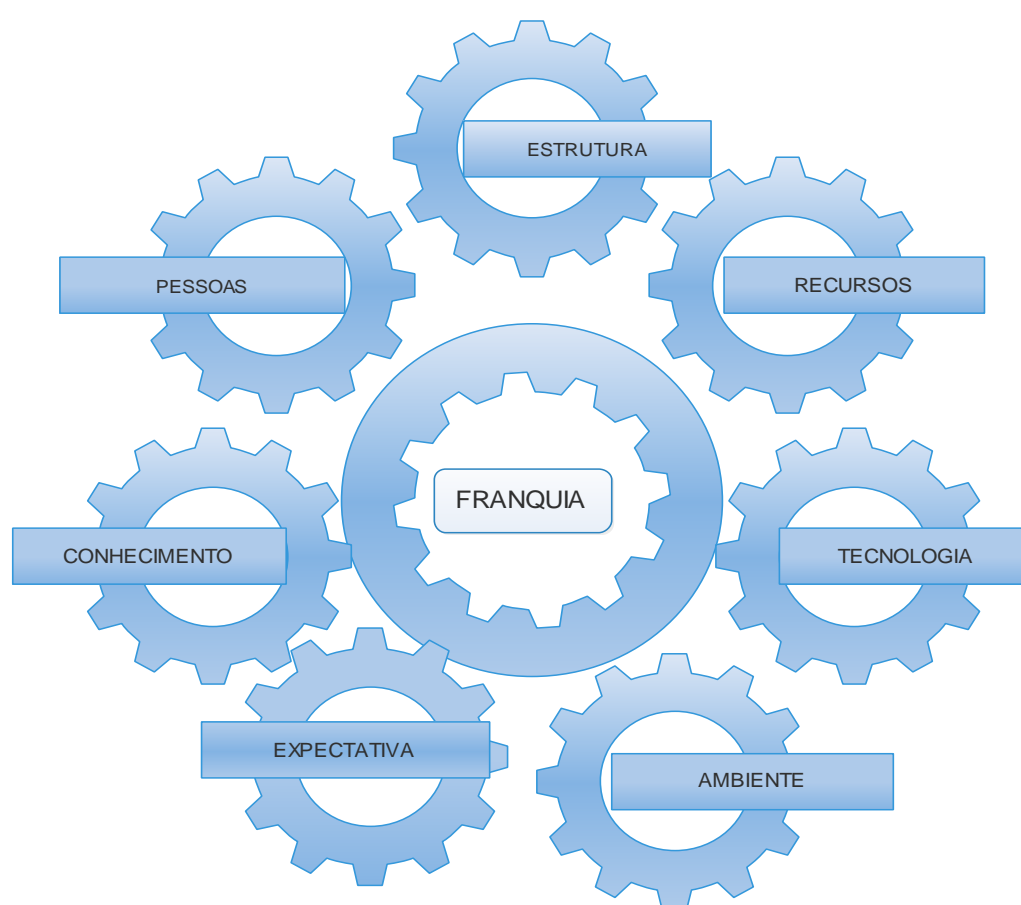
No entanto, voltando-se para uma visão sistêmica, que não abre mão do controle mas enfatiza integração das partes conectadas da franquia e da franqueadora, é possível coexistir as duas formas de administração das informações, citadas anteriormente, quando determinado a divisão e participação das partes envolvidas e quais suas responsabilidades distintas e ao mesmo tempo co-relacionadas em favor ao todo operacional da rede franqueada, conforme demonstra a figura 1 abaixo.

**Figura 1. Presença da definição dos papéis relacionados diretamente com a comunicação sustentável da rede franqueada em modelo de gestão Vetor Humano**



A partir desse entendimento se estabelece conexões mais sustentáveis; com equilíbrio dos lados – franqueadora e franquia HG2 Interativa, preservando as normatizações da primeira envolvida e contemplando da franquia HG2 Interativa, seus principais fatores de engrenagem: econômico, social e meio-ambiente. Conforme aponta a figura 2 na sequência.

**Figura 2. Engrenagem franquia**



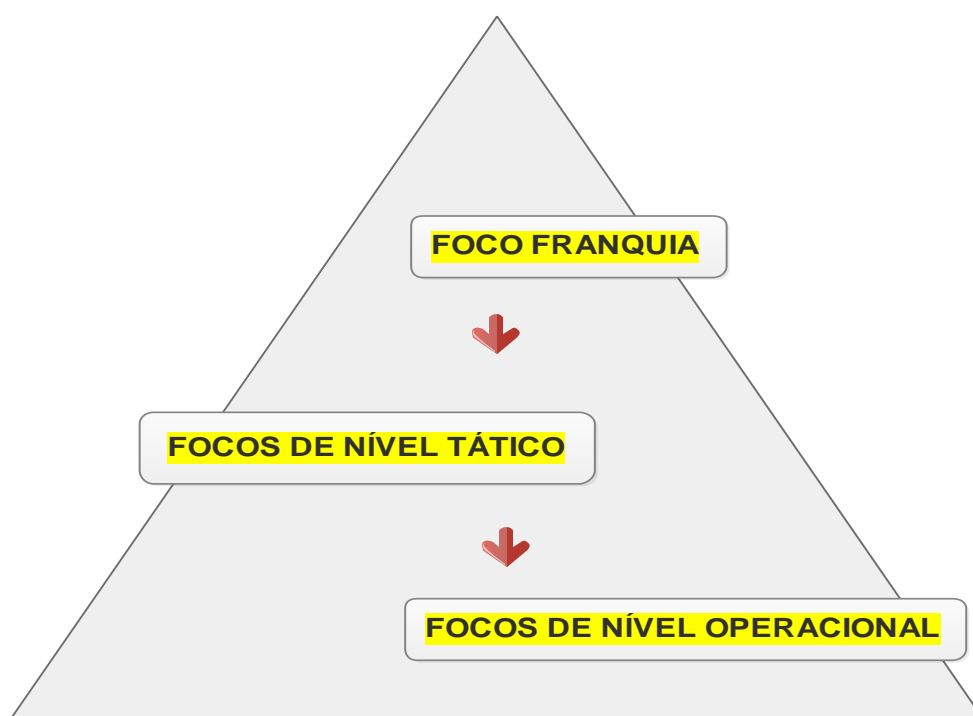
Para Drucker ( 1992 ) “O último grande causador de perda de tempo são as falhas nas informações.”

Fator essencial para que a franquia HG2 Interativa não corra esse risco, é o exercício da cooperação entre todos, pois se baseia em ideias como igualdade democrática, proatividade e clareza na comunicação - que somente há pouco foram consideradas de forma mais ampla na

administração, e permite que fora o ambiente macro demonstrado, o ambiente interno do ponto de venda (PDV) também seja analisado e repensado em suas particularidades sem que transgrida parametrizações da franqueadora ou denigrem a marca da rede.

A estratégia se concentra na gestão e na condução focal da comunicação para equipe multidisciplinar do PDV (ponto de venda). Pode-se formatar uma estrutura onde “A empresa é uma catedral dedicada ao desenvolvimento humano.” ( Tom Peters, 1998 ) e assim proporcionar sua diferenciação comercial voltando-se para atendimento especializado ao consumidor final.

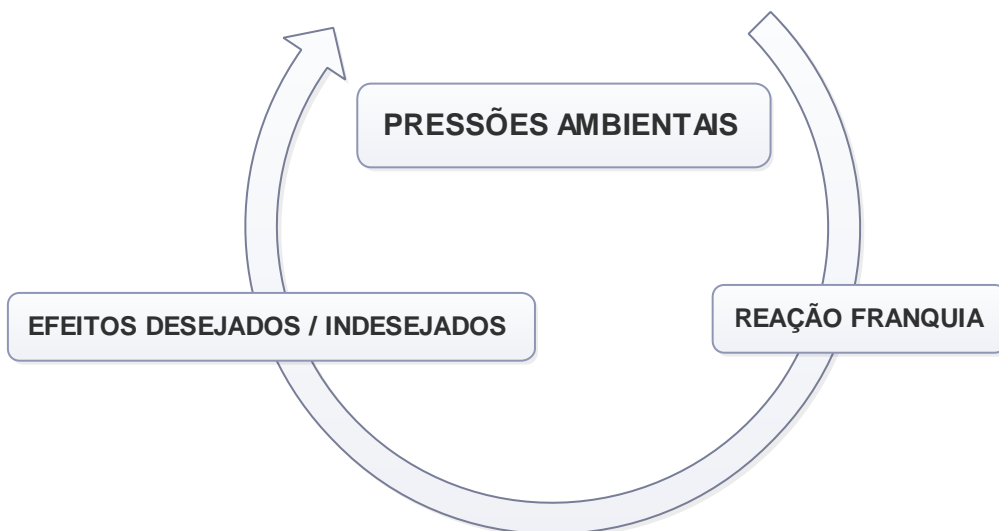
**Figura 3. Estrutura primária comunicação franquia HG2 Interativa**



Por ser sua configuração muitas vezes desafiadora, pois se aloja em um shopping ou ponto comercial de rua, a unidade franqueada encontra fortes pressões do ambiente externo e pouco controle sobre suas influências como demonstra figura 4.



**Figura 4. Focos de atenção**



Nesse contexto, o desafio aumenta ainda mais pois as atividades de caracter operacional (balcão/vitrine/ambiente on line e depósito/estoque) da equipe franqueada, são caracterizadas por alto nível de repetição e por baixo índice de complexidade e normalmente são executadas por uma geração que já traz em seu DNA multifuncionalidade e velocidade = A geração Y. Geração que concentra seu foco de atenção para inovação.

Considerando cenários e personagens da franquia vistos acima, o caminho proposto para minimizar os conflitos de comunicação entre os clientes internos, equipe composta em sua maioria pela geração Y, e ambientes varejistas em que atuam dentro da operação do PDV ( ponto de venda ) HG2 Interativa, é a excelência no atendimento ao cliente final e nas relações estabelecidas internamente. Segundo Michael Porter ( 1998 ) “Em qualquer empresa, a tecnologia da informação exerce efeitos poderosos sobre a vantagem competitiva, tanto no custo, quanto na diferenciação.” Centralizando-se no atendimento, como uma ferramenta de comunicação balisadora e de fator motivacional para que haja engajamento, comprometimento e superação da equipe franqueada.

Nas palavras de Porter ( 1998 ),“A compatibilidade estratégica entre muitas atividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva, mas também para a sua sustentabilidade.”Acredita-se que dessa maneira, os clientes internos juntamane com seu franqueado, estando integrados serão capazes de estipular sinergia entre todos da rede e diminuir os custos da comunicação ineficiente.

Para que a comunicação sustentável promova integração entre franqueado – líder, equipe franqueada – liderados e principalmente o consumidor final é preciso que haja direcionamento específico sobre o atendimento a ser oferecido e qual o valor agregado na negociação. Nas palavras de Philip Kotler ( 2008 ),“Vemos a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”.

É sugestivo a franquia HG2 Interativa atuar com maior propriedade sobre o quê comunica e como está comunicando através de um **roteiro de atendimento** bem estruturado, capaz de auxiliar na condução do negócio. Esse instrumento de comunicação pautado no modelo de Gestão Vetor Humano pode proporcionar novo posicionamento do negócio diante do consumidor final local e de como HG2 Interativa, está sendo percebida pelo mesmo. Vide figura 5.

**Figura 5. Roteiro de atendimento**

<b>E</b>	ESTEJA PREPARADO
<b>S</b>	SEJA ANFITRIÃO
<b>P</b>	PROCURE IDENTIFICAR O PERFIL DO CLIENTE
<b>E</b>	ENTENDA O MOTIVO DO CLIENTE
<b>C</b>	CONVIDE-O PARA CONHECER OU REVISITAR O PRODUTO
<b>I</b>	INVESTIGUE A NECESSIDADE DO CLIENTE
<b>A</b>	APRESENTE SOLUÇÕES
<b>L</b>	LEVANTE AS INFORMAÇÕES PARA COMPÔR UMA PROPOSTA
<b>I</b>	IDENTIFIQUE POSSÍVEIS OBJEÇÕES PARA FECHAMENTO
<b>S</b>	SEJA MAIS OUVINTE PARA ELABORAR UMA PROPOSTA ACERTIVA
<b>T</b>	TRABALHE EM CONJUNTO COM CLIENTE PARA FECHAMENTO DA VENDA
<b>A</b>	ACOMPANHE A NEGOCIAÇÃO ATÉ A ENTREGA FINAL

#### **4. MODELO DE GESTÃO VETOR HUMANO E SEUS BENEFÍCIOS**

Quando circulante e ativo, para promover a proximidade entre os interesses da franquia e os interesses das pessoas que a compõe - os clientes internos, o modelo de gestão **Vetor Humano** é tido basicamente como fio condutor de relacionamento interno no franchising; pois está associado ao capital humano nele existente e a valorização ou desapego estabelecidos entre os personagens: franquia - cliente interno.

São as pessoas, que comunicam e comunicam-se, portanto são “vetores” de sua própria mensagem seja transmitida ou assimilada.

Para facilitar visualização é possível observar a trajetória do Modelo de Gestão Vetor Humano na figura 6 após a descrição das fases.

##### **4.1 Mapeamento das Necessidades Primárias em Comunicação da Franquia HG2**

###### **Interativa**

Muitos são os fatores que podem prejudicar o processo de tomada de decisões na franquia HG2 Interativa e vários deles relacionam-se á capacidade de percepção:

- Excesso de informações;
- Tempo reduzido para análise;
- Informações equivocadas ou incompletas;
- Ojetivos não claros;interesses pessoais;
- Crenças e valores; estruturas sólidas
- Modelos mentais; cristalizados
- Problemas de comuincação;
- Pressão;
- Stress

A função do **Modelo de Gestão Vetor Humano** quando implantado na unidade franqueada HG2 Interativa deve:

- Evidenciar competências organizacionais, viabilizadoras e humanas da empresa franqueada HG2 Interativa.
- Alinhar conceitos entre atividades e funções do operacional e do PDV (ponto de venda) da franquia HG2 Interativa
- Esboçar competências humanas dos envolvidos nos setores internos e /ou células de negócio e sua relação com as entregas das etapas do operacional e do ponto de venda.

#### **4.2 Programa de Treinamento em Comunicação Sustentável para Clientes Internos da Franquia HG2 Interativa.**

Sua aplicabilidade pode ser conduzida para **alocação de clientes internos**.

Primeiro passo = Enumerar os comportamentos e habilidades em comunicação desejáveis nos clientes internos em forma de **diagnóstico** a ser realizado antes da transferência e/ou alocação de equipe para nova operação da franquia HG2 Interativa.

O **programa de treinamento** tem por objetivo aumentar o desempenho dos clientes internos através da comunicação sustentável. Sua abordagem é dirigida para potencializar desenvolvimento profissional inserido no contexto do operacional da franquia “y” e percorre pelos tópicos a seguir:

##### **Comunicação interna x cultura organizacional**

Competências essenciais da empresa franqueada que permitam a compreensão de sua existência e sua co-participação com seus clientes internos em conjunto com com clientes internos da franquadora e da rede franqueada.

- Evidências comportamentais pré-existentis:

- Conexão emocional

O cliente interno deve possuir pertencimento ao propósito da empresa, da MARCA e assim estabelecer conexão com seu propósito profissional em sinergia de crescimento mútuo entre ganhos da empresa e de seus ganhos pessoais.

- Excelência da operação do canal

O cliente interno deve entender a importância da operação e utilizar a ferramenta de comunicação presente de maneira adequada - com clareza das idéias e conceitos pré definidos, nela existente, - e no momento de transmitir e receber as mensagens, comandos, delegações, conjunto de informações e metas durante todo processo da operação através da mesma ferramenta.

- Auto - Gestão de parceria

Capacidade de gerir resultados por meio da análise de indicadores e dos fatores de sucesso estabelecidos pela franquia HG2 Interativa e efetivar ações para correções de desvios e contribuição de inputs quando julgar necessário em bem comum ao time.

### **Visão sistemêmica ou compartilhada**

Comportamentos fundamentais que evidenciam a competência balisadora para participação da operação.

“Quando estiver fazendo esteja por inteiro” – Guy Lalibertté - fundador do Cirque de Solei

Ações esperadas:

- Iniciar

Observar estrategicamente visualizando o contexto em que se insere e assim identificar melhorias em processos e resultados.

O cliente interno percebe fatos, dados e informações congruentes, consistentes e relevantes, ou ainda discrepantes e inconsistentes no ambiente e na condução que lhe compete ou interfere no operacional.

- Antecipar

Planejar para sistematizar planos de ação elegendo efizcamente objetivos desejados e recursos disponíveis.

O cliente interno rege seu tempo de modo a cumprir prioridades e organiza suas atividades com sentido de ordem e método.

- Agir independentemente

Capacidade de tomar a responsabilidade para si reconhecendo seus “limitantes” e diante disto age com autonomia no aproveitamento de oportunidades, na solução de problemas e superação de obstáculos.

### **Divulgação e Reconhecimento das especificidades dos Clientes Internos**

Competências viabilizadoras para participação do cliente interno na franquia HG2 Interativa.

Competências técnicas e habilidades comportamentais necessárias:

- Relacionamento e trânsito

O cliente interno comunica-se com clareza e objetividade assegurando-se de que foi compreendido em sua mensagem.

Possui capacidade para transitar por diferentes ambientes e lidar com relações interpessoais distintas, integrando as necessidades dos envolvidos e das exigências das situações.

- Monitoramento e suporte

Capacidade de acompanhar, monitorar e controlar atividades e resultados, dando suporte e orientação a parceiros, assegurando o cumprimento dos planos de ação e padrões estabelecidos pela própria operação.

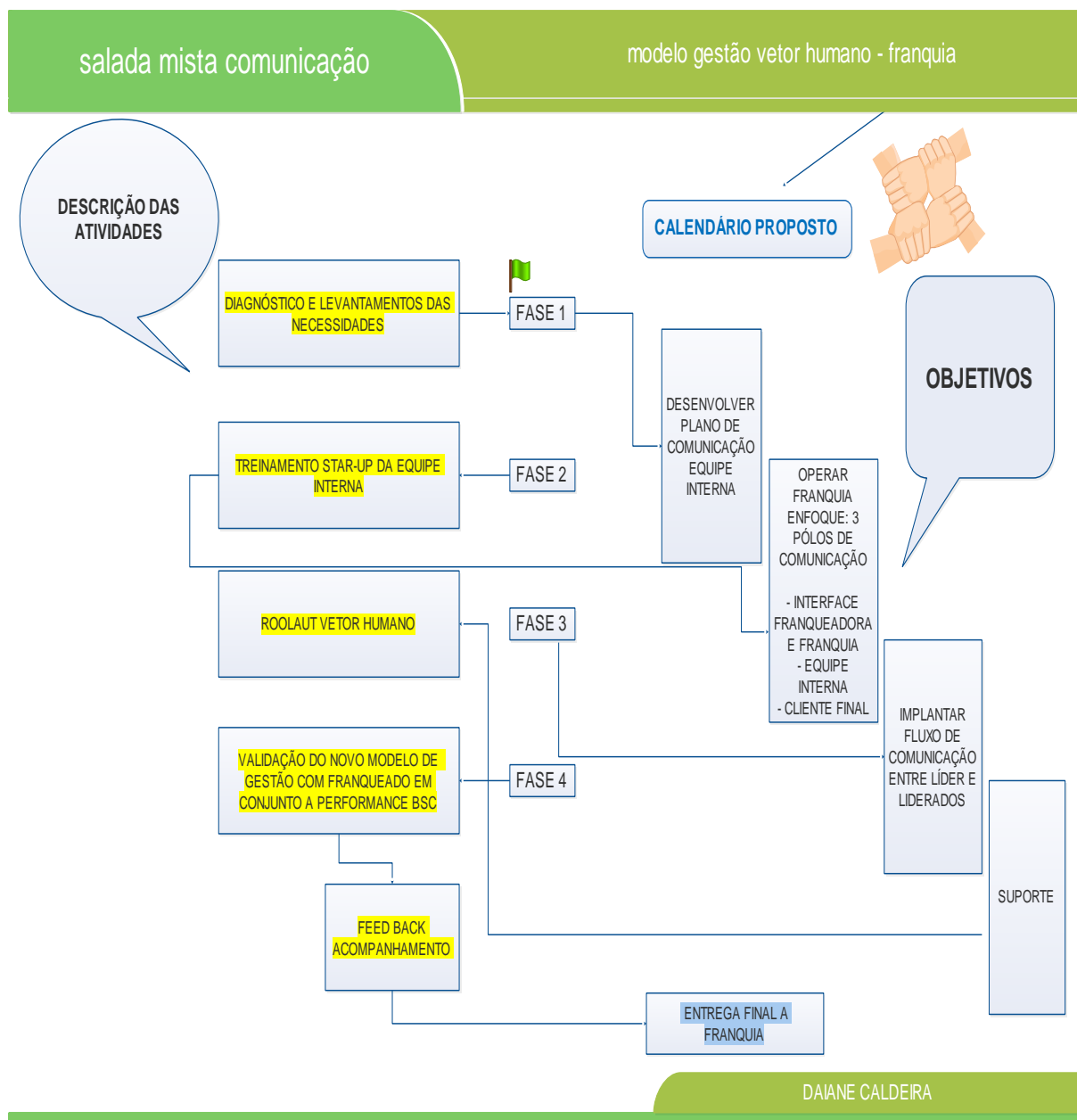
- Influência interpessoal

Capacidade de obter adesão as suas ideias e influir no comportamento das pessoas, dirigindo seus esforços para o alcance dos resultados esperados, utilizando-se de credibilidade e argumentação sólida e consistente.

- Negociação

Negocia objetivos, metas e melhorias, respeitando as necessidades e os interesses dos envolvidos, buscando pontos comuns em divergências com tato e domínio de si.

Figura 6. Fases Modelo de Gestão Vetor Humano





Segundo passo = Apresentar **Instrumento de Participação Progressiva** para os envolvidos na operação.

Sua função atende o seguinte pressuposto de que o desempenho da operação resulta do modo de como a franquia HG2 Interativa mobiliza, investe e acompanha seus recursos. Evidenciando aqui seus clientes internos como principais **recursos**, o instrumento apresentado a seguir deve ser aplicado com o método de entrevista na etapa inicial da nova operação. É sugestivo uma readequação da mesma essência da entrevista em mais dois momentos – sob demanda ou sem aviso prévio - durante o andamento da operação e mais uma na etapa final para feed back. Dessa maneira ganha-se mais corpo ao sentido da comunicação com via de mão dupla em que beneficia a todos os players envolvidos e o ciclo “sustentável “ fica completo.

#### Entrevista

1. Quais as expectativas geradas por você com a realização do treinamento em relação a nova operação da franquia ?
2. Em quê o treinamento pôde contribuir com seu desenvolvimento e o crescimento da empresa?
3. Quais habilidades identificadas pelo seu gestor para que assumisse essa parte da nova operação da franquia ?
4. Nesse período de realização da nova operação de franquia quais os avanços identificados por você?
5. Em que a nova operação da franquia contribuiu para seu desenvolvimento profissional até essa fase?
6. Enumere as etapas planejadas e as realizadas por você nesse período.
7. Gostaria de atuar em diferentes tarefas da franquia? Faça apontamentos e justifique.
8. Os prazos e preenchimentos das etapas da nova operação de franquia foram cumpridas por você a contento do grupo? Se não, aponte soluções.

A partir da entrevista é possível identificar a curva de aprendizagem e redirecionar posições dentro do quadro da equipe franqueada e finalmente comparar quais os benefícios percebidos mediante implantação do método de Gestão em Comunicação Vetor Humano. Figura 7.

**Figura 7. Quadro comparativo da gestão de comunicação Vetor Humano na franquia HG2 Interativa.**

SEM VETOR HUMANO		COM VETOR HUMANO	
LÍDER - FRANQUEADO	LIDERADOS - EQUIPE FRANQUIA	LÍDER - FRANQUEADO	LIDERADOS - EQUIPE FRANQUIA
SEGUINDO E REPASSANDO COMANDOS	DESCONHECIMENTO DO PROPÓSITO	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	ENGAJAMENTO
ATTITUDE RECEPTIVA	AUSÊNCIA DE ESTÍMULO	ORIENTAÇÃO E RETRO-ALIMENTAÇÃO	PRESENÇA DE DESAFIOS E ACEITAÇÃO A MUDANÇAS
CONTROLE SOBRE PESSOAS E NÃO EM PROCESSOS	CONFORMIDADE ÀS ROTINAS	CONTROLE EM PROCESOS E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	BUSCA PELA EXCELÊNCIA
FOCO NO PODER	HIERARQUIA PERCEBIDA MAS NÃO RESPEITADA	FOCO NA APRENDIZAGEM CONTÍNUA	TRABALHO EM EQUIPE

## 5. CONCLUSÕES

As organizações que defendem escolhas que polarizam o conhecimento de dentro pra fora nas pessoas, onde a aprendizagem é possível e de fato pode ser utilizada como ferramenta estratégica são bem sucedidas às adversidades que possam vir a enfrentar.

Quanto as franquias que ainda insistem em circular pelo plano de controle absoluto, inflexível ao experimento e não atuante no mundo das ideias, precisam se redesenhar; dar espaço a aceitação e a implantação de modelos mentais criando ambientes adequados para que a criatividade e o pensamento sistêmico aflorem e coexistam entre a propósito da própria franquia com das pessoas que a compõem.

Precisam aprender a controlar seus resultados, seus fluxos de informações e garantir a máxima fluência entre seus participantes e não a garantia ao controle das pessoas. Estruturar-se em rede e compreender que uma parte está ligada a outra e que se complementam entre si e ainda, interagem com universo em uma visão mais orgânica. Um ciclo que se reinventa a cada nova esfera de desafios.

Nas palavras de Senge, *“toda organização tem um destino... (Senge, 1994, p. 280), um propósito profundo que expressa a sua própria razão de existir.”*

A organização do futuro é aquela que conduzir o comprometimento das pessoas rumo ao querer aprender sempre e mais.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Em próximas ações de aprimoramento da franquia, recomenda-se, ainda, a inserção da implantação de novos instrumentos de comunicação sustentável para munir o gestor franqueado e potencializar sua equipe através de treinamentos de aperfeiçoamento e profissionalização da franquia HG2 Interativa. “Uma corporação não pode ser excelente no sentido de ter chegado á excelência permanente; está sempre no estado de praticar a disciplina de aprender, de se tonar melhor ou pior”. ( Peter Senge, 1994 ).

### **Profissionalização da Franquia Modelo de Gestão Vetor Humano**

Para equipe franqueada treinamentos relacionados a:

- Produtos
- Serviços
- Gestão de tempo

Para franqueado treinamentos relacionados a:

- Gestão do negócio
- Gestão financeira
- Gestão de Pessoas



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando. Os Desafios da Sustentabilidade: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AHN, H. Applying the Balanced Scorecard Concept: an experience report. USA: Long Range Planning, Vol.34, 2001

BOFF, Leonardo. Saber Cuidar: ética do humano – compaixão pela terra. 8. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BOSSIDY, Larry & CHARAN, Ram. Execução – a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003,2004.

BUBER, Martin. Eu e Tu. 10. Ed Revista, São Paulo: Editora Centauro, 2006.

CURVELLO, J.J.A. Comunicação Interna e Cultura Organizacional. São Paulo: Scortecci Editora, 2012, v.1. p.116.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando para o Futuro: Os Anos 90 e a Virada do Século. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

HELLER, R. Como Delegar Responsabilidades, Civilização, 1999.

HOFFER, Eric; Fanatismo e Movimentos de massa, Lidador, Rio de Janeiro, 1968

KAPLAN, Robert; NORTON, David. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard. 22 Ed. Rio de Janeiro: Campus 1997.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

MORIN, Edgar. A Religação dos Saberes: o desafio do século XXI. 2. ed. São Paulo: Bertrand Brasil, 2002.

MOSCOVICI, S. A Representação Social da Psicanálise. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

PETERS, T. O Círculo da Inovação. Editora Harbra, 1998.

PORTER, Michael. On Competition. 1 Ed. EUA: HBS Press,1998.

RIBEIRO, Adir. Gestão Estrtégica do Franchising – Como Construir Redes de Franquias de Sucesso. São Paulo:Câmara Brasileira do Livro, 2011.

SANTINI, Denis; GARCIA, Filomena. Marketing para Franquias. São Paulo: Saraiva 2011.167 páginas.

SENGE, Peter M. et al. A Quinta Disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SHAPIRA, Avraham; VERDE, Jeffrey: Esperança para o Nosso Tempo: Principais Tendências no pensamento de Martin Buber, Universidade Estadual de New York Press, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo, Atlas, 1987

VERGARA, S. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.

### **7.1 - Referências Eletrônicas**

AXSON, D. CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased. Endereço: [www.portfoliomgt.org](http://www.portfoliomgt.org) Acesso em: 02/01/2014

CIRQUE DU SOLEIL. Endereço <https://www.cirquedusoleil.com/pt/press/kits/corporate>  
Acesso em: 16 de março de 2014.

DEFINIÇÃO DE VETORES. Endereço <http://www.mundoeducacao.com/fisica/vetores.htm>  
Acesso em: 10 de abril de 2015.

DICIONÁRIO INFORMAL. Endereço <http://www.dicionarioinformal.com.br/vetor/>  
Acesso em: 10 de setembro de 2015.

DICIONÁRIO ONLINE PORTUGUÊS. Endereço <http://www.dicio.com.br/vetor/>  
Acesso em: 21 de setembro de 2015.

SÓ MATEMÁTICA.

Endereço <http://www.somatematica.com.br/dicionarioMatematico/u.php>

Acesso em: 23 de setembro de 2015.

## 8. APÊNDICES



## **9. ANEXOS**