

R@M

Revista digital de Administración
Marketing de IMUR

Año 2, N° 13, Montevideo, Uruguay



- Os recursos do consumidor durante o processo da decisão da compra
- Os valores como ferramentas gerenciais
- Marketing pessoal: Construir nossa imagem
- A solidão do executivo

20 años



IMUR

Instituto de Marketing del Uruguay

Sum@rio

3 Os recursos do consumidor durante o processo da decisão da compra

7 Os valores como ferramentas gerenciais

18 Marketing pessoal: Construir nossa imagem

22 A solidão do executivo

Respons@bles

Director: Dr. Carlos Mello Moyano

Colaboradores: Leandro Vieira, Ana Claudia Schaack Lima, Jorge Lengler, Leni Chauvin, Marcos Ferasso, Jorge Alberto Velloso Saldanha

Soporte Técnico: Fernando Borderre

Diseño y edición: Otazú Salle Comunicación – www.otazusalle.com

R@M es una revista digital quincenal a cargo del Instituto de Marketing del Uruguay.

Peatonal Sarandi 512 – Teléfonos:
(598 2) 915 91 31 / 916 76 29

E-mail: imur@imur.com.uy

Sitio Web www.imur.com.uy



Os recursos do consumidor durante o processo da decisão da compra

Por:

Jorge Alberto Felpudo Saldanha

Administrador, professor, magister em Administração pela UFSC / Santa Catarina – o Brasil. E-mail:

Marcos Ferasso

Administrador, posgraduado em Gestão Empresarial pela UNOESC, Campus dos São Miguel do Oeste, Santa Catarina – o Brasil

Aluno das Nações Unidas no curso online de Desenvolvimento Local, Turín – a Itália.

E-mail:

Os consumidores podem utilizar eles mesmos de três recursos básicos durante o processo do intercâmbio do Marketing: recursos econômicos, temporários

e dos cognitivos. Desde um forma mais direto, isto é equivalente dizer que as organizações competem pelo dinheiro, o tempo e o processo da informação dos consumidores. Os consumidores avaliam o

que desejam gastar em produtos, se tempo ou dinheiro. portanto, algumas escritura futuras da prevenção se devem aplicar para melhorar as vendas dessa categoria. A renda tem grande influencia no ato da

compra, a riqueza se considera uma variável importante, da mesma maneira que o mercado superior é considerado o estudo principal do Marketing.

Uma característica de este grupo é a alta compra de produtos.

Os armazéns grandes concorrem entre si mesmo para os clientes afluentes, tão bem como alguns varejistas de preços e do armazém de especialidades. Os meios impressos alcançam este povo mais exatamente mesmo que ocorrem altos índices de assinaturas da TV ao cabo.

Em vista do mercado inferior, isto também pode revelar principalmente interesse em condições econômicas adversas. Neste segmento, o que ocorre normalmente são os preços baixos e o sortido de produtos básicos, entretanto, ele

não declina a respeito e à qualidade do serviço.

Como em segundo lugar o recurso do consumidor ele é o tempo, podem ser encontrados os produtos do tempo, que são os productos/servicios classificados pelo tempo.

Alguns exemplos dos produtos que se utilizam do tempo de ser consumido são as visitas aos museus e outras atividades do ócio.

Existem ainda os produtos que geram a economia do tempo, que não prohíben ao consumidor a redimensionar de uma maneira otimizada o tempo, usado normalmente nas atividades do ócio, que seriam utilizadas em producto/servicio resolvido que não gerou esta economia.

Os produtos desta classificação permitem um aumento do tempo discrecional propiciado

através da compra dos produtos que reduzem o tempo exigido em outras atividades.

No uso do tempo policrónico faz possível ao consumidor o uso simultâneo, oferecendo a possibilidade para aumentar o presuposto do tempo dos consumidores.

Quanto ao pressuposto do tempo, pode fazer referência ao tempo pago, do obrigatório, do ócio. Neste ponto, algumas ocorrências eventuais podem fazer com isso que as opiniões subjetivas do tempo sejam afetadas por humores.

Finalmente, o terceiro recurso, de que é a capacidade cognitiva, implica a atribuição da capacidade cognitiva do consumidor, ou qualquer, sua atenção. A cara à limitação que a gente possui em dar a atenção, a gente deve selecionar a quem desejam para dar a

atenção e quanto da atenção ela terá que ser destinada durante o processo da informação. portanto, chamar e guardar a atenção dos consumidores é um fator do êxito que se conquistará pelos profissionais do Marketing. O desafio ainda pode ser maior quando o produto será percebido da importância limitada, onde as organizações necessitarão esforços maiores de atrair uma atenção bastante merecida para perceber o produto. De outro lado, os consumidores podem sentir-se

sobrecarregaram eles mesmos quando existe mais informação dessa a capacidade cognitiva dos receptores. Isto acontece porque as demandas do ambiente da informação excedem a capacidade cognitiva da gente. À licença disto, fué possível identificar que a sobrecarga da informação começa a produzir o efeito indesejável. Outros eruditos afirmam que a sobrecarga da informação pode confundir os consumidores e influenciar os mesmos para fazer más opções.

portanto, a certa quantidade de informação depende do envolvimento, da situação e da personalidade (entre outras variáveis) durante o processo da informação, situado em um segmento de mercado determinado.

(Artigo apoiado no livro do Engel, do Blackwell e do Miniard: Comportamento do consumidor, edição brasileira, 2000).

20 años



IMUR

Instituto de Marketing del Uruguay

ANALISTA EN MARKETING

Con doble titulación

13° Edición

Certificado Internacional

FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y- **FAI** – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

Grupo 1: lunes y miércoles de 19 a 21 horas - Grupo 2: sábados de 9 a 12.45 hs.

20 MATERIAS
4 HORAS POR SEMANA

MATERIAS

Marketing., Comportamiento Consumidor, Investigaciones de Marketing, Publicidad, Estadística, Promoción, Gerencia y Técnicas de Ventas, Plan de Marketing., Marketing. Estratégico, Distribución, Relaciones Públicas, Política de Precios, Marketing Directo, Productos, otras

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

Peatonal Sarandí 512
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy

www.imur.com.uy



Os valores como ferramentas gerenciais

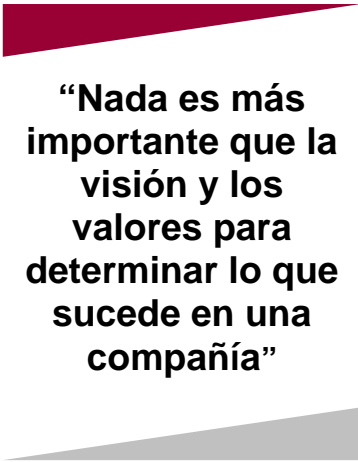
Os valores, como ferramentas ou enfoques gerenciais, vieram ocupando um lugar cada vez mais relevante nas teorias e práticas da administração nos últimos anos. Athos e Pascale definem os valores corporativos como “regras ou pautas mediante as quais uma companhia

precatória a seus membros a ter comportamentos consistentes com seu sentido de existência (ordem, segurança e desenvolvimento). São propósitos supremos aos quais a organização e seus membros devem dedicar toda sua energia”.

Ganaropciones.com
Entre as razões que fundamentam a necessidade de lhe outorgar uma importância relevante aos valores no plano gerencial se destacam as seguintes:
Os valores são os impulsores principais da atuação das

para pessoas e as organizações, são os que outorgam coesão e sentido de pertença e estabelecem compromissos éticos, entre seus membros, e da organização com seus clientes e sócios. (Tom Peters).

Os modelos de gestão vigentes até os anos oitenta já não respondem às novas necessidades. A orientação ao cliente, as novas tecnologias e a inclusão de valores e princípios éticos terão que ser os novos pontos de referência. Isso significa que valores já existentes a escala pessoal devem adquirir uma nova dimensão, quando são aplicados à atividade da empresa. (Doam-garcía).



“Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía”

visão e os valores para determinar o que acontece em uma companhia. Eles constituem a base para todas as demais aptidões e práticas. (Steiner).

Uma visão sem valores se assemelha a uma viagem sem um mapa de rota. (Linbeck).

Os valores e crenças são o elemento mais importante dos três componentes da visão (valores, objetivos e metas) em uma organização, sugerem pautas de ação sobre como atuar e interactuar

para obter o que desejam. (Quigley).

Ao menos em quatro modelos ou enfoques gerenciais dos últimos anos aparecem os valores como um componente fundamental. O Modelo das 7s, o de Comportamento Organizacional, o Enfoque Estratégico e, mas recentemente, no da Direção por Valores.

O Modelo das 7s foi formulado pelo Athos e Pascale, da assinatura consultora Mc Kenzie. Seu objetivo é facilitar a compreensão de como opera uma organização e, a partir disto, identificar quais são os aspectos sobre os que deve atuar para obter as mudanças que necessita. As 7s constituem o que os autores consideram

como as variáveis fundamentais do trabalho gerencial em uma organização que, em sua expressão em inglês, escrevem-se com “s”. As três primeiras variáveis são: estratégia, estrutura e sistemas, que se consideram o “hardware” do êxito.



As quatro variáveis restantes constituem o “software”, que são: estilo, staff (equipe de pessoas), habilidades (skills) e valores compartilhados (shared avalie) que, no modelo que apresentam estes autores, está no centro das restantes variáveis constituindo o elemento integrador de todas as demais.

Apresentam-no como o componente principal porque consideram que toda a organização deve compartilhar os mesmos valores e missões de trabalho para alcançar o êxito. “Uma organização bem dirigida tem um propósito que a guia e uma escala de valores que todos conhecem e praticam com orgulho”, afirmam Athos e Pascale.

No “Modelo de Comportamento Organizacional” se analisam os três níveis pelos que transita o fator humano em uma organização que são: o Indivíduo, o Grupo e o Sistema Organizacional. O indivíduo constitui o “insumo humano” que, quando se incorpora à organização, é

portador de determinados valores e atitudes, habilidades, personalidade, fatores de motivação, etc.



O indivíduo se vincula a um grupo através da comunicação e, em sua interação com os restantes membros, recebe a influência de outros, do clima trabalhista, do estilo de liderança que prepondere, entre outros fatores. O grupo se vincula com o sistema organizacional mediante a liderança, exercido pelo chefe do grupo que, a sua vez, é influenciado pela estrutura, o desenho de trabalho e ambiente físico, as

políticas e práticas dos recursos humanos, assim como pela “cultura organizacional”, um de cujos componentes principais são os valores corporativos.

Neste modelo, os valores estão presentem, nos três níveis, os que traz o indivíduo, os que se conformam com a interação em seu grupo e, finalmente, os que caracterizam a cultura da organização.

O resultado final de todo este processo, do ponto de vista do fator humano se traduz em quatro

indicadores básicos: produtividade, satisfação trabalhista, rotação do pessoal, ou ausentismo.

Neste modelo os valores se identificam como as convicções básicas de que um modo específico de conduta é preferível, do ponto de vista pessoal ou social, a um modo contrário de comportamento. As fontes dos sistemas de valores com os que “entram” os indivíduos à organização estão influídos por fatores como a cultura nacional, influência dos pais, professores e amigos e outras

influências do entorno.

Os tipos de valores podem ser: teóricos, preferências por um enfoque racional; econômicos, enfatizam o útil e o prático; estéticos, preferências pelas formas e harmonia; sociais, preferências pela gente ou as relações; políticos, enfatizam lucro de poder ou influência; religiosos, referem-se à interpretação do mundo. Outra forma de classificação dos valores é em: valores terminais, seus portadores se centram em resultados, metas,



PROGRAMAS PARA EL ÁREA COMERCIAL

OBJETIVO

Desarrollar el conocimiento de los integrantes del área comercial de su empresa

TEMAS

Las fases previas a la entrevista; La Entrevista de Ventas; Técnicas de Comunicación para vendedores; La Presentación del Producto; PNL aplicada a la Venta; Marketing; Satisfacción y Retención de Clientes; Calidad en la Atención al Cliente; Como ser Consultor de sus Clientes; Como tratar con clientes difíciles; Que espera el cliente de un vendedor; Atención al Cliente; Otros.

Duración de los temas 1: 30' horas

Peatonal Sarandi 512
915 9131 // 916 7629
imur@imur.com.uy
www.imur.com.uy

“El individuo se vincula a un grupo a través de la comunicación con los restantes miembros, recibe la influencia de los demás, del clima laboral, del estilo de liderazgo que predomine”

lucros,
reconhecimentos.

Além disso, os valores instrumentais, centrados em processos e comportamentos como honradez, responsabilidade, trabalho em equipe.

Os valores com os que “entra” a gente em uma organização se manifestam em seus comportamentos.

Quando a organização os

identifica pode utilizá-los em função de seus objetivos, por exemplo, alguém em quem prevalecem valores sociais, podem ser muito úteis para postos nos que devem relacionar-se com a gente, aqueles nos que prevalecem valores econômicos, podem ser mais úteis em cargos onde tenham que dirigir-se recursos.

Com independência do tipo de valores que prevaleça nos indivíduos, a conclusão a que acima Robbins e outros autores é que “os valores se aprendem, pode-se educar às pessoas em valores que são necessários para uma organização”. Em resumo, que as organizações podem criar as condições para que a gente atue

influenciado por determinados valores que sejam conseqüentes com o que se propõe a organização. Nisto jogam um papel importante, os sistemas de trabalho, de avaliação do desempenho e de liderança que prevaleçam.



No enfoque estratégico, os valores constituem um dos componentes principais das formulações estratégicas da organização que incluem: A Identidade, que define quem somos; a Visão, aonde queremos chegar ou a que aspiramos; a Missão, que precisa

em que negócio estamos, qual é nossa razão de ser, o que nos distingue; os Objetivos, os resultados que nos propomos alcançar em um período determinado.

Finalmente, os Valores precisam os comportamentos que devem caracterizar aos membros da organização.

No plano estratégico, os “valores compartilhados” são os enunciados essenciais para a realização da missão e a visão que se proposto a organização, são os que devem guiar e inspirar as condutas dos membros da organização, os que servem como mecanismo de autocontrol e leito estratégico para a posta em marcha da

missão e a visão. Os objetivos precisam “o que resultados devemos ter”, enquanto que os valores precisam “como devemos obtê-lo”, as condutas e comportamentos que devem nos identificar.

Para que servem os valores como parte da estratégia da organização?.

Segundo os especialistas: Servem de guia, de orientação, a seus membros sobre como devem comportar-se.

Fortalecem a coesão de seus membros e protegem à organização de ameaças externas.

Servem de mecanismo de auto-governo, pelo que se orientam os membros da organização para

valorar como estamos fazendo as coisas.

utilizam-se para a seleção e avaliação do pessoal.

Dão coerência e “alma” (sentimentos) à organização.

Entre os valores que, segundo investigadores, caracterizam a empresas bem-sucedidas se encontram: brindar aos clientes qualidade e serviços ótimos; considerar a sua gente como o recurso mais valioso; apoiar a criatividade e a inovação; compartilhar informação e trabalhar em equipe; trato justo para todos; premiar os resultados relevantes; respeito e comunicação entre todos.



O enfoque no que os valores, como ferramenta gerencial, adquire mas relevância é na Direção por Valores, formulada inicialmente por Doam (canadense) e García (espanhol) que a definem como “uma nova ferramenta de liderança estratégica que se apóia em valores e pretende introduzir a dimensão da pessoa dentro do pensamento diretor na prática diária, que constitui uma muito importante fonte de vantagem competitiva”.

Para estes autores, os valores são os principais impulsores

ou motivadores, enquanto que a utilidade é a recompensa.

Nas empresas lucrativas, dão sentido de pertença, possibilitam a integração e coesão de seus membros, além de projetar uma imagem e criar um ambiente humano e de compromisso nas organizações.

Os objetivos deste enfoque são: simplificar, que significa integrar a complexidade organizativa em conceitos compreensíveis para todos; orientar, para represar a visão estratégica; finalmente, comprometer, integrando a direção estratégica com a política sobre os recursos humanos.

Para a exposição deste enfoque, seus autores, analisam uma seqüência que parte das crenças, que são as que geram os valores, que se convertem em normas, atitudes, condutas e, finalmente, traduzem-se em resultados.

“Uno de los valores que caracteriza a las empresas exitosas es considerar a su gente como el recurso más

A diferença de outros enfoques comentados, neste caso se propõe um processo de posta em marcha que inclui como etapas principais: compromisso para atribuir recursos, formulação de valores, precisão de

objetivos, desenvolvimento de políticas de pessoal e o que denominam manutenção, que se refere ao monitoro e seguro.

Ao igual a Robbins, estes autores consideram que as organizações podem jogar um papel importante na criação de novos valores na gente. Para isto, os chefes podem valer-se de muitas ferramentas, considerando que as mais importantes som: a criação de uma visão motivadora, saber escutar às pessoas, a comunicação efetiva, as educar com o exemplo, promover formas de comportamento que, com sua reiteração, convertam-se em hábitos.

Quigley oferece os seguintes “conselhos para os líderes” para o trabalho com os valores.

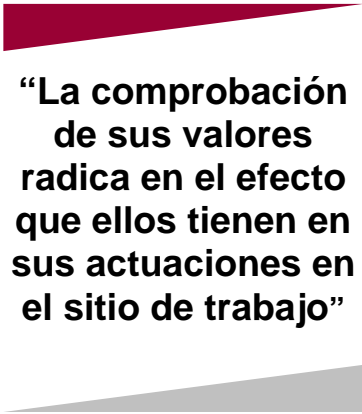
Compartilhe a definição de seus valores. Não existe melhor maneira de assegurar o sentido de pertença e compromisso que a participação.

Se fosse necessário, modifique seus valores. Eles devem ser uma fonte de estabilidade em um mundo que troca com tanta rapidez.

O sentido dos valores é comover o coração, não fechar a mente. Mantenha uma atitude aberta aos valores importantes de sua gente.

Outorgue aos valores a importância que dá às cifras. Recorde que todas as pessoas compreendem os

valores, mas não todas compreendem as cifras.



“La comprobación de sus valores radica en el efecto que ellos tienen en sus actuaciones en el sitio de trabajo”

Expresse seus valores em forma explícita e breve, sua gente não terá dificuldade alguma em recordá-los e transformá-los em ação com maior facilidade.

A comprovação de seus valores radica no efeito que eles têm em suas atuações no sítio de trabalho.

Em processos de consultoria que realizamos em diferentes tipos de organizações, sobre processos

estratégicos, programas de mudança, ou introdução dos valores, chegamos às seguintes conclusões. Não basta enunciando” os valores, é imprescindível que se faça uma breve definição que seja compartilhada por todos. A “atenção ao cliente” pode não ser interpretada da mesma forma por cada um.

Para que os valores “operem” como instrumento de coesão e direção é necessário que se definam quais são as “condutas observáveis” através das quais se comprovará que se estão aplicando os valores que se definiram.

Os valores definidos devem ser utilizados na seleção do

personal, na avaliação e nas recompensas.

Os chefes devem ser “modelos”, exemplos no cumprimento dos valores.

Se não se cumprirem estas condições, os valores se limitarão a uma proposição de bons desejos.

PROGRAMAS PARA EL ÁREA COMERCIAL

OBJETIVO: Desarrollar el conocimiento de los integrantes del área comercial de su empresa

TEMAS: Las fases previas a la entrevista; La Entrevista de Ventas; Técnicas de Comunicación para vendedores; La Presentación del Producto; PNL aplicada a la Venta; Marketing; Satisfacción y Retención de Clientes; Calidad en la Atención al Cliente; Como ser Consultor de sus Clientes; Como tratar con clientes difíciles; Que espera el cliente de un vendedor; Atención al Cliente; Otros.

DURACIÓN: 1:30 horas

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy
www.imur.com.uy



ESPECIALISTA EN MARKETING

3ª Edición

Certificado Internacional

FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y

FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

Grupo 3: lunes y miércoles de 19 a 21 horas - Grupo 4: sábados de 9 a 12.45 hs.

4 HORAS POR SEMANA

MATERIAS

Marketing Internacional, Marketing Personal, Marketing de Servicios, Marketing Farmacéutico, Marketing Interno, Técnicas de Negociaciones, Marketing Interactivo, Taller de Monografía, Gestión de Costos y Resultados, Identidad Corporativa, Otras.

Informes e inscripciones en:

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN
Peatonal Sarandí 512
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy

www.imur.com.uy



Marketing pessoal: Construir nossa imagem

Fonte: da redação de Competir mujeresdeempresa.com

Em essência, o **marketing pessoal é saber vender-se**, e para obter este objetivo se utilizam as mesmas técnicas que se empregam para

promocionar empresas e produtos.

Um profissional deve saber vender-se do momento que conhece cliente, porque da impressão que se leve o cliente pode marcar a

diferença entre conseguir um contrato ou não.

Terá que sintonizar os desejos e necessidades do cliente, seguir ao pé da letra o velho dito “O cliente tem sempre a

razão” e saber em todo momento o que é o que o cliente quer ouvir.

Para chegar a desenvolver um **plano de marketing**, é necessário analisar estes fatos. É muito comum escutar a um profissional dizendo frases como “o que eu preciso é publicidade”, mas isso não sempre é conveniente, e inclusive pode chegar a ser contraproducente dependendo da especialidade da que se trate.

Por exemplo, um psicanalista raramente tirará proveito da promoção tradicional, já que ninguém escolhe um médico ou arquiteto só por um aviso no jornal, e em casos como estes têm um peso maior a imagem e o prestígio.



Para obter nossos objetivos, sempre temos que ter em claro, refletir e continuamente identificar:

Nossas **fortalezas e debilidades** para nos desempenhar em nossas áreas atuais e futuras.

As **oportunidades e ameaças, inerentes ou vinculadas, direta ou indiretamente, a esses desempenhos,** provenientes dos distintos contextos internos e externos nos que nossas profissões, ofícios ou atividades, naturalmente se desembrulham agora, e nos que possivelmente se desembrulharão no futuro.

A forma de relacionar cada vez mais, a um nível consciente e crescente, os anteriores elementos e, sobre essa base, as distintas

oportunidades viáveis a nosso alcance, individualmente e como equipes interdisciplinarios ou como Colégios Profissionais, para proclamar **nossas respectivas vantagens comparativas** entre quem as necessita ou as necessitarão e que, ao mesmo tempo, podem ou poderão as adquirir ou as contratar.

Os meios atual e potencialmente a nosso alcance, individual e coletivamente, para nos envolver, dentro de nossas respectivas atividades e nas equipes interdisciplinarios com os que realizam atividades afins, em uma verdadeira e permanente **comunidade de ensino-aprendizagem** que nos permita e assegure um **melhoramento contínuo**, sustentável e

sustentável de nossas competências e da efetividade e eficiência para as proclamar entre quem as necessita e podem as pagar.

A **cultura de trabalho** e de vida necessária, a escala individual (valores) e coletiva (cultura propriamente dita) para conciliar todo o anterior com a ética e competitividade globalizada e crescente da sociedade atual.

A importância dos **processos de qualidade total** a nível de processos e não somente ao nível de produtos ou serviços finais, como fundamento mesmo do crescimento individual e coletivo, e da permanência e desenvolvimento competitivo crescente ao nível de cada um de nós.



O paixão, entrega e compromisso total que todo o anterior exige de todos e cada um de nós nos âmbitos profissional, pessoal e familiar, para em efeito ser bem-sucedidos vivencial e integralmente em nossas profissões, famílias e individualidades.

ESPACIO INTER@CTIVO

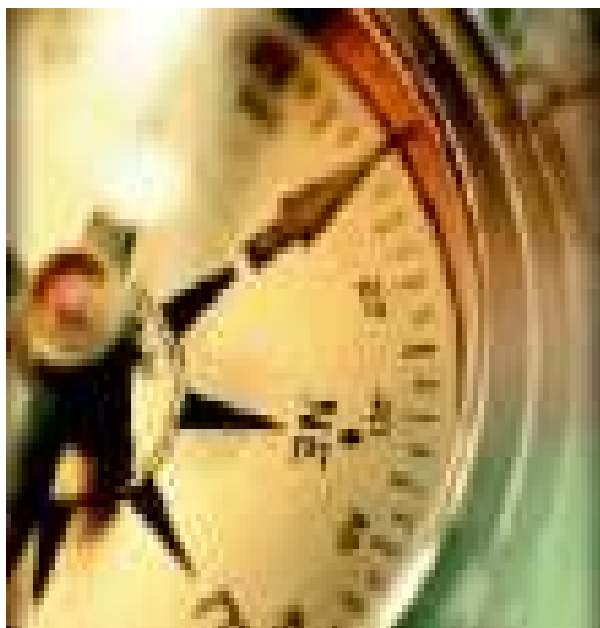
Queremos conocer su opinión sobre los artículos publicados.

Envíe su comentario a:

imur@imur.com.uy

IMUR

Investigación de Marketing



20 años de trabajos realizados

- ✓ TEST DE PRODUCTO
- ✓ DIAGNÓSTICO DE MERCADO
- ✓ POSICIONAMIENTO
- ✓ EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO
- ✓ TRACKING
- ✓ EVALUACIÓN PUBLICITARIA
- ✓ OPINIÓN PÚBLICA
- ✓ MISTERY SHOPPER



A solidão do executivo

CONVERSAR: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

Um novo cliente com um potencial importante lhe deixa ao Gerente Geral uma proposta para que a estude, espera sua

resposta em poucos dias.

O gerente geral desenvolve em sua cabeça os cenários possíveis, todos têm suas vantagens e seus riscos. Certamente apresentasse o “caso” em alguma das tantas

ganaropciones.com

reuniões que os gerentes gerais revistam ter com sua equipe de colaboradores.

Agora bem, com quem compartilha suas idéias íntimas, seus sentimentos, seus temores, suas fantasias,


suas vontades? Com sua secretária, com o gerente de finanças (um homem bastante mais jovem e com bastante menos experiência), com seu melhor amigo, em sua casa?

Os presidentes de duas importantes empresas se despedem amavelmente logo depois de uma reunião durante a que conversaram sobre a possibilidade de um acordo para desenvolver um projeto em comum.


Ao separar-se cada um fica sozinho com seus pensamentos. Com quem conversa da intimidade do que acontece sua cabeça e em seu corpo? A quem lhe diz “me dá medo”, “aceitaria mas me faz na pança”?

O gerente de produção da companhia sai da reunião semanal de gerentes com o gerente geral.

Durante a reunião se disseram coisas sobre seu setor que não sabe se tomar como uma colaboração, como um chamado de atenção, como uma crítica. Com quem pode conversar sobre o que acontece com ele mesmo com tudo o que escutou em dita reunião? Com seu colaborador mais próximo, que joga tênis com o gerente de finanças, com sua equipe de trabalho (um grupo de jovens alguns recém saídos da universidade e outros muito novos na empresa)?



“La experiencia enseña que el N°1, el que está por encima de todos, es el único que no tiene pares, por lo tanto es el que tienen más dificultades para sostener una conversación en confianza”



A experiência ensina que o número um, que está por cima de todos, é o único que não tem pares, portanto é o que mais dificuldades tem para sustentar uma conversação em confiança.

Fala com muitos, mas fala com cuidado. Muitas vezes não diz o que realmente pensa por temor ou por desconfiança.

Os que estão um degrau mais abaixo sofrem o mesmo. A diferença do caso anterior sim tem pares. Mas muitas vezes os tem longe, não só em espaço, também em tempo. E quando os tem perto também desconfia.

Muitas conversações se evitam porque devem sustentar-se com pessoas difíceis, pessoas que querem impor seu ponto de vista, que não escutam, que escutam mas não contribuem, gritam, são

agressivos ou utilizam o que escutam como

projéteis contra o que falou.

Mas outras se evitam sozinho por vergonha, por temor a ser mal interpretado, a que seja considerado como um signo de debilidade. Nossa sociedade é cada vez mais deficitária nas relações sociais, isso se reflete também nas empresas, instala-se a falta de confiança entre uns e outros, então tampouco se fala com os pares. A competência e a sobrevivência organizacional faz que o fraco seja expulso. Não é coberto e ajudado, é deixado de lado.



A crença negativa instalada é que aquele que mostra uma

necessidade é débil, e se for de conversar (considerada uma atividade desvalorizada) ainda mais débil.

Na linguagem atual das empresas, está bem visto ser “hard”, ser duro, resolver sozinho e não necessitar ajuda.

O contrário, necessitar ajuda, querer conversar, pôr em jogo não somente as idéias mas também as emoções é “soft”..., e não está bem visto.

As conseqüências são que ao carecer de interlocutores o presidente da empresa, o gerente geral ou os gerentes, desenvolvem um alto grau de isolamento, de desconfiança, de bloqueio interno, baixa a produtividade intelectual e se entorpece o processo de tira de decisões, então o grau de enfermidade organizacional também é alto.

O isolamento gera tanto sintomas físicos como anímicos. Problemas digestivos, cardíacos, nervosismo, insônia, irritabilidade, desesperança e falta de alegria.

Baixo estas condições o diretor deve tomar decisões em sua empresa e atender sua família.


O resultado: demora no processo de tira de decisões, diminuição da iniciativa e da criatividade, sob rendimento, que se transmite ao conjunto da empresa.

A liderança se afiança facilitando a participação, pelo contrário se erode pelo desenvolvimento das vias informais de conversação.


A conversação gera fortaleza, fortalece às pessoas e os vínculos, portanto melhora a

organização e lhe adiciona valor. A empresa é uma melhor empresa.

podem-se transformar os fantasmas em uma ferramenta de gestão a partir de gerar espaços de conversação.



“El liderazgo se afianza facilitando la participación, por el contrario se erosiona por el desarrollo de las vías informales de conversación”



O grande obstáculo é a falta de uma cultura de “mesclar” os negócios com as emoções. As pessoas ocupem o cargo

que ocupem são uma integridade, onde fica o que não se expressa?

Se se transformasse a cultura do isolamento em uma cultura de participação se gerariam espaços de conversação, nos quais possam surgir as idéias com as emoções correspondentes.

Isso seria uma totalidade e terminaria com o isolamento e seus sintomas.

Transformar hábitos encerra uma grande desvantagem, que são muito difíceis de trocar; e uma grande vantagem, pode-se trocar. Solo terá

que propor-lhe depois é mais fácil.

Quais são os benefícios? Com os espaços de conversação os diretores contariam com uma ferramenta mais para sua gestão. Ao conversar sobre suas inquietações se afastariam os fantasmas do isolamento e a desconfiança. Um espaço que permita compartilhar as emoções e os sentimentos, diminui os sintomas, gerar alívio e põe em marcha novamente os ciclos criativos.

IMUR POSEE CONVENIOS CON:



**FACULDADES
ASOCIADAS DE SANTA
CATARINA**
<http://www.fasc.com.br/>



**UNIVERSIDAD DE SANTA
CRUZ DEL SUR**
<http://www.unisc.br/>



<http://www.faculdadedosimigrantes.com.br/>



www.otazusalle.com



info@teatrosolis.org.uy



IPEP – Instituto Profesional de Enseñanza Periodística
www.ipep.edu.uy
cursos@ipep.edu.uy



Av. 18 de Julio 1210
Tel.: 900 46 45 / 908 92 22