

paraná

ano 09
número 107
2014

COOPERATIVO

edição especial técnico e científico



Desenvolvimento econômico e social

Agropecuário

COOPERATIVISMO E GLOBALIZAÇÃO

Anderson Emanuel Batalini; Evaldo Luis Bortolasci;
Juliano Trintinalio; Renato Frederico dos Santos;
Ricardo Taliari

GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Giovani Gaio; Irineo da Costa Rodrigues;
Jair Meyer; Urbano Inacio Frey; Valdir José Ritter

GESTÃO DO COMPORTAMENTO CRIATIVO PARA A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR

Ademilson Freire da Silva; Clélio Roberto Marschall;
Hilário João Kunzler; João Carlos Luqui;
Lérica Fantin de Vargas; Rafael Franco de Camargo

Crédito

CONHECIMENTO DA COOPERATIVA COMO FERRAMENTA DE FIDELIZAÇÃO

Almir Schotten; Fernando Moreira Silva;
Jorge Bezerra Guedes; Paulo José de Angelo Vitor

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA: ALAVANCANDO RESULTADOS ORGANIZACIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Ariadyna Pelegrinotti de Carvalho;
Carlos Alexandre Siejka; Vitor Bersi Alves

paraná ano 09
número 107
2014

COOPERATIVO

edição especial 8 técnico e científico



Parcerias



IDE
• cursos corporativos
• management
• online

OCEPAR

Presidente

João Paulo Koslovski

Diretores

José Aroldo Gallassini

Jorge Karl

Manfred Alfonso Dasenbrock

Orestes Barrozo Medeiros Pullin

Paulino Capelin Fachin

Renato José Beleze

Valter Vanzella

Alfredo Lang

Carlos Yoshio Murate

José Fernandes Jardim Júnior

Luiz Roberto Baggio

Marino Delgado

Renato João de Castro Greidanus

Ricardo Silvio Chapla

Conselho Fiscal

Titulares

Paulo Roberto Fernandes Faria

José Rubens Rodrigues dos Santos

Lauro Osmar Schneider

Suplentes

Paulo Henrique Cariani

Tácito Octaviano Barduzzi Junior

Urbano Inácio Frey

Superintendente

José Roberto Ricken

Superintendente Adjunto

Nelson Costa

SESCOOP/PR

Presidente

João Paulo Koslovski

Conselho Administrativo

Titulares

Jorge Karl

Jaime Basso

Soraya Galvão

Wilson Thiesen

Suplentes

Alvaro Jabur

Valter Vanzella

Prentice Balthazar Júnior

Renato Nóbile

Conselho Fiscal

Titulares

Luiz Humberto de Souza Daniel

Edvino Schadeck

Amilton Pires Ribas

Suplentes

Luiz Roberto Baggio

Sebaldo Waclawovsky

Marcos Antonio Primão

Superintendente

José Roberto Ricken

ISAE/FGV

Presidente

Norman de Paula Arruda Filho

Diretor de Negócios

Roberto Caneppele Pasinato

Diretor de Educação

Antônio Raimundo dos Santos

Diretora de Gestão Corporativa

Tania Mara Lopes

Mestrado

Kellen Smak

Perspectivação

Elizangela Rozanski

Diego Pereira de Meira

Rebecca Giese

Conselho Editorial

Sistema Ocepar: João Paulo Koslovski, José Roberto Ricken, Nelson Costa, Leonardo Boesche, Gerson José Laueremann, Flavio Enir Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann (Coordenadora).

ISAE/FGV: Norman de Paula Arruda Filho, Roberto Caneppele Pasinato, Antônio Raimundo dos Santos (Coordenador), Rebecca Giese.

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicadas com a prévia e expressa autorização dos mesmos. CTP e impressão: Impressoart Editora Gráfica. Licitação – pregão: 01/2014.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR Telefone: 41 3200-1100. Endereço eletrônico: biblioteca@sistemaocepar.coop.br Página eletrônica: www.paranacooperativo.coop.br

Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v.1, n. 2 (2004) - Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

1. Cooperativismo – Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Paraná. III. Instituto Superior de Administração e Economia.

CDD – 334

A especialização dos líderes, dirigentes e colaboradores das sociedades cooperativas e a constante busca por conhecimentos técnicos e científicos atuam como indutoras do desenvolvimento econômico e social dos cooperados, agentes vitais do crescimento e fortalecimento do Estado do Paraná.

Da parceria estabelecida entre a Ocepar e o SESCOOP/PR com o ISAE/FGV para promover cursos de pós-graduação para cooperativistas faz parte a produção de trabalhos e artigos que contribuam para o desenvolvimento das cooperativas, com base na aliança de conceitos teóricos com a prática verificada através de pesquisas realistas ou de estudos específicos.

Os artigos que são publicados na Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico são selecionados a partir da ótica de aplicabilidade dos temas como fomento ao desenvolvimento das sociedades cooperativas, da originalidade do estudo, da escolha do referencial teórico, da argumentação nas considerações dos autores e do atendimento aos critérios estabelecidos pelo Conselho Editorial.

Apresento a Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico – Edição Especial 08 com um convite ao estudo do excelente conteúdo, onde pontificam assuntos como o cooperativismo e a globalização, a gestão do clima organizacional, a gestão do comportamento criativo para a Cooperativa Agroindustrial Lar, o conhecimento da cooperativa como ferramenta de fidelização dos cooperados e a programação neuro-linguística: alavancando resultados organizacionais em uma cooperativa de crédito.

O forte amadurecimento do Sistema Cooperativo no Paraná é comprovado pelo fato de presidentes de cooperativas – Lar e Sicredi Rio Paraná PR/SP – participarem de cursos de pós-graduação e atuarem como elementos de equipe na produção de 2 artigos contidos nesta Edição Especial 08.

João Paulo Koslovski
Presidente do Sistema Ocepar

A 8ª edição da revista “Paraná Cooperativo – Técnico e Científico” é a sequência de uma iniciativa que, de maneira pioneira vem semeando a produção de ideias e projetos inovadores no setor. Estamos em plena colheita de resultados positivos que merecem o nosso reconhecimento do importante papel da educação ao cultivar o avanço e o progresso do cooperativismo paranaense e brasileiro.

O plantio e disseminação do conhecimento para o desenvolvimento e crescimento estratégico das cooperativas figura papel importante na cultura organizacional. Peter Senge (1990) e a sua teoria da aprendizagem organizacional indicam que escolas, famílias e empresas para se constituírem em organizações de aprendizagem, devem entender que aprender não significa reproduzir comportamentos ou memorizar conteúdos determinados, mas sim constituir a capacidade de reflexão, compreensão e a consequente autotransformação. As atividades realizadas pelo Sistema Sescoop/PR em parceria com o ISAE/FGV fomentam essa compreensão da aprendizagem, formada por pessoas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, criatividade e capacidade organizacional das cooperativas.

A revista “Paraná Cooperativo – Técnico e Científico” tem essa importante função de disseminar o conhecimento produzido por gestores de cooperativas durante os programas de pós-graduação, desenhados de acordo com as necessidades de cada uma dessas importantes organizações. Desta forma, esses gestores agem como agentes de transformação, criando modelos e soluções inovadoras que contribuem para o desenvolvimento científico, tecnológico, social e econômico do Estado do Paraná.

Norman de Paula Arruda Filho
Presidente do ISAE/FGV

Agropecuário

- 1** COOPERATIVISMO E GLOBALIZAÇÃO
Anderson Emanuel Batalini; Evaldo Luis Bortolasci; Juliano Trintinalio; Renato Frederico dos Santos; Ricardo Taliari.....**06**
- 2** GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
Giovani Gaio; Irineo da Costa Rodrigues; Jair Meyer; Urbano Inacio Frey; Valdir José Ritter**17**
- 3** GESTÃO DO COMPORTAMENTO CRIATIVO PARA A COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR
Ademilson Freire da Silva; Clélio Roberto Marschall; Hilário João Kunzler; João Carlos Luqui; Lérida Fantin de Vargas; Rafael Franco de Camargo.....**27**

Crédito

- 4** CONHECIMENTO DA COOPERATIVA COMO FERRAMENTA DE FIDELIZAÇÃO
Almir Schotten; Fernando Moreira Silva; Jorge Bezerra Guedes; Paulo José de Angelo Vitor**48**
- 5** PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA: ALAVANCANDO RESULTADOS ORGANIZACIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
Ariadyna Pelegrinotti de Carvalho; Carlos Alexandre Siejka; Vitor Bersi Alves**58**

Cooperativismo e globalização

- ANDERSON EMANUEL BATALINI
- EVALDO LUIS BORTOLASCI
- JULIANO TRINTINALIO
- RENATO FREDERICO DOS SANTOS
- RICARDO TALIARI

Resumo

O presente trabalho está direcionado às mudanças impostas ao sistema cooperativista perante a realidade da globalização da economia mundial. Para tanto, inicialmente apresenta-se um histórico relacionado à formação das primeiras cidades, dos primeiros mercados e à formação das cidades globais, para então, levantar considerações sobre o fenômeno da globalização, do cooperativismo e das mudanças impostas ao cooperativismo diante da atual economia mundial globalizada. De uma forma geral, o trabalho possibilita compreender que a sociedade passou e passa por um constante processo de mudança nos setores econômico, social, político e filosófico, o que implica alterações nas formas de agir de indivíduos e, principalmente, das organizações empresariais, das quais as cooperativas fazem parte. Dessa forma, somente com entendimento das características da economia globalizada as organizações cooperativas poderão reorganizar suas ações estratégicas/ administrativas, mantendo-se competitivas no mercado local e garantindo a entrada no mercado global.

Cooperativa
Cocari – Cooperativa Agropecuária
e Industrial

Orientador
Antônio Raimundo dos Santos

Curso
Pós-graduação em Gestão de Cooperativas
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

Palavras-chave: economia capitalista; mundialização; competitividade.

1. Introdução

O Capitalismo Global se constitui em um sistema econômico caracterizado pela abertura de mercados nacionais e a competição entre os Estados-nação (BRESSER-PEREIRA, 2007). Assim, a globalização se configura como um processo de integração econômica, social e política, no qual os mercados nacionais se tornam abertos e os Estados-nação passam a se pautar economicamente pela lógica da competição capitalista. Segundo Sanches (2000, p. 3) esse sistema intensificou-se com a busca de novos mercados consumidores durante o processo da industrialização, “haja vista que foi o comércio de matérias-primas, alimentos e bens manufaturados que estimulou os países industrializados a penetrar, controlar e dominar vastas regiões do mundo”.

Nesse contexto, pode-se afirmar que na economia globalizada as relações econômicas passam a ser reguladas pelo mercado em um mundo sem fronteiras, alterando-se as formas de produção, organização e gestão empresarial. Daí toda a discussão a respeito das implicações impostas às organizações (e, dentre essas, as organizações cooperativas, tema deste estudo), que até então atuavam somente no mercado local, com concorrentes locais.

2. Desenvolvimento

2.1 Análise histórica dos primeiros mercados e cidades

O homem sempre precisou dominar a natureza para sobreviver às chuvas torrenciais, às grandes secas, ao calor, ao frio e à ameaça da fome. Não foi por outro motivo que ele fixou morada e fundou os primeiros núcleos estáveis, que deram origem às cidades.

Os dados históricos revelam que a espécie humana, que era nômade e vivia se locomovendo de uma região para outra em busca de fontes de água, alimentos e abrigo, com o passar do tempo, abandonou o nomadismo e passou a viver em sedentarização. As comunidades passaram a ocupar as terras de plantio e a viver em aldeias. Essas mudanças não só resultaram em maior produção de alimentos como provocaram um grande crescimento populacional, sendo isso possível graças ao domínio da agricultura e da utilização de instrumentos:

Durante muitos milênios, o homem foi nômade, caçando e colhendo na natureza seu alimento. Apenas há 10 mil anos sua vida começou a se transformar. Primeiro, ele aprendeu a domesticar certas espécies de animais e tornou-se pastor. Com isso, passou a dispor de uma fonte permanente de alimento, pois os rebanhos o acompanhavam em suas migrações. Depois, descobriu que podia plantar sementes de trigo, cevada e outros vegetais e aguardar sua produção. Assim, não só “inventou” a agricultura, a maior conquista cultural da humanidade, como resolveu seu maior problema: a fome deixou de ser uma ameaça sempre presente (SOUZA, 2001, p. 12).

Assim, a criação de assentamentos permanentes foi possível, graças ao domínio da agricultura e da domesticação de animais para pecuária, sendo que, de acordo com historiadores e arqueólogos, os primeiros núcleos urbanos foram organizados na Mesopotâmia e no Egito. Logo, surgiram em outras regiões do Oriente, como a Índia e a China. De modo geral, é possível afirmar que as cidades da Antiguidade nasceram sempre próximas a fontes de água (rios ou mar), a região de solos férteis e nas regiões mais planas (o que facilitava o plantio e o vaivém das pessoas), ou seja, em locais onde

a natureza era mais favorável ao homem. Com o passar do tempo, o homem também desenvolveu a habilidade de criar ferramentas que o auxiliavam nas tarefas do dia a dia, que, juntamente com os animais domesticados, ajudavam essas pessoas a cultivar uma dada área.

Aos poucos, o nomadismo foi dando lugar à sedentarização. As comunidades passaram a ocupar as terras de plantio e a viver em aldeias. Essas mudanças não só resultaram em maior produção de alimentos como provocaram um grande crescimento populacional (SOUZA, 2001, p. 12).

Várias comunidades passaram a produzir mais alimentos do que necessitavam. Como consequência, várias pessoas que anteriormente eram agricultores passaram a trabalhar (e especializar-se) em outras áreas. Algumas passaram a produzir roupas. Outras passaram a produzir armas e ferramentas. Estas últimas requerem metais, que são encontrados em minas, onde outras pessoas passaram a trabalhar:

A necessidade de obter maiores colheitas para alimentar a população urbana, que não parava de crescer, obrigou os camponeses a plantar mais. Em alguns casos, foram construídos diques e canais de irrigação, que permitiam controlar as enchentes dos rios e irrigar terras desertas, incorporando-as ao cultivo. Outras vezes, florestas e pântanos simplesmente desapareceram para dar espaço às plantações (SOUZA, 2001, p. 13).

Com o transcorrer do tempo, cada vez mais pessoas deixavam de trabalhar somente na agricultura, passando a especializar-se em outras áreas, tornando-se artesãos, fabricantes de roupas, calçados e outros suprimentos. Essas pessoas passaram a trocar seus produtos por aqueles que não

mais produziam, originando assim o comércio. Posteriormente, isso levou à criação do dinheiro, ao comércio com outras vilas e à necessidade de instalação de um governo.

A criação de estradas conectando várias cidades e vilas entre si e inovações tecnológicas tais como o navio e a roda, além do surgimento de veículos movidos à tração animal, fizeram com que a importância da agricultura e a proximidade de minérios fosse reduzida. Os agricultores e criadores de animais passaram a mandar seus produtos até as feiras comerciais, onde então eram vendidos. Também surgiram os mercantes, comerciantes que vendiam produtos de outras pessoas. Esses mercantes geralmente compravam produtos de locais distantes, transportando-os em navios ou em veículos movidos à tração animal até os mercados, onde eram vendidos por altos preços (AGUIAR, 1997, p. 34).

A formação das cidades gerou um ambiente propício ao progresso cultural e tecnológico, ampliando o domínio do homem sobre a natureza. Um exemplo: a roda, que facilitou o transporte de cargas e pessoas, foi uma invenção urbana, criada na Mesopotâmia há cerca de 5.500 anos. Além disso, com sua população concentrada, a cidade sempre representou o cenário ideal para o consumo dos mais variados produtos – desde alimentos até vestuário e outros bens (SOUZA, 2001, p. 16).

Artesãos, auxiliados por avanços tecnológicos e pela invenção de novos produtos como pólvora, barril e relógios, por exemplo, conseguiam criar e vender cada vez mais produtos em um dado espaço de tempo. Porém, com a industrialização, os produtos que os artesãos levavam horas para fazer passaram a ser produzidos em questão de minutos nas fábricas, ainda mais, em grande quantidade, e a preços mais baixos. A industrialização também permitiu a criação

de grandes fábricas e ferrovias, que geravam empregos e atraíam grande quantidade de pessoas do campo para as cidades, onde as fábricas estavam localizadas. Trens, automóveis e outros meios facilitaram o transporte entre um ponto a outro de uma cidade, bem como entre diversas cidades (MEIO AMBIENTE, 2003). Durante o final do século XIX, leis trabalhistas foram aprovadas nos Estados Unidos e na Inglaterra, com o intuito de proteger os trabalhadores (que até então não possuíam praticamente nenhum direito). Entre outras medidas, essas leis proibiam o uso do trabalho infantil nas fábricas. Outras medidas como melhorias na assistência médica e hospitalar para a classe trabalhista e fornecimento de abrigos e alimentos aos desempregados também foram tomadas (SOUZA, 2001, p. 19).

2.2 Formação dos mercados

A partir do século XI, o fim das invasões e a redução das guerras permitiram o crescimento da população, gerando mais consumidores e mão de obra. O aumento da produção agrícola, graças ao aperfeiçoamento técnico e à ampliação das áreas de cultivo, permitiu a existência de excedentes para o comércio e matérias-primas para o artesanato. Camponeses começaram a abandonar os campos em direção às cidades, onde novas atividades eram desenvolvidas (CAMPOS, 2004).

Durante um longo período de tempo, o comércio medieval foi uma atividade errante, na qual o mercador seguia a rota dos produtos, sendo a venda feita através da exposição direta dos artigos em lojas, mercados e feiras. Esse processo foi propício à organização de grupos de mercadores, que se associavam por razões comerciais e também por questões de segurança (SOUZA, 2001, p. 11).

Durante os séculos XI, XII e XIII, a população teve um aumento considerável. Isso provocou um

incremento na produção agrícola e o desenvolvimento das atividades artesanais e mercantis. As cidades antigas absorveram grande número de pessoas; surgiram também outras, chamadas “vilas novas”. As cidades tiveram várias origens, mas cresceram em função do comércio. O aumento da população rural e urbana transformou a cidade em um centro de distribuição dos produtos agrícolas, de tráfego comercial, tanto regional como internacional, e de produção de manufaturas. A maioria das cidades triplicou ou quintuplicou sua população ao longo dessa época (CAMPOS, 2004).

As pessoas que habitavam as cidades eram de tipos muito diversos. Havia nobres, eclesiásticos, comerciantes, artesãos, agricultores. Ricos e pobres conviviam pacificamente. No início, os habitantes das cidades eram chamados de burgueses, mas com o passar do tempo, o nome passou a designar apenas os ricos. Entre os grupos minoritários, destacavam-se alguns grupos religiosos, que viviam em bairros separados e se dedicavam ao artesanato, ao comércio e a atividades financeiras e empréstimos (SOUZA, 2001, p. 12).

A negociação das mais variadas mercadorias era realizada em maior número nas zonas urbanas de comercialização, devido principalmente à existência de maior possibilidade de vendas, sendo que tudo que era produzido na época podia ser negociado, como cereais, vinhos, azeite, frutos, aves, caça, peixe, vestes, linho e metais, entre outros produtos, não faltando também as tendas do ferrador, do alfaiate, do carpinteiro, do barbeiro, entre outros artífices (CAMPOS, 2004).

Uma modalidade de venda e compra dos diversos produtos era a permuta ou escambo. A cada produto, por exemplo um tecido, era atribuído um valor. Em troca, recebia-se outro produto ou vários que tivessem o mesmo valor do tecido. Essa mo-

dalidade de transação, muito comum no início da Idade Média, foi desaparecendo com a introdução da moeda (SOUZA, 2001, p. 12).

Inicialmente, as moedas eram feitas de ouro e prata. O valor da moeda dependia da pureza do metal com que era feita e também do seu peso. Eram emitidas pelos reis ou pelas cidades por autorização real. Quando se chegava à outra cidade onde a moeda era diferente, era necessário fazer o câmbio. Os cambistas, encarregados de fazer o câmbio, passaram a exercer o papel de banqueiros:

O comerciante, ou quem quer que empreendesse uma viagem, corria o perigo de ser assaltado. Além disso, levar muitas moedas era pesado e custoso. Os banqueiros encontraram uma maneira mais fácil e segura de fazer isso. Se, por exemplo, um banqueiro tinha um escritório em Bruges e outro em Veneza, aceitava o dinheiro do comerciante em Bruges, entregando-lhe em troca um papel assinado. Com esse papel, o comerciante poderia sacar em Veneza o mesmo valor em dinheiro que entregara em Bruges. A letra de câmbio foi inventada na Itália no século XIII, e se difundiu por toda a Europa ao longo dos séculos XIV e XV (SOUZA, 2001, p. 13).

Em meados do século XIII, as feiras livres existentes nas cidades começaram a entrar em decadência e, em 1250, mudaram radicalmente: de mercado de tecidos passaram a centros de câmbio. Somente os empregados das grandes casas comerciais deram continuidade à vida itinerante do mercador, mas, mesmo esses, fixaram-se nos grandes centros. Não havia mais a necessidade de os compradores e vendedores de produtos comerciais frequentarem as feiras, quando podiam manter contatos permanentes entre si. Esse fato deve-se, essencialmente, ao desenvolvimento do

comércio marítimo, também responsável por esta “revolução comercial”.

Até o século XIII, esse modo de transacionar mercadorias a longa distância conhecia obstáculos intransponíveis. Entre eles, pode destacar-se o fraco desenvolvimento técnico da navegação e, sobretudo, o domínio árabe do Mediterrâneo, o qual impedia um tráfego constante e consistente. Contudo, após a simbólica viagem dos irmãos genoveses Vivaldi ao longo da costa ocidental africana até quase ao Bojador, os navios cristãos ultrapassaram o estreito de Gibraltar e passaram a ligar regularmente os dois polos mais importantes do comércio europeu (as repúblicas italianas e o Norte flamengo), atravessando o Mediterrâneo e seguindo pelo Atlântico em busca das mais variadas mercadorias (CAMPOS, 2004).

Com a melhoria dos meios de transporte; o desenvolvimento do artesanato urbano; o acesso a outros mercados por meio da abertura dos portos através dos mares, possibilitando o comércio de produtos raros e exóticos; e de posse do dinheiro obtido na troca, o proprietário da mercadoria passou a ter um direito sobre o produto capaz de lhe dar acesso a um conjunto de mercadorias disponibilizadas na sociedade. Assim, a quantidade de moeda, combinada com sua velocidade de circulação, viabilizou o conjunto das trocas necessárias ao funcionamento do sistema econômico (ARAÚJO; PEREIRA, 1999).

2.3 Formação das cidades globais

A urbanização tornou-se um fenômeno intenso no mundo todo, com grandes cidades determinando o ritmo das economias nacionais e internacionais. Porém, nas últimas décadas, um grupo de metrópoles passou a influenciar fortemente não apenas o seu entorno, mas todo o planeta, pelas decisões e novidades que se espalham delas para as demais regiões. Essa capacidade de criar redes

que estimulem a inovação é justamente o que caracteriza as ditas “cidades globais”.

As cidades globais representam os centros mundiais de negócios e transações bancárias, que funcionam atualmente como postos de comando na organização da economia global. Essas aglomerações concentram vastos recursos financeiros e as indústrias de liderança, grandes empresas transnacionais, exercem influência na ordem econômica e social mundial. Concentram a perícia e o conhecimento em serviços ligados à globalização e, quanto mais a economia for globalizada, maior será a convergência de funções centrais nessas cidades. Exercem a função de cidade global as seguintes aglomerações: Nova York, Tóquio, Londres, Paris, Los Angeles, Frankfurt, Hong Kong, Roterdã, Milão. E, em escala um pouco menor e regionalizada: Toronto, Chicago, São Paulo, Zurique, Sidney, Madri, Moscou, Cingapura, Seul, Xangai, Cidade do México (FISCHER, 1996, p. 9).

Assim, o termo “cidades globais” está sendo utilizado na denominação de regiões urbanas economicamente importantes, localidades que possuem uma bem estruturada coordenação do sistema financeiro em virtude de sua infraestrutura avançada de telecomunicações, transporte e serviços especializados, sendo responsáveis pelo controle e expansão da produção e do consumo. Conforme destaca Hall (1997), trata-se de importantes centros de poder político nacional e/ou internacional; centros bancários, de seguros e serviços financeiros em geral; centros de atividade profissional avançada, na medicina, no direito, em estudo avançado, e de aplicação de conhecimento científico na tecnologia; centros de acúmulo de informação e difusão através da mídia de massa; centros de consumo, sejam de artigos de luxo a uma minoria ou de produtos de produção em mas-

sa; centros de artes, cultura, entretenimento e atividades auxiliares relacionadas.

[...] as cidades globais são os centros controladores da economia global e sua emergência está acompanhada da emergência das relações econômicas. A grande força dessas cidades se encontra em setores como as corporações financeiras globais, transporte e comunicação e serviços, com capacidade de acumular e concentrar grande parte do capital global e fluxo migratório (FRIEDMANN, 1982, p. 15).

De acordo com Toledo (2001) as cidades globais são os vetores mais importantes da globalização, pois formam uma rede urbana por onde transita a maior parte do dinheiro que alimenta os mercados financeiros internacionais a cada ano. O autor afirma que se trata de uma teia que vai além, por ser capaz de irradiar os progressos tecnológicos, disseminar serviços especializados para a indústria e concentrar as estruturas de comando das 37 mil empresas transnacionais (cujas vendas superam o total de exportações e importações mundiais), sendo por meio da rede de cidades globais que a economia global é administrada, coordenada, planejada e servida. Em outras palavras, é de onde emana o poder econômico. No topo dessa hierarquia, estão metrópoles como Londres, Nova York e Tóquio.

Algumas dessas cidades preenchem o que seria mais bem descrito como funções de portal, pois são capazes de administrarem o fluxo (de dinheiro, serviços e pessoas) de entrada e saída do país. Em comum, essas redes apresentam uma enorme desproporção em sua distribuição geográfica, pois cerca de 80% delas encontram-se nos países desenvolvidos (que detêm apenas 20% da população mundial) (TOLEDO, 2001).

Observa-se, portanto que o século XXI já pode ser considerado um século urbano, visto serem as

idades os grandes centros onde se desenvolvem o progresso econômico, a integração das diferentes culturas presentes nesse espaço, as questões inerentes ao bem-estar social e os problemas ambientais, por exemplo o aquecimento global, a poluição, as enchentes, entre outros.

2.4 Globalização

De acordo com a leitura de Fagundes (2003), essa nova era mundial configurou-se como uma saída à economia capitalista perante as baixas taxas de crescimento econômico, a necessidade de novos mercados e a internacionalização da produção. Segundo esse autor, tal estratégia foi facilitada a partir da queda do muro de Berlim em 1988, que finalizou o receio mundial com relação à guerra fria e à atuação dos organismos internacionais, como o Fundo Monetário Mundial, o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio, possibilitando, assim, o surgimento de uma nova economia mundial balizada pelo investimento com escala global, processos de produção flexíveis e multilocais, revolução nas tecnologias de informação e comunicação, desregulação das economias nacionais e preeminências das agências financeiras multilaterais.

Com relação às políticas econômicas nacionais, segundo Fagundes (2003), a globalização se caracteriza pelas seguintes exigências: economias nacionais abertas ao mercado mundial e preços domésticos adequados aos preços internacionais; prioridade à economia de exportação; políticas monetárias e fiscais orientadas para a redução de inflação e da dívida pública; setor empresarial do Estado privatizado; tomada de decisão privada, apoiada por preços estáveis e padrões nacionais de especialização; mobilidade de recursos, de investimentos e dos lucros; regulação estatal mínima; e redução do peso das políticas sociais no orçamento do Estado, com

redução do montante das transferências sociais, eliminando a universalidade.

Nota-se, portanto, que a economia globalizada acabou ocasionando mercados mais competitivos, abertos a vários concorrentes, ágeis e dinâmicos sob o ponto de vista financeiro, tecnológico e comercial. “Por outro lado, os concorrentes também se tornaram mais exigentes quanto à qualidade e às especificidades dos produtos agroprocessados, devido às diferentes preferências de mercado” (SANCHES, 2000, p. 11). Essas características têm levado as organizações empresariais, e entre elas as organizações cooperativas, a se preocuparem cada vez mais com a diversificação dos seus produtos, buscando atender a uma faixa mais ampla possível de mercados e de consumidores.

2.5 Cooperativismo

Uma cooperativa pode ser definida como uma sociedade de pessoas com forma e natureza jurídica própria, sem fins lucrativos, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços a seus associados (ALMEIDA; SOUZA, 2006). Deve ser integrada por, no mínimo, 20 pessoas, que se unem em bases democráticas para suprir determinadas necessidades comuns. Dessa forma, é uma empresa de participação, com duas dimensões que se inter-relacionam: a econômica e a social. Trata-se, portanto, de uma organização na qual o cooperado é ao mesmo tempo dono e usuário; enquanto dono participa da administração com direito de tomar parte dos problemas e sucessos, sugerir ações corretivas e de fortalecimento, propor a criação de novos produtos ou serviços e responder pelos resultados apurados ao final do exercício; enquanto usuário tem o direito de utilizar os produtos e serviços disponibilizados pela entidade.

O cooperativismo é um movimento mundial e teve início nos ideais de um grupo de 28 tecelões

ingleses que ficaram conhecidos como Os Pioneiros de Rochdale, em meados do século XIX. Guimarães e Araújo (2001) afirmam que existiram diversas experiências cooperativas anteriores a esse grupo, mas que o sucesso do movimento cooperativista ficou assegurado pelo exagerado cuidado que os pioneiros tiveram na formulação de seus estatutos, das regras e princípios neles inseridos e pelo cumprimento destes pelos seus idealizadores.

Tais pioneiros, desempregados após o auge do capitalismo liberal inglês, resolveram criar uma associação que possibilitasse a produção conjunta, fundamentada nos princípios de: adesão livre ou “porta aberta”, adesão voluntária, controle democrático, retorno “pro rata” das operações, vendas à vista, juros limitados ao capital, educação constante, neutralidade política e religiosa, pureza e qualidade dos produtos, indivisibilidade dos fundos de reserva, comércio exclusivo com os associados e aspiração a conquistar e cooperativar a organização econômica e social mundial. Esses princípios nortearam o cooperativismo até 1937, quando, no Congresso de Paris, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada em 1895, colocou em votação e aprovação o conjunto de princípios que, a partir de então, deveria ser adotado internacionalmente por todas as cooperativas. Em 1995, por ocasião do Congresso Centenário da ACI, ocorre a última reformulação destes princípios, sendo criada a Declaração de Identidade Cooperativa e referendados os princípios do cooperativismo: adesão voluntária e livre, gestão democrática pelos cooperados, participação econômica dos cooperados, autonomia e independência das cooperativas, educação, formação, informação, intercooperação e interesse pela comunidade. No Brasil, esses princípios estão expressos basicamente

na Lei 5.764, de 1.971, e na Constituição Federal de 1988 (SEBRAE, 2006).

Observa-se, então, que o método cooperativo se baseia na ação conjunta, no trabalho coletivo de indivíduos associados livremente para obtenção de melhores condições econômicas, sociais, morais e civis e na união de forças para prestar, reciprocamente, uma série de serviços em favor do comunitário. Assim, além de obterem trabalho e renda, acabam proporcionando o desenvolvimento da comunidade local e regional e a conquista de melhores condições sociais de vida através da geração de empregos e renda, atuando e promovendo a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Nesse contexto, pode-se dizer que a responsabilidade com o social é um dos pilares do cooperativismo.

Conforme esclarece Bulgarelli (1999), a característica principal capaz de diferenciar uma organização cooperativa das demais organizações empresariais existentes na sociedade é que a cooperativa se fundamenta em princípios doutrinários e, sobretudo, no campo prático da distribuição dos lucros obtidos enquanto entidade econômica, o que vem a caracterizá-la como sociedade típica (diferente e separada das demais existentes na economia capitalista) por estarem motivadas por valores como auxílio mútuo, participação, democracia e solidariedade. Logo, tradicionalmente os componentes de uma cooperativa seguem regras de ética, responsabilidade social, honestidade, preocupação e cuidado com o próximo. Assim,

o cooperativismo enquanto organização socioeconômica não se sustenta sobre uma noção ou teoria social específica, mas sobre um conjunto de ideias e noções tais como: mutualidade, união de esforços, solidariedade, associação entre pessoas em função de objetivos comuns, não exploração do homem pelo homem, justiça social, democracia e autogestão (OCB-GO, 2004, p. 9).

Para Martins (2000) é o princípio da gestão democrática que realmente diferencia as organizações cooperativas das demais instituições existentes na economia, pois esse princípio garante que as cooperativas se constituam como organizações geridas democraticamente pelos próprios sócios, os quais participam ativamente na fixação e no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Esses sócios, eleitos para representar e gerir a instituição, são responsáveis perante e para com os demais sócios. Durante as eleições, os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto), assim cada associado tem direito a apenas um voto, independentemente do número de cotas e do montante de capital subscrito. Assim, a administração de uma cooperativa “exige competência técnica e profissional de seus dirigentes, cooperantes e empregados. O êxito da cooperativa depende da capacidade de administração autogestionada e da capacidade de organização social e política de seus integrantes” (OCB-GO, 2004, p. 23).

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (2003) os membros de uma cooperativa possuem tanto direitos como deveres, enquanto cooperantes. São deveres dos cooperados: integralizar as quotas-partes de capital; operar com a cooperativa; observar o estatuto da cooperativa; cumprir fielmente os compromissos com relação à cooperativa; respeitar as decisões da Assembleia Geral e do Conselho Diretor; cobrir sua parte, quando forem apuradas perdas no fim do exercício; e participar das atividades desenvolvidas pela organização. São direitos do cooperado: utilizar os serviços prestados pela cooperativa, tomando parte nas assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que nelas forem tratados; propor ao Conselho de Administração e às Assembleias Gerais as medidas que julgar convenientes aos interesses do quadro social; efetuar, com a coopera-

tiva, as operações que forem programadas; obter, durante os 30 dias que antecedem a realização da Assembleia Geral, informações a respeito da situação financeira da cooperativa, bem como sobre os Balanços e os Demonstrativos; votar e ser votado para cargos no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal; e, no caso de desligamento da cooperativa, retirar o capital, conforme estabelece o estatuto.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (2003) as cooperativas organizam-se em ramos: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e Turismo e Lazer, o que acaba configurando o cooperativismo como um sistema bastante amplo e diversificado, pois pode se estender por quase todas as classes sociais, trabalhistas e institucionais de forma a organizar “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida” (OCB-GO, 2004, p. 9).

Todavia, o mercado globalizado tem exigido dessas organizações um redirecionamento do seu sistema de produção, visto que os consumidores de seus produtos ou serviços, bem como os concorrentes, não se configuram mais como locais, mas, sim, mundiais. “Portanto, as sociedades cooperativas só terão vantagens sobre as empresas capitalistas se souberem investir em uma maior eficiência” (SANCHES, 2000, p. 14). De acordo com essa autora, a maior eficiência estaria relacionada aos investimentos em tecnologias no processo produtivo e no estabelecimento de estratégias corporativas, através das Assembleias Gerais dos associados, de forma a aumentar a produtividade, a qualidade do produto/serviço dispo-

nibilizado e o estabelecimento de uma marca de preferência junto aos consumidores de diferentes partes do mundo.

Existe uma necessidade de analisar os empreendimentos cooperativistas sob uma nova abordagem econômica, isto é, considerando os custos de transição na análise das vantagens e dos principais problemas de gestão da organização cooperativa. Isso se faz necessário em decorrência das modificações recentes na economia, que obrigaram as empresas a sobreviverem de acordo com os novos e mais rigorosos padrões de eficiência e concorrência nos mercados atuais, fruto de uma globalização (SANCHES, 2000, p. 20).

Sendo assim, as cooperativas precisarão buscar novas formas de organização que possibilitem maior competitividade e melhor eficácia, de modo a garantir a manutenção no mercado local e a entrada no mercado global, fatores que exigirão uma revisão na forma de administração e na atual arquitetura organizacional e profissionalização da gestão.

É preciso capacitar os profissionais contratados de forma que eles se envolvam com a organização, se comprometam com a filosofia cooperativista, em especial da alta gestão, responsáveis pelo firme propósito de passar a seus subordinados a missão da cooperativa. Também uma gestão mais participativa poderia contribuir para esse comprometimento de seus funcionários, além de agilizar as tomadas de decisões. (OCB-GO, 2004, p.11).

Assim, para entrada e sobrevivência das cooperativas na economia globalizada, além do enfoque na relação cooperativa e cooperado (fidelidade de seus associados), atenção especial deverá ser dada à produção com qualidade e ao investimento em tecnologia para melhoria da eficiência (o que pode exigir fontes alternativas de capitalização).

Sendo assim, existe uma necessidade de analisar os empreendimentos cooperativistas sob uma nova abordagem econômica, considerando os custos e as vantagens que possibilitem a sobrevivência nesse processo acelerado de unificação de padrões que a globalização trouxe.

3. Conclusão

A globalização, que hoje é aceita como um fato comum na vida das nações, promove grandes desafios, oportunidades e ameaças nos setores econômico, financeiro e social de diferentes países, visto que tem acelerado a interdependência entre os países e a liberalização comercial, expondo as organizações empresariais (entre estas, as cooperativas) a flutuações econômicas e exigindo delas a adoção de novas tecnologias e estratégias, como um pré-requisito para seu desenvolvimento.

Diante desse cenário, de mudanças políticas, econômicas, culturais, entre outras, faz-se necessário pensar em alternativas, adaptações e ajustes que possibilitem às cooperativas a construção de um orçamento equilibrado, com desenvolvimento aos associados, crescimento contínuo e acompanhamento dos mercados.

Os mercados globalizados são nitidamente mais competitivos, abertos a vários concorrentes, ágeis e dinâmicos sob o ponto de vista financeiro, tecnológico e comercial. Os concorrentes e consumidores também se tornaram mais exigentes quanto à qualidade e às especificidades dos produtos e serviços, diante da diversificação disponibilizada no mercado. Assim, além da diversificação dos produtos e serviços (tentando atender a uma faixa mais ampla possível de mercados e de consumidores), as organizações cooperativas precisam focar, de forma a acompanhar e sobreviver nesse novo mercado mundial, a diferenciação,

desenvolvendo uma marca de confiança em distintos mercados, com agilidade em atender o consumidor, com transformação e renovação periódica de seus produtos/serviços e com reflexão quanto à flexibilidade gerencial, à inovação tecnológica, à necessidade de novos processos e a reorganizações relacionadas à competência profissional e ao desempenho empresarial.

Referências

AGUIAR, A. L. B. **Da antiguidade à modernidade**. Universidade Estadual de Maringá: Eduem, 1997.

ALMEIDA, J.; SOUZA, J. R. Educação cooperativa, controle social e cooperativismo de crédito rural: uma avaliação da experiência da Cooperativa de Crédito Rural de Feira de Santana – Bahia. **I Encontro da Rede Rural, GT: Saber e poder no campo**. Feira de Santana: UEFS, 2006.

ARAÚJO, G.; PEREIRA, M. V. **A contradição e processo**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo: 2007.

BULGARELLI, W. **Elaboração do direito cooperativo: um ensaio de autonomia**. São Paulo: Atlas, 1990.

CAMPOS, A. B. **A comercialização**. Rio de Janeiro: Cultura, 2004.

FAGUNDES, J. M. **O papel do estado na globalização**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2003.

FISCHER, T. (Org.). **Gestão contemporânea: cidades, estratégias e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996.

FRIEDMANN, P. L. Poder, Estado e sociedade. **Caderno de Estudos Sociais**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, 1982.

GUIMARÃES, E.; ARAÚJO, N. B. **A visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2001.

HALL, B. S. **Desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 1997.

MARTINS, N. F. C. Os princípios do Direito do Trabalho e a flexibilização ou desregulamentação. **LTr Legislação do Trabalho**, São Paulo, v. 64, n. 7, julho, 2000.

MEIOAMBIENTE. **As primeiras cidades e o primeiro lixo**. Instituto Unibanco. Disponível em: <<http://www.novaescola.com.br>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

OCB-GO. Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás. **Cooperativismo passo a passo**. Goiânia: OCB-GO, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Manual de orientação para constituição e registro de cooperativas**. Brasília: Sescop, 2003.

SANCHES, F. R. **Os efeitos da globalização nas cooperativas agrícolas**. 2000. 52 p. Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

SANTOS, B. S. (Org.). **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2002.

SEBRAE, SP. **Cooperativismo**. 2006.

SOUZA, S. B. **História das comunidades rurais**. São Paulo: Abril, 2001.

TOLEDO, M. B. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

Gestão do clima organizacional

- GIOVANI GAIO
- IRINEO DA COSTA RODRIGUES¹
- JAIR MEYER
- URBANO INACIO FREY
- VALDIR JOSÉ RITTER

Resumo

O presente trabalho faz uma análise da importância da liderança na gestão do clima organizacional e de como a capacitação dos líderes pode contribuir nesse aspecto. O estudo foi realizado na Cooperativa Agroindustrial Lar e analisou o tema utilizando como base a pesquisa de clima organizacional, a formação histórica e a fundamentação teórica. O trabalho também identifica o papel da liderança em questões que afetam o clima organizacional e a satisfação da equipe. Por fim, retrata-se o atual cenário e são sugeridas ações focadas em capacitação das lideranças e clima organizacional para a melhora do desempenho.

Cooperativa
Cooperativa Agroindustrial Lar

Orientador
Antônio Raimundo dos Santos

Curso
Especialização em Gestão das Organizações
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

Palavras-chave: desenvolvimento de lideranças; clima organizacional.

¹ Presidente da Cooperativa Agroindustrial Lar.

1. Introdução

O bom desempenho das empresas está diretamente ligado ao comprometimento do quadro funcional. Essa é uma afirmação válida para qualquer área de negócios ou país. Então, quão comprometidos estão os funcionários da Cooperativa Agroindustrial Lar? O que fazer para melhorar esse comprometimento? Uma avaliação no clima organizacional pode ajudar a responder essas perguntas. Este artigo tem a seguinte questão norteadora: Como a capacitação, focada em gestão de pessoas, pode despertar nas lideranças a importância do clima organizacional para a geração de resultados?

Para alcançar a resposta, o presente trabalho tem por objetivo verificar como a capacitação, focada em gestão de pessoas, pode despertar nas lideranças a importância do clima organizacional para a geração de resultados. Para tanto, validou a importância da liderança no clima organizacional, caracterizou o tema capacitação no segmento “gestão de pessoas”, comprovou como o clima organizacional influencia na geração de resultados e mediu o clima organizacional na Cooperativa Agroindustrial Lar.

A justificativa do trabalho encontra-se no fato de que conhecer e atuar no clima organizacional se dá de forma estratégica, pois de acordo com o clima organizacional os indivíduos criam expectativas. As pessoas esperam recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

Utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva e exploratória, pelo método qualitativo, realizada na Cooperativa Agroindustrial Lar durante o segundo semestre de 2013, com o objetivo de estudar o clima organizacional e a capacitação das lideranças.

Quanto à estrutura, após a presente introdução, apresentam-se os fundamentos teóricos e a revisão da literatura nos aspectos pesquisados; em um segundo momento, são apresentadas a caracterização do ambiente de pesquisa com análise e descrição dos resultados e, por fim, a conclusão e as recomendações finais.

2. Desenvolvimento do tema

Clima organizacional é considerado um dos principais pilares de crescimento de uma empresa. Nesse sentido, Nantes (2014) expõe que “a preocupação com o clima é tão importante que deve ser meta de qualquer gerente de pessoas”. O autor ainda, ao afirmar que o clima é de suma importância para o bom crescimento da empresa, enumera as razões: “clima bom > colaboradores engajados > valorização do trabalho > que propicia um clima inovador > vantagens competitivas > geração de valor para o negócio”.

Faria (2014) define clima organizacional como

os reflexos de um conjunto de valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem em uma organização e representa a forma como cada colaborador percebe a empresa e sua cultura, e como ele reage a isso. Resumindo, clima organizacional é a percepção que as pessoas têm da empresa.

Sendo assim, o que se nota é que o clima organizacional influencia de forma direta na motivação da equipe, que, segundo Faria (2014), influencia “no seu grau de satisfação e, conseqüentemente, na qualidade de seu trabalho. Por isso, é tão importante para as empresas mensurar essa percepção que os colaboradores têm dela”.

Com uma pesquisa de clima organizacional, obtêm-se respostas que podem auxiliar as empresas

na identificação das falhas e das oportunidades de melhoria.

Tem-se, então, que a pesquisa do clima organizacional é de extrema importância. Segundo Ribeiro (2014),

quando utilizada de maneira correta, imparcial e isenta de paixões ou sentimentos pessoais, quando utilizada de forma periódica, pode proporcionar à direção da empresa a tomada de medidas administrativas proativas que evitem o surgimento de problemas ou seu agravamento.

Conclui-se que a pesquisa de clima organizacional como ferramenta é tão importante que a maioria dos órgãos certificadores na área de excelência empresarial incorpora seu uso ao processo de certificação, a fim de qualificar as empresas.

Além do clima organizacional, a liderança é de suma importância, uma vez que, quando se fala nela, remete-se ao desafio atual das organizações em diferenciar chefe e líder.

Observa-se, por meio dos conceitos expostos, que líder nada mais é do que aquele que consegue resultados esperados por meio de outras pessoas e, ainda, pessoas que compõem a forma de gestão; líder é aquele que toma decisões.

Conclui-se que cada pessoa tem o seu próprio conceito de liderança e que cada situação enfrentada necessita de um tipo de líder.

Souza (2014) expõe que o líder, nessa liderança,

deve contribuir para que seus liderados observem frequentemente os seus próprios comportamentos pessoal e profissional, buscando identificar os seus próprios pontos fortes e os pontos fracos, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisam ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam

mudanças, a assumirem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e resultados para que façam hoje além do que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia.

Assim, pode-se concluir que esse novo líder se torna responsável por ajudar o indivíduo na identificação de suas próprias necessidades e por oferecer apoio nas necessidades encontradas por cada colaborador quanto ao seu desenvolvimento. Conclui-se, então, que o líder é um profissional que se compromete a apoiar as pessoas, a fim de alcançar um resultado final.

Diante de rápidas mudanças que ocorrem nas organizações e visando a manter um alto padrão de qualidade na prestação de seus serviços, as empresas vêm buscando um maior desenvolvimento do seu profissional por meio do treinamento. Segundo Cavalcante (2014),

nota-se que não adianta apenas motivar o empregado, deve-se também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização. Formam-se, assim, duas ferramentas para o seu crescimento: a motivação e a qualificação. É de suma importância realizar uma análise da influência do treinamento no comportamento do indivíduo para a realização do seu trabalho na empresa. Nesse sentido, busca-se identificar as causas desses fatores, para que a organização possa alcançar resultados positivos na prestação do serviço.

O treinamento tem como objetivo preparar o funcionário para a execução com eficiência de tarefas incumbidas a este, o que lhe proporcionará novas oportunidades. Observa-se que o treinamento é um processo que promove a aquisição de habilidades para o indivíduo.

Destaca-se que há uma relação entre clima organizacional, liderança e treinamento, pois quando se fala em clima organizacional o que se percebe é que o pensamento administrativo se tornou uma crescente e passa por constantes evoluções, fundamentando-se, segundo Vedovello (2012), na “necessidade de que a gestão deve abordar as pessoas como fator crucial de seus resultados”.

Sendo assim, encontra-se a relação entre clima organizacional, liderança e treinamento no sucesso obtido pelas organizações, com base na qualificação das pessoas e, estas, usando suas capacidades em um ambiente que lhes proporcione liberdade de demonstrar seus sentidos de iniciativa e responsabilidade. Tal relação parte da ideia de que o esforço empregado por um colaborador está ligado à sua percepção de que a recompensa oferecida pelo seu bom desempenho vale a pena.

A empresa pesquisada neste estudo é a Cooperativa Agroindustrial Lar. Os dados a seguir têm base nas informações obtidas em Marin (2005) e no Relatório e Balanço de 2013:

Razão social: Cooperativa Agroindustrial Lar

Nome fantasia: Lar.

Endereço: Avenida Brasília, nº 1.220 - Bairro: Condá.

Cidade: Medianeira – Paraná.

Ramo de atividade: comercialização de insumos, bens de consumo e industrialização de cereais, vegetais e aves.

Telefone/fax: (45) 3264 8800/8801

E-mail: lar@lar.ind.br

Home page: www.lar.ind.br

Data da fundação: 19 de março de 1964.

A cada quatro anos, por assembleia geral ordinária, é definido o quadro de dirigentes da cooperativa, e a atual diretoria foi eleita no ano de 2011, com prazo de mandato até fevereiro de 2015, sen-

do Irineo da Costa Rodrigues diretor presidente, Lauro Soethe diretor vice-presidente e Urbano Inacio Frey diretor secretário.

Quanto à história, de acordo com Marin (2005), a Cooperativa Agroindustrial Lar foi fundada em 19 de março de 1964, no Distrito de Missal, hoje município. Um grupo de 55 produtores rurais, vinculados à Colonizadora Sipal e organizados pelo Pe. José Backes (fundador e primeiro presidente), com o objetivo de aumentar a produção e melhorar a comercialização dos produtos agropecuários, fundaram a Cooperativa Agrícola Mista Sipal Ltda. (Comasil). Outras datas destaques são:

- 1969: em outubro, iniciaram as obras de implantação das indústrias, com a montagem de uma olaria.

- Década de 1970: em setembro, foram colocados em execução os projetos das unidades armazenadoras em Santa Helena, São Miguel do Iguazu e Medianeira e, posteriormente, em Missal e Nova Roma. Nesse período, também se criou o departamento de transportes com aquisição de frota própria de caminhões e a estruturação de um posto de combustíveis em Medianeira. Em 16 de dezembro de 1973, em assembleia geral extraordinária, foi aprovada a mudança do logotipo e do nome da empresa, que, de Cooperativa Agrícola Mista Sipal Ltda. (Comasil), passou a chamar-se Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda. (Cotrefal).

- Década de 1980: foram realizados diversos projetos, como: organização da família associada, reestruturação dos serviços, expansão física, incentivo à diversificação, ecologia e conservação do solo e agroindustrialização. Foi oficialmente criada a Cooperativa de Crédito Rural Três Fronteiras Ltda. (CrediFronteiras). Também houve a implantação de 13 lojas de supermercados, a primeira inaugurada em 7 de dezembro de 1983, onde havia a comercialização de peças, acessórios, ele-

trodomésticos e produtos veterinários em todas as unidades.

- Década de 1990: buscando a qualidade total na prestação de serviços, a cooperativa modernizou-se administrativamente, sendo reduzido o seu organograma interno, o que proporcionou maior agilidade na tomada de decisão. Foram criados os Comitês de Marketing e Planejamento Estratégico e as Divisões de Alimentos e Projetos Especiais. O período também foi marcado pela mudança das marcas de produtos da cooperativa, que de 12 marcas passou apenas para 2. Também se estudava a mudança de logotipo.

- 2001: em assembleia geral ordinária, no início do ano de 2001, definiram-se metas para o desenvolvimento agroindustrial, de reformas e aplicações nas unidades operacionais. Em 28 de junho de 2001, também em assembleia, efetuou-se a reforma dos estatutos sociais e houve a mudança da razão social da cooperativa, passando de Cooperativa Agropecuária Três Fronteiras Ltda. (Cotrefal) para Cooperativa Agroindustrial Lar.

- 2013: conforme o Relatório e Balanço 2013, o faturamento foi de R\$ 2.729.389,00, empregou 6.461 funcionários e tem na base um quadro de 9.199 associados.

A Cooperativa Agroindustrial Lar é uma empresa que completa 50 anos, marcada por vários momentos de grandes mudanças. Sua principal avançagem financeira se deu a partir da metade da década de 1990, quando houve o redirecionamento de cooperativa agropecuária para cooperativa agroindustrial, com investimento maciço no parque industrial e com diversificação da produção, por meio de um projeto de verticalização da propriedade junto à família associada.

A empresa apostou em profissionais desenvolvidos na empresa, que nem sempre estavam preparados para assumir funções de liderança. Por vezes,

eram ótimos técnicos, mas sem formação ou habilidades em áreas de gestão de pessoas. A expansão geográfica foi outro fator que trouxe desafios para a cultura da empresa, já que a Cooperativa Agroindustrial Lar passou a atuar em Santa Catarina e no Mato Grosso do Sul, assim a cultura dessas regiões passou a fazer parte do cotidiano da empresa.

O atual clima organizacional percebido na Cooperativa Agroindustrial Lar é resultado de sua história e, principalmente, dos fatores anteriormente citados. Entender e refletir sobre esse histórico é fundamental para qualquer estudo a se realizar nessa área. Sendo assim, a Lar passa por mudanças significativas. O cinquentenário está sendo trabalhado como marco para o crescimento e a consolidação do que foi conquistado até então.

Devido ao forte crescimento, houve a necessidade de revisão do organograma, o espaço físico também era limitante ao crescimento exponencial do momento. O novo centro administrativo estará preparado para suportar a reestruturação, bem como para dar melhores condições de trabalho ao quadro de funcionários e à direção. Também será possível atender clientes, fornecedores, visitantes e parceiros da cooperativa com qualidade condizente ao posicionamento adotado pela Cooperativa Agroindustrial Lar no mercado. Aliado aos aspectos físicos, as mudanças estão exigindo adequações comportamentais; são alterações que abrangem aspectos como: apresentação pessoal, postura profissional, comportamento, entre outros. O desafio, desde já focado pela direção, são que as mudanças que estão sendo implementadas não mudem a essência da Cooperativa Agroindustrial Lar, que tem entre seus princípios a humildade e a simplicidade.

Certamente, essas mudanças refletirão na cultura e no clima organizacional daqui em diante. Será um desafio para a direção e os gestores canalizarem os aspectos dessa mudança em prol da

produtividade, pois é sabido que, para concretizar o processo de liderança de forma efetiva, não são necessários apenas atributos pessoais, mas sim um contexto para que as virtudes e competências de líderes e liderados possam emergir, facilitando chegar ao objetivo final. Por isso, muitas vezes liderança tem sido definida como a arte de usar o poder que existe nas pessoas.

A Cooperativa Agroindustrial Lar utilizou em suas estratégias para seleção de lideranças, principalmente, a promoção interna de funcionários, pautada em conhecimentos técnicos bem integrados à filosofia da organização, além de fatores como confiança, demonstração de iniciativa e relacionamento. Essa estratégia teve assertividade, no entanto, é possível afirmar que há uma oportunidade de maior desempenho ao somar a essas competências a capacidade de gestão de pessoas.

Já se percebe na organização uma mudança de estratégia, focando a seleção de líderes em habilidades e competências, embora não seja essa uma tarefa fácil, pois a oferta de profissionais qualificados, especialmente nesse aspecto, é limitada, sendo estes, fortemente disputados pela concorrência. Isso faz com que, em muitos casos, seja necessário suprir a demanda seguindo o modelo anterior e intensificando o treinamento e capacitação, visando obter a médio prazo profissionais capacitados para fazer frente às necessidades impostas pela complexidade da gestão.

A visão estratégica adotada pela direção da cooperativa no decorrer dos últimos dois anos, com intensificação de capacitação continuada, inicialmente da alta administração, chegando hoje ao nível de

liderança tático, já traz sinais claros de resultados, proporcionados por uma gestão mais integrada, ágil e comprometida. Na atual percepção, é possível afirmar que é questão de tempo para que essa mudança seja refletida na cultura e no clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta para direcionar as ações da direção no intuito de trabalhar o clima organizacional. Segundo Ribeiro (2006), esta é utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos funcionários da empresa perante determinadas variáveis.

Os funcionários são fundamentais no processo de agregação de valores intangíveis. Esse fator, por sua vez, atrai novos talentos interessados em fazer parte do time em destaque, o que é uma vantagem competitiva para a empresa na disputa por recursos humanos no mercado, por ter influência direta na atração e retenção de talentos. Esse processo pode se tornar um círculo virtuoso.

A pesquisa mais recente aplicada na Cooperativa Agroindustrial Lar foi no segundo semestre de 2013 e seus resultados estão sendo trabalhados em cada área, visando, com isso, reverter pontos negativos para minimizar os impactos dos descontentamentos no clima organizacional.

O presente trabalho tem por objetivo medir o clima organizacional, bem como relacionar os fatores críticos com as competências de liderança. Para as considerações do trabalho, serão agrupados de acordo com os principais fatores geradores os itens com notas abaixo de 7,5, uma vez que esse valor é estipulado como a meta mínima aceitável pela cooperativa, conforme exposto no quadro a seguir:

Quadro 1 – Fatores geradores

Os benefícios que a Lar oferece atendem às necessidades básicas minhas e de minha família.	7,0
Os salários da empresa estão alinhados com o mercado.	5,5
Em geral, quando existem vagas, a cooperativa busca preenchê-las com pessoas internas, dando oportunidade a quem está na organização.	7,5
A cooperativa oferece treinamentos internos ou externos para o meu desenvolvimento e crescimento.	7,2

Fonte: Pesquisadores.

As quatro questões do quadro 1 foram agrupadas como política de recursos humanos, devido ao entendimento de a responsabilidade principal de gestão dos tópicos pesquisados ser da área de Recursos Humanos juntamente à direção da cooperativa.

Entretanto, entende-se que no papel de liderança o gestor imediato pode trabalhar para minimizar as insatisfações. Por exemplo, no caso salarial, que foi a questão de menor nota na pesquisa, o papel da liderança é buscar administrar as tarefas e os salários da equipe de maneira equilibrada e

que mantenha a operação viável, sem gerar desmotivação à equipe. Da mesma forma, cabe ao líder fornecer a ela *feedbacks* diretivos sobre a *performance* de cada funcionário e esclarecer as expectativas da empresa com relação ao futuro da carreira do funcionário. Dessa forma, ele pode trabalhar suas competências para melhorar seu desempenho na função, possibilitando oportunidade de revisão salarial, bem como se preparar para assumir novas funções a médio e longo prazos e, conseqüentemente, ter reconhecimento.

Quadro 2 – Competências para melhoria de desempenho

As ferramentas e os recursos de trabalho que a cooperativa me oferece são suficientes para a realização das minhas tarefas.	7,0
A cooperativa se preocupa com as condições de saúde e segurança de seus colaboradores.	7,3

Fonte: Pesquisadores.

Novamente, trata-se de questões em que o líder pode não ser o principal responsável pelas ações que reduziriam a insatisfação. No entanto, é possível afirmar que há, sim, ações cabíveis ao líder imediato.

É possível perceber que a política de redução de custos, por muito tempo foi empregada na cooperativa de maneira bastante enfática, conforme já relatado, ainda faz parte do cotidiano em alguns setores, devido, principalmente, à dificuldade de leitura e adaptação do líder que não acompanhou

as mudanças nas diretrizes da empresa.

Focando as questões anteriores, é função do líder dimensionar e viabilizar os recursos para que a equipe possa desempenhar a tarefa. Quanto às condições de saúde e segurança, é possível afirmar que a cooperativa investe nesse segmento além das exigências legais. O desafio está em identificar o motivo pelo qual as ações da empresa não estão atingindo eficientemente a percepção dos funcionários.

Quadro 3 – Condições de saúde e segurança

Meu líder imediato me orienta sobre o que preciso desenvolver para crescer na cooperativa.	7,4
Sou reconhecido pelo meu líder imediato quando faço um bom trabalho.	7,5
Meu líder imediato acompanha meu trabalho e sinaliza novos caminhos para o sucesso na execução das minhas atividades.	7,5
Meu líder imediato atua de forma a manter a melhoria do clima organizacional.	7,5
Considero que existe a cooperação e a integração entre todas as áreas da cooperativa.	5,8
Considero que a cooperativa possui uma comunicação transparente e aberta com os colaboradores.	7,0
Os colaboradores têm liberdade para dar opiniões e sugestões sobre assuntos referentes ao trabalho.	7,0
A cooperativa trata os funcionários sem discriminação.	7,5
Percebo que há uma preocupação constante da cooperativa em aumentar a satisfação de seus colaboradores.	6,5

Fonte: Pesquisadores.

Diante do exposto, conclui-se que a capacitação da liderança focada em gestão de pessoas pode trazer uma melhoria efetiva no clima organizacional e este, por sua vez, contribuirá de forma intensa no crescimento da empresa e especialmente nos resultados que serão produzidos.

Assim, diante do que foi avaliado no decorrer da elaboração deste trabalho com relação ao tema abordado, recomenda-se:

a) Continuar intensificando a qualificação da liderança, em todos os níveis hierárquicos, visando cada vez mais ao preparo profissional dos que ocupam as funções atualmente, e também preparar os líderes intermediários para que possam ocupar funções de liderança em níveis mais elevados nos momentos oportunos, de forma a minimizar os impactos das alterações.

b) Identificar talentos dentro do grupo de funcionários e, mesmo não estando estes em funções de liderança, formar grupos para treinamentos que venham a qualificá-los para suprir demandas futuras.

c) Consolidar as alterações realizadas na estrutura gerencial da cooperativa, que criou duas novas áreas (Logística e Assessoria de Planejamento e Controladoria), alteração que visou a um maior foco em atividades que são fundamentais para uma gestão mais profissionalizada.

d) Tratar com a devida atenção as duas questões da pesquisa que obtiveram notas abaixo de 6,0 (sendo uma questão relativa a salários e outra com relação à integração entre áreas).

e) Melhorar a comunicação dentro da organização, para que muitas questões com avaliação negativa possam ser esclarecidas e, com isso, obter-se melhores resultados.

f) Reavaliar o atual organograma da cooperativa, avaliando a possibilidade de reconhecer a atu-

al estrutura operacional que existe informalmente, mas não é reconhecida.

g) Reavaliar as atuais funções utilizadas e fazer ajustes visando à segurança para cooperativa, à motivação dos funcionários, o que, em consequência, vai trazer impactos positivos no clima organizacional.

h) Continuar implementado políticas de incentivo aos funcionários, no que tange à qualificação pessoal e profissional (dentro e fora da organização).

i) Estudar e definir uma forma de gerar maior integração das áreas, visando a obter todos os resultados possíveis das sinergias que podem ser desenvolvidas com a integração.

j) Criar mecanismos que venham a possibilitar aos funcionários registrarem suas sugestões de forma contínua, para que sejam avaliadas por um comitê com o objetivo de implementação.

k) Incentivar a adoção de remuneração variável, pautada em critérios sérios e mensuráveis de forma objetiva, visando a remunerar equipes que cumprem metas e/ou vão além.

É importante ressaltar ainda que, com a mudança de endereço do novo centro administrativo da Cooperativa Agroindustrial Lar para o novo endereço, onde o prédio é amplo, moderno, confortável e equipado com tecnologias e equipamentos de ponta, a cooperativa certamente dará um salto no nível do atual clima organizacional, pois em seus estudos realizados vários pontos importantes foram revisados, como eliminação do expediente aos sábados, implantação de refeitório aos funcionários com baixo custo, estacionamento coberto para motos e bicicletas, guarda-volumes para funcionários, entre outros benefícios.

Embora pequenos detalhes, somados a todo o conjunto da obra no que tange à forte melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho, esses

itens farão a diferença. Mas, como não apenas os requisitos físicos e palpáveis têm relevância e impacto no clima organizacional, é importante que todas as recomendações citadas sejam estudadas e, à medida que ficar demonstrada a viabilidade de implementação, sejam postas em prática. Assim, o conjunto de fatores fará com que a cooperativa tenha um time de alta performance em sua administração central, o que repercutirá em todas as suas unidades, produzindo uma força capaz de gerar mudanças profundas e que trarão crescimento e resultado sustentado.

Referências

CAVALCANTE, André Murilo de Souza. **Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional**. Disponível em: <http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_TreinamentoANDRE.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2014.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR. **Relatório e balanço de 2013**. Medianeira: Lar, 2014.

FARIA, Carolina. **Clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/administracao/clima-organizacional/>>. Acesso em: 9 fev. 2014.

MARIN, Roberto. **Lar na história**. Cascavel: 2005.

NANTAS, Ricardo. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/ferramentas/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional>>. Acesso em: 9 fev. 2014.

RIBEIRO, Antonio Carlos Evangelista. **O que é clima organizacional**. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm>. Acesso em: 9 fev. 2014.

SOUZA, Flavio. **Conceito de liderança: o que é liderança?** Disponível em: <<http://www.vocevence.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>>. Acesso em: 9 fev. 2014.

VEDOVELLO, João Gilberto. **A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da região metropolitana de Campinas**. Disponível em: <http://www.faccamp.br/madm/Documentos/producao_discente/2012/09setembro/JoaoGilbertoVedovello/dissertaCAo.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2014.

Gestão do comportamento criativo para a Cooperativa Agroindustrial Lar

- ADEMILSON FREIRE DA SILVA
- CLÉDIO ROBERTO MARSCHALL
- HILÁRIO JOÃO KUNZLER
- JOÃO CARLOS LUQUI
- LÉRIDA FANTIN DE VARGAS
- RAFAEL FRANCO DE CAMARGO

Resumo

Este artigo trata do estudo das iniciativas inovadoras na Cooperativa Agroindustrial Lar, cuja sede está localizada no município de Medianeira-PR, para identificar, à luz do referencial teórico e das boas práticas adotadas, as formas pelas quais a referida cooperativa pode potencializar, difundir e gerenciar o comportamento criativo, por meio de um programa contínuo junto ao seu quadro de funcionários, nas suas diversas atividades. O resultado do estudo foi a elaboração de uma proposta, com os devidos passos, para a consecução do objetivo de se disseminar o comportamento criativo.

Palavras-chave: comportamento criativo; inovação; Cooperativa Lar.

Cooperativa
Cooperativa Agroindustrial Lar

Orientador
Antônio Raimundo dos Santos

Curso
Ciclo de Workshops
Gerenciais ISAE
ISAE – SESCOOP/PR

1. Introdução

Modelos gerenciais tradicionais não estão alinhados ao mundo atual, onde não podemos hesitar quando percebermos uma possibilidade, oportunidade ou necessidade de reinventar processos, negócios e produtos/serviços mesmo havendo a necessidade de mudança que gerem novas alternativas e formas diferenciadas de remuneração, relacionamentos e estrutura do trabalho.

Grandes ideias são o suporte para a inovação, e uma das maiores dificuldades das organizações atuais está em gerar, gerir e aplicar ideias de alto impacto.

Neste trabalho, buscaremos propor a implantação de um programa de geração de ideias que estimule o comportamento criativo dentro do ambiente da Cooperativa Agroindustrial Lar.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Propor um programa contínuo e sistemático para a gestão do comportamento criativo na Cooperativa Agroindustrial Lar.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o comportamento criativo.
- Descrever a cultura da inovação na Cooperativa Agroindustrial Lar.
- Relatar casos bem-sucedidos de gestão da cultura inovadora.
- Definir pressupostos para a gestão do programa de inovação na Cooperativa Agroindustrial Lar.

1.2 Metodologia

Para abordar a questão proposta neste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa em materiais disponíveis na própria Cooperativa

Agroindustrial Lar, bem como pela utilização de referências bibliográficas e *cases* de sucesso disponíveis internamente, em bibliografia específica e em *sites* da internet.

2. Referencial teórico

2.1 Inovação

A globalização, o avanço das tecnologias, as mudanças na economia e, por conseguinte, no comportamento da sociedade promovem grandes transformações no mercado, requerendo que as organizações desenvolvam vantagens competitivas com relação à concorrência para garantir sobrevivência.

Na opinião de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a vantagem competitiva provém da união entre conhecimento e avanços tecnológicos, o que gera inovação em processos, produtos e serviços. Para esses autores, a inovação consiste na exploração bem-sucedida de novas ideias e, sobretudo, é fator comum entre as organizações que se mantêm vivas e competitivas no mercado do século XXI.

Nessa compreensão, o Manual de Oslo, elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e traduzido por Paulo Garchet (2004), apresenta a tipologia da inovação proposta pelo economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), que vê a inovação em termos de interação entre oportunidades de mercado ou base de conhecimentos e capacidade da organização. A tipologia schumpeteriana assim se constitui: (i) introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produtos existentes; (ii) inovação de processo que seja novidade para a indústria; (iii) abertura de mercado; (iv) desenvolvimento de novas fontes de suprimentos de matéria-prima ou outros insumos; (v) mudança na organização industrial.

Na literatura são citados diferentes tipos de ino-

vação. Contudo, há maior ênfase à inovação técnica e a administrativa. Esclarece Alencar (1996) que a inovação técnica tem relação direta com as atividades primárias de trabalho da organização, como implementação de uma ideia para produto/serviço novo; já a administrativa ocorre no sistema social da organização quando da implementação de novas maneiras de alocação de recursos, recrutamento de pessoal, premiação de servidores/funcionários ou novo método de trabalho.

Em se tratando de inovação técnica e/ou administrativa, Petrosky (2008) coloca que uma organização perpetua seus negócios em um mercado altamente competitivo quando modifica produtos/serviços que oferece a seus clientes e altera sua maneira de criação e entrega de seus produtos/serviços, pois, do contrário, as concorrentes que inovam acabam por conquistar sua fatia de mercado. Mas lembra o autor que qualquer inovação consiste em um processo que envolve riscos e, portanto, requer planejamento e gerenciamento cuidadosos e sistemáticos.

Uma organização que consegue desenvolver a cultura de inovação é dita empresa “inovadora”. A empresa com essa insígnia tem determinadas características que podem ser agrupadas em duas categorias principais de competências, a saber:

Competências estratégicas: visão de longo prazo, capacidade de identificar e, até, antecipar tendências de mercado, disponibilidade e capacidade de coligir, processar e assimilar informações tecnológicas e econômicas. Competências organizacionais: disposição para o risco e capacidade de gerenciá-lo, cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com consultorias, pesquisas de público, clientes e fornecedores, envolvimento de toda a empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos (GARCHET, 2004, p. 31).

2.2 Criatividade

Explica Bedani (2012) que criatividade é uma palavra derivada da expressão grega *krainein*, que significa realizar, e do verbete latino *creare*, que se traduz em português como criar, fazer brotar, fazer crescer, tirar do nada algo útil, de valor. Do ponto de vista etimológico, criatividade remete à noção de dar existência a algo novo, fazer alguma coisa sair do nada, imaginar, inventar, produzir, estabelecer relações até então não estabelecidas em um contexto de referência, visando a determinados fins, determinados propósitos.

Ostrower (1997) menciona que a natureza criativa do homem se elabora no contexto cultural, por essa razão defende que:

[...] criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo de atividade, trata-se nesse “novo”, de novas coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, de relacionar, ordenar, configurar, significar. (OSTROWER, 1997, p. 9).

Seltzer e Bentley (2000 apud BEDANI, 2012) formulam um conceito para criatividade a partir do que consideram que ela não seja. Nesse sentido, para os autores, criatividade não se confunde com sensibilidade artística, não equivale a brilhantismo intelectual, tampouco implica automaticamente talento individual e sequer consiste em uma técnica invocativa mediante estímulo.

Stoner e Freeman (1999 apud PAROLIN, 2003) abordam a criatividade e a inovação na administração em um contexto de mudança. Para esses autores:

criatividade como a geração de uma nova ideia, e inovação como a transformação de uma nova ideia em uma nova empresa (Apple Computer), em um novo produto (o *walkman* da Sony), em um novo serviço (as entregas imediatas da Federal Express), em um novo processo (fila única de espera para múltiplos serviços num banco ou num parque de diversões), ou em um novo método de produção (projeto e fabricação auxiliados por computador) (STONER e FREEMAN, 1999 apud PAROLIN, 2003, p. 18).

2.2.1 Comportamento criativo

Na literatura é recorrente a defesa de que empresas que se mostram abertas à criatividade, por meio da função de gerenciamento ou das ações de comunicação e relacionamentos com seus clientes internos e externos, sobretudo, estão aptas a aceitar e a desenvolver um comportamento criativo. Não obstante, o comportamento humano seja complexo e multidimensional, resultado de fatores constitutivos, é apreendido, formado pelo ambiente sócio-histórico, como defende Ostrower (1997).

Com base nos estudos de T. M. Comella (1975), Roque (1997) relacionou tipos de comportamentos criativos do ser humano: receptivo, discriminador, conceitualizador, eclético, independente, perfeccionista e de honestidade.

Explica Roque (1997) que o comportamento receptivo se caracteriza pela percepção e aceite de possibilidades de natureza sensorial ou psicológica que a maioria das pessoas ignora ou rejeita prematuramente. Na caracterização das possibilidades de natureza sensorial, a pessoa sempre está atenta ao que acontece à sua volta; nas possibilidades de natureza psicológica, a pessoa se apresenta de mente aberta, sem preconceitos e receptiva a novas ideias. A curiosidade é a principal característica desse tipo de comportamento.

No comportamento discriminador, como principal característica, Roque (1997) aponta a arguição, o questionamento. Em geral, as pessoas com esse tipo de comportamento criativo são discriminadoras, não toleram desordens e ambiguidades e não permitem que qualquer opinião seja tomada como verdadeira ou como racional, o que lhes permite assegurar informações de alta qualidade.

Conforme a citada autora, o comportamento conceitualizador é caracterizado por pessoas com a mente muito bem organizada e despreocupadas com padrões sociais preestabelecidos; apresentam excepcional facilidade de entender, integrar e correlacionar ideias complexas. Pessoas com esse tipo de comportamento têm a capacidade de perceber algo extraordinário e deduzir relações simples naquilo que parece comum ou extremamente complexo aos olhos de outras pessoas.

O comportamento eclético é caracterizado pelo interesse em amplo campo interdisciplinar e multidisciplinar. Roque (1997) explica que pessoas com esse tipo de comportamento criativo produzem ampla fertilização cruzada de ideias, o que lhes possibilita entender a similaridade entre diferentes problemas e buscar possíveis soluções em vários campos do conhecimento humano.

Para a supracitada autora, o comportamento independente é caracterizado por pessoas criativas com forte independência de pensamentos, o que lhes torna difícil os relacionamentos interpessoais, especialmente no ambiente de trabalho e, principalmente, com pessoa em escala hierárquica superior.

O comportamento perfeccionista, como explica Roque (1997), é característico de pessoas criativas que consideram temas em profundidade e com detalhamento, protegendo-se, constantemente, contra generalidades e acreditando que o detalhe, por mais sutil que seja, faz a diferença.

No comportamento de honestidade intelectual, as pessoas criativas se caracterizam por defender seus pontos de vista até as últimas consequências. Explica a autora citada que esse comportamento teimoso é inadequado para a geração de novas ideias. Em geral, a pessoa com esse tipo de comportamento se preserva, dificilmente manifesta sua opinião, mas quando a expressa há grande chance de surgir uma boa ideia nova.

Para que a criatividade ocorra na organização, é necessário que haja espaço para abrigar e desenvolver o comportamento criativo das pessoas que nela atuam. No contexto da economia de inovação, globalização e mercado de alta competitividade, Alencar (1996, p. 90) aponta que as organizações formam o local de trabalho, que passou a ter um significado especial para o homem. Conforme a autora, é nesse local de trabalho “que as necessidades de envolvimento, apoio, apreço e reconhecimento social devem ser satisfeitas, havendo espaço para a pessoa crescer e amadurecer”. Para complementar seu pensamento, cita Srour (1994):

[...] querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem o oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o reconhecimento da sua legitimidade, é sonhar acordado. (ALENCAR, 1996, p. 90).

Nessas considerações, Alencar (1996) vê a necessidade de mudanças para viabilizar o aproveitamento e o desenvolvimento do homem no trabalho, tendo como base o comportamento criativo, independentemente da tipologia desse comportamento tal como discutida por Roque (1997), conforme teorização de T. M. Comella (1975).

Lembra-se que na literatura é recorrente a defesa de que o comportamento criativo é e pode ser

desenvolvido, tornando-se fator-chave nas respostas às mudanças da própria organização.

2.2.2 Desenvolvimento do potencial e comportamento criativo

Na literatura é recorrente a ideia de que o desenvolvimento do potencial e do comportamento criativo do ser humano depende da motivação, dos instrumentos (habilidades e conhecimentos apropriados), das influências e das oportunidades (meio sócio-histórico). Juntam-se a estes, as características do próprio indivíduo (psicológica e cognitiva).

Nesse sentido, Alencar (1995) coloca alguns traços da personalidade de pessoas que se destacam por seu potencial criativo: autonomia (independência), flexibilidade pessoal e abertura à experiência, autoconfiança, iniciativa e persistência, sensibilidade, espontaneidade, intuição e, por último, como um atributo de valor inestimável, a sensibilidade emocional.

Alencar (1996) propõe um modelo composto de cinco componentes que visam a oportunizar o desenvolvimento do comportamento criativo e promover a criatividade no interior das organizações, a saber: redução dos bloqueios, traços de personalidade (motivação), habilidades de pensamento, clima psicológico, domínio de técnicas e repertório cognitivo. A autora destaca ainda o aspecto sócio-histórico da criatividade registrado por Ostrower (1997), quando aborda a simbologia dos fatores socioculturais presentes na ação criadora de qualquer ser humano.

Além de Alencar (1996), Roque (1997), Ostrower (1997), entre outros, Petrosky (2008) menciona que não basta ter comportamento criativo e uma nova ideia para que ocorra inovação. Em muitas situações, para que essa ideia nova e criativa se concretize é

necessário desenvolver em paralelo, cultura organizacional para a inovação, processos e materiais adequados, além de máquinas para a produção. Disso se pode deduzir que a concretização de ideias criativas envolve uma complexidade de fatores que vai além do comportamento criativo humano.

Comenta Roque (1997, p. 3) que é enganoso se pressupor que o comportamento individual sirva de base para a exploração de conhecimentos e conclusões sobre a atuação do indivíduo em grupo, especialmente no interior de uma organização, cuja cultura e outros fatores intra e extraorganizacionais exercem influência no comportamento humano. Afirma a autora: “As pessoas em grupo agem de forma diferente da que adotam quando estão sós”.

Lembra Ostrower (1997) que, na atuação individual ou na atuação em grupo, a capacidade criativa nem sempre se manifesta e o grau de desenvolvimento do processo criativo nem sempre se expande, pois cada indivíduo é um ser complexo. Nesse particular, Alencar (1996) comenta sobre a influência de barreiras e/ou estímulos à criatividade e ao desenvolvimento do processo criativo do ser humano. Muitas delas são próprias do indivíduo; características do homem criativo.

2.2.3 Características do homem criativo

Alencar (1998) ao pesquisar sobre criatividade constatou que não só fatores do ambiente organizacional influenciam a criatividade de forma positiva ou negativa, como também elementos pessoais podem ser (des)favoráveis à sua expressão. Como defende Ostrower (1997), a criatividade e o desenvolvimento do processo criativo em cada ser humano dependem do contexto sócio-histórico em que vive cada indivíduo, o que, por sua vez, liga-se à expressão espaço-temporal. Para ilustrar, lembra-se que a música de Johann Sebastian Bach foi

ignorada por mais de meio século depois de sua morte. Porém, mudanças na sociedade conduziram maior sensibilidade à produção desse gênio da música clássica.

Com base em estudos realizados por Amabile e colaboradores, em 1993, nos Estados Unidos da América, Alencar (1998) relaciona características pessoais que influenciam de forma negativa a expressão da criatividade. São elas:

a) Falta de motivação leva a pessoa ao não comprometimento e desinteresse pelo trabalho sob sua responsabilidade, o que inibe seu processo criativo ou o desenvolvimento do comportamento criativo.

b) Falta de habilidades ou habilidades limitadas, a falta de experiência ou o pouco ou nenhum conhecimento para desempenhar de forma adequada a função reduzem as possibilidades de a pessoa expressar sua criatividade ou mesmo de desenvolver seu processo criativo.

c) Inflexibilidade: pessoa que se caracteriza por opiniões ou preconceitos arraigados, com pouca predisposição à mudança, tende a não produzir ideias criativas.

d) Socialmente despreparada: a criatividade é também inibida em pessoas que têm dificuldade de interagir, de trocar ideias e informações e de expor as suas ideias para colegas ou para outras audiências, que poderão contribuir com distintas perspectivas sobre as ideias apresentadas.

Com base nos estudos já citados, Alencar (1998) menciona algumas características observadas em profissionais que se destacam pela produção criativa.

Inicialmente, a autora comenta sobre um elenco de traços de personalidade, como iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência e autoconfiança. Pessoas que se

caracterizam por esses traços têm mais chances de aproveitar as oportunidades para expressar e desenvolver comportamento criativo, ideias criativas.

Aponta Alencar (1998) que a disposição para correr riscos e aprender com os próprios erros é especialmente relevante à expressão da criatividade. A coragem é um atributo fundamental, exatamente porque a criatividade implica lidar com o desconhecido. Nesse sentido, menciona a opinião de Frost (1995).

[...] Atos criativos são atos de coragem. Primeiro porque o criador de uma inovação técnica ou social está entrando em águas desconhecidas e provavelmente receberá comentários conflitantes sobre o valor da nova ideia. Segundo, porque o criador encontrará oposição ou hostilidade quando a ideia for apresentada e introduzida no sistema; terceiro, porque ao longo do caminho, para uma possível aceitação da ideia, o criador terá que investir uma grande energia pessoal no processo de ter a inovação aceita; quarto, porque atos criativos podem falhar e algumas vezes ameaçam a carreira de seus responsáveis (FROST, 1995 apud ALENCAR, 1998, p. 20).

Outro atributo indispensável é a automotivação. Defende Alencar (1998) que as pessoas motivadas para realizar tarefas, que se envolvem e se dedicam, e que são impulsionadas pelo interesse apaixonado por aquilo que fazem, mobilizam maior prazer e satisfação na realização do trabalho e, com isso, a criatividade floresce. Entre essas pessoas há maior probabilidade de expansão do comportamento criativo e do surgimento de ideias criativas.

As habilidades cognitivas especiais são relevantes à criatividade e ao desenvolvimento do processo criativo. Alencar (1998) coloca que essas habilidades incluem fluência, flexibilidade e origi-

nalidade de ideias, as quais são características do pensamento divergente, por exemplo o raciocínio crítico-analítico.

Comenta Alencar (1998) que embora preparação acadêmica sólida não seja garantia à criatividade, as pesquisas mostram que, quanto maior a bagagem de conhecimento e experiência do indivíduo, maiores são suas chances de produzir ideias inovadoras e de valor.

Por último, a autora menciona as habilidades grupais como necessárias à criatividade, isso porque o isolamento e o contato social têm o seu papel fundamental no processo de criação e no desenvolvimento do comportamento criativo.

Alencar (1998, p. 22) lembra-se de Montuori e Purser (1995) quando afirmam que “muitos indivíduos que se destacam por sua produção criativa parecem alterar períodos de isolamento com períodos de discussão e contatos sociais”. Na expressão desses autores, essas alternâncias se apresentam como favoráveis ao processo de criação.

3. A cultura da inovação na Cooperativa Agroindustrial Lar

A Cooperativa Lar foi fundada no ano de 1964 por um grupo de agricultores advindos em sua maioria do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina e que, em busca de novas oportunidades, instalaram-se no município de Missal. O modelo cooperativista foi, portanto, a alternativa encontrada para ultrapassar essas dificuldades, e o desejo de inovar nas formas de atuação vislumbrando ainda melhores oportunidades de renda já esteve presente no início das atividades da cooperativa.

Em uma rápida pesquisa aos relatos históricos da cooperativa, é possível encontrar iniciativas inovadoras como forma de facilitar a vida dos associados.

Desde o início, os associados visualizavam a possibilidade de reduzirem as dificuldades do trato artesanal da produção bem como da necessidade de agregar valor à produção, que, além do suíno, começava a ser incrementada com o cultivo de cereais, tais como feijão, arroz e soja, porém em pequena escala e/ou para a subsistência. Este fato pôde se confirmar quando, numa tentativa de agroindustrialização, os associados se uniram e instalaram um pequeno complexo agroindustrial composto por moinho de trigo, descascador de arroz e prensa de soja, cuja torta servia para a mistura na formulação da ração para os suínos (MARSCHALL, 2005, p 91).

Mesmo não se evoluindo pela busca de outros registros históricos mais remotos, foi possível encontrar registros de iniciativas mais recentes em inovação, especialmente quando a empresa necessitou relatar internamente essas iniciativas concretas com objetivo de participar de prêmios dessa categoria. Relata-se abaixo, portanto, alguns casos de iniciativas inovadoras.

4. Casos de iniciativas inovadoras

4.1 Métodos de gestão no início da década de 1990

Com a entrada de uma nova diretoria, a partir de 1991, a Cooperativa Lar necessitou adotar algumas práticas para inovar na gestão dos negócios, em face de abertura comercial que exigia novas posturas, tanto na gestão da cooperativa quanto na gestão das propriedades dos associados. Dessa forma, algumas iniciativas foram tomadas, como a implantação de ferramentas de gestão e o orçamento e a estruturação de uma área de gestão de custos. Também foi desenvolvido um plano abran-

gente de informatização dos processos com a modernização do parque de informática. Ao nível de campo, programas de qualidade começaram a dar novo ritmo às atividades agrícolas, como os programas de eficácia – que incluíam o plantio direto na palha e rotação de culturas – apoio à verticalização de atividades com o aproveitamento de uma cultura para o incremento de outra, e a implantação de programas de qualidade, como os 5S, para minimizar perdas e organizar a propriedade. O programa 5S foi concomitantemente implantado nas áreas e unidades da cooperativa.

4.2 Implantação dos Comitês por Atividades

Como uma forma de aumentar a participação dos associados nas decisões dos diversos negócios da cooperativa e também obter orientação técnica apropriada e direcionada à condução das suas atividades, no início da década de 1990 foi também alterada a forma de organização do quadro social, com a organização e implantação dos comitês por atividades, denominada Cooper. Nesses grupos, que permanecem fortes e atuantes, são discutidas as perspectivas, as oportunidades e ameaças, além do levantamento de propostas de ação e futuros projetos para as atividades agropecuárias e sociais afins. Os comitês atuais são Cooper Agri (agricultura), Cooper Sui (suínos), Cooper Amidos (mandioca), Cooper Aves, Cooper Leite, Cooper Ovos, Cooper Jovens, Cooper Mães.

4.3 Banco de Ideias

No início da década de 1990, a cooperativa iniciou um programa interno chamado Banco de Ideias, onde os funcionários eram motivados a contribuir com sugestões de melhorias em quaisquer áreas da cooperativa. O funcionário inscrevia a ideia via sistema informatizado e a área de Recursos Humanos fazia a leitura e repasse às devidas

áreas. Ao final do ano, a própria área de Recursos Humanos juntamente com a Diretoria Executiva elegiam as melhores ideias, cujos idealizadores recebiam uma premiação na reunião de fim de ano. Um exemplo de uma boa ideia implementada foi a de se implantar os caixas rápidos na rede de supermercados visando a agilizar o atendimento e minimizar as queixas dos clientes. O programa permaneceu ativo por um período de dois anos e depois foi perdendo a vitalidade até ser extinto. É possível que a ausência de uma política de maior divulgação interna e o fomento constante com estímulo junto ao quadro de funcionários, além da ausência de um processo de comunicação com retorno aos participantes sobre a implantação ou não da sua ideia, culminasse com a descontinuidade do programa.

4.4 Fale com o Presidente

Implantado em 2006, a iniciativa tinha como foco a abertura de um canal de comunicação via *e-mail* e também via caixas de sugestão espalhadas em todas as unidades da cooperativa, com abertura e disponibilidade a todos os funcionários. Poucas ideias foram enviadas e o canal passou a ser mais uma forma de contato e de perguntas/respostas entre os funcionários com o Diretor-Presidente. Foi, contudo, por meio desse canal que um funcionário enviou uma sugestão de se montar um projeto interno para a redução de custos, em face da crise pela qual a cooperativa passava no ano de 2006. O projeto foi denominado Economize na Crise. A sugestão foi acatada pelo Diretor-Presidente e com resultados econômicos consideráveis.

4.5 Projeto Economize na Crise

A ideia foi de lançar um desafio de se economizar R\$ 1 milhão por meio de ideias advindas dos próprios funcionários, em face da crise de 2006. Outra meta era que pelo menos 50 funcionários

participassem do projeto. Como o programa Banco de Ideias não havia perseverado por motivos, alguns deles, acima expostos, o idealizador sugeriu que fosse desenvolvido em forma de projeto, ou seja, com data para começar e terminar. Assim, o projeto teve início em 01/02/06 e término em 01/04/06. Seus objetivos eram:

Objetivo geral: obter ideias para a redução de custos e/ou despesas em todas as áreas e negócios da cooperativa.

Objetivos específicos:

1. Proporcionar envolvimento e cumplicidade do quadro para com a questão dos custos.
2. Motivar o quadro funcional por meio da participação com ideias.
3. Disseminar a consciência da economia e redução do desperdício seja para a vida profissional quanto pessoal.
4. Promover uma cultura de inovação que favoreça a melhoria de processos e produtos.

Com a participação de 142 funcionários, o projeto foi finalizado com 163 ideias de melhoria para redução de custos, sendo concluído com uma economia na ordem de R\$ 2.255.435,68. A premiação foi definida considerando a quantidade e a qualidade das ideias. Assim, no primeiro critério foram premiados: funcionário, unidade industrial, área da sede e unidade de atendimento (entrepasto) com maior número de ideias. Para o segundo critério, foram premiados o 1º lugar em Economia, bem como 1º ao 5º lugares em Criatividade/Inovação/Economia.

Esse projeto demonstrou que, nesse formato, ou seja, com prazo para começar e terminar, comitê multidisciplinar para avaliação, forte divulgação, apoio da direção, premiação clara e *feedback* constante, é possível obter a participação dos funcionários com ideias inovadoras em processos e produtos.

4.6 Tecnologia sustentável para o processamento da mandioca

Para minimizar os impactos das impurezas que a matéria-prima mandioca traz para dentro da indústria, um grupo de funcionários começou a pensar em uma alternativa de separação dessas impurezas e retorno à carga do produtor. Sem a separação e consequente devolução, essas impurezas causavam tanto prejuízos financeiros quanto ambientais.

Após várias ideias e propostas sem sucesso, um funcionário responsável pelo acompanhamento das obras, já conhecedor do sistema de peneiramento de pedras, imaginou o processo de retorno

da impureza como se fosse uma das etapas básicas do processo de mineração, onde as pedras, já moídas, são levadas por uma esteira até determinado recipiente, no qual passam pelo processo de separação em categorias de tamanho. Após algumas visitas em indústrias mineradoras da região de Curitiba-PR, pôde-se formatar o conceito do processo como um todo e dos equipamentos, que após discussão com a empresa fabricante chegou-se ao modelo ideal para a atividade agroindustrial da mandioca, que seria formada por um alimentador vibratório, peneira vibratória e correia transportadora, que leva as impurezas até um silo metálico, devolvendo-a ao caminhão transportador.

Abaixo, está o comparativo entre o sistema anterior e o sistema proposto:

QUADRO 1 – Diferenças entre o novo sistema (sustentável) e o sistema tradicional

Descrição	Novo Processo	Processo tradicional
Impureza	É devolvida ao produtor	Fica na indústria
Pagamento (resultados econômico-financeiros)	De acordo com a quantidade de mandioca entregue	Não se tem ideia do percentual de impurezas, pagamento via percentual fixo
Meio ambiente	A empresa fica isenta do aspecto ambiental	Assume os resíduos, assoreando lagoas e rios
Saúde do funcionário	Melhora	Piora: mais poeira
Qualidade do produto final	Melhora	Piora: coloração mais amarelada, além dos aspectos microbiológicos
Desgaste de equipamentos	Diminui	Aumenta: em função da moagem de impurezas juntamente com produto

Fonte: Cooperativas

Além dos benefícios acima, somente com a devolução das impurezas, as quais antes da implantação do projeto eram pagas como produto, a empresa obteve uma economia de R\$ 420.000,00 por ano.

Essa inovação rendeu à cooperativa o terceiro lugar na Região Sul do 7º Prêmio Finep de Inovação em 2004 e também o Prêmio OCB de Melhor Cooperativa do Ano na categoria Inovação Tecnológica de 2006.

4.7 Produtividade no despalhamento e desgranamento do milho verde.

O projeto foi desenvolvido na Unidade Industrial de Vegetais da Cooperativa Lar em Itaipulândia-PR. A inovação foi no despalhamento do milho verde, processo inicial antes do desgranamento.

O processo de retirada da palha é, portanto, o início do processamento da matéria-prima, e é realizado logo após o cozimento das espigas, com a in-

jeção de vapor diretamente ao produto ou na água por onde passará o produto (espigas), para facilitar o seu desprendimento.

Na instalação da indústria, ainda no ano de 1998, esse processo de aquecimento foi concebido a partir da utilização da injeção direta de vapor sobre a esteira que conduzia o milho até a despalhadeira.

Esse processo de aquecimento a vapor na esteira de elevação, em termos de qualidade do produto, satisfazia os parâmetros físicos mínimos exigidos para o milho. A grande dificuldade estava, contudo, nos seguintes fatores:

a) Altos índices de desgaste evidenciados nos rolos despalhadores, em função da ineficácia do sistema de aquecimento das espigas, já que, ao ser injetado vapor sobre a esteira que levava as espigas para a despalhadeira, algumas espigas que ficavam sobrepostas sobre as outras ou mesmo ficavam mais nas bordas da esteira e não eram totalmente atingidas pelo calor.

Isso fazia com que essas espigas fossem mal despalhadas, já que a palha ainda rígida/dura deslizava entre os rolos despalhadores, dificultando a sua retirada. Nesse processo, quanto mais seca a palha, maior o seu efeito no desgaste dos rolos despalhadores.

b) Para evitar que a espiga fosse ainda com casca para a desgranadeira, havia a necessidade de dois funcionários na saída da despalhadeira somente para retirar as espigas mal despalhadas e retorná-las ao processo para reprocessamento.

c) O cozimento insuficiente também ocasionava altos índices de desgaste nas facas das desgranadeiras, isto é, no processo de desgranamento.

d) Um outro aspecto que motivou ainda mais a busca por uma maior eficiência no processo de despalhamento foi o fato de que as facas utilizadas nas desgranadeiras eram importadas, o que

aumentava a dependência da indústria, com riscos até mesmo de paradas de produção.

e) Outro fator importante é que, ao esmagar-se e fragmentar-se, a espiga de milho ainda verde libera, além dos fragmentos e material orgânico, o próprio amido, que é enviado, pelo tratamento de efluentes, às lagoas de tratamento, contribuindo para a sedimentação destas e prejudicando a qualidade do efluente.

f) O sistema de aquecimento por injeção de vapor direto no produto proporcionava ainda um consumo elevado de vapor, já que disperso sobre a esteira ocorria uma importante perda de calor, havendo, portanto, a necessidade de uma quantidade maior de vapor para fazer algum efeito. O consumo de vapor com essa sistemática era de 1.553 kg/h.

g) Esse consumo de vapor demandava um consumo de lenha na ordem de 45 m³/dia ou 900 m³/mês.

Dessa forma, dadas essas dificuldades, buscou-se responder à seguinte questão: como melhorar o processamento do milho *in natura*, especialmente no processo de despalhamento, para possibilitar maior produtividade e qualidade no produto acabado?

Partindo desse desafio, os funcionários da Unidade Industrial de Vegetais responsáveis pelo processo produtivo, juntamente com a gerência da unidade e os técnicos de manutenção, aproveitaram as reuniões do comitê interno da qualidade para iniciar um processo de *brainstorming* no sentido de encontrar uma solução que fosse viável para a resolução do problema.

Após várias ideias e propostas sem sucesso, um funcionário responsável pela área de manutenção teve uma ideia que foi endossada pela equipe.

Como a dificuldade estava na ineficiência do sistema de lançamento de vapor nas esteiras condutoras das espigas de milho, pelo pouco tempo

em que eram atingidas pelo vapor, começou a pensar em um sistema que pudesse fazer com que as espigas fossem totalmente atingidas por umidade e calor, e por mais tempo. Pela lógica, a eficiência melhoraria. Em buscas realizadas em outras indústrias de vegetais, o pessoal encontrou equipamentos à base de água quente. Contudo, os sistemas encontrados também não eram eficientes, pois eram constituídos basicamente por uma caixa com água, por onde o produto passava antes de ser levado à despalhadeira. Esse sistema, além de fazer passar as espigas por um período menor de tempo, não as imergia na água, apresentando pouca diferença ao sistema até então utilizado na Unidade de Vegetais.

Inspirou-se, a partir daí, no conceito dos *chillers*, que são máquinas utilizadas nos frigoríficos de aves e cuja função é imergir as carcaças de frango em água com baixa temperatura, resfriando-as para posterior entrada no processo de desmontagem, ou seja, no processo de cortes. Para perder 22°C (reduzir de 26°C para 4°C, em média), cada frango fica em média 70 minutos no *chiller*.

Como descrito acima, utilizou-se “do conceito” do *chiller*, os aspectos temperatura, tempo de permanência e imersão do produto. Ao contrário do frango, o milho precisava ganhar temperatura e umidade para poder experimentar uma maior eficácia no despalhamento e também no desgranamento.

A ideia, portanto, foi construir um equipamento que pudesse fazer com que o milho ficasse mais tempo sob a ação de alta temperatura e umidade. O milho também deveria ficar imerso para que todas as espigas passassem pelo processo de aquecimento de maneira uniforme. Foi a partir daí que o funcionário teve a ideia de construir um cozinhador, ou *heater*.

A etapa seguinte deu-se pela ação dos empreendedores, que podem ser entendidos tanto como aqueles que obtiveram e aprovaram a ideia

como a empresa que assumiu o desenvolvimento do projeto, nesse caso, a própria Cooperativa Lar, já que o equipamento foi construído pela equipe de manutenção da própria Unidade de Vegetais, necessitando apenas da aquisição do material. O investimento em materiais foi de R\$ 23.000,00.

A partir da solução implantada, os resultados foram levantados:

Redução de custos anuais.

a) Menor incidência de troca dos rolos despalhadores: R\$ 19.839,96

b) Menor incidência de troca facas das desgranadeiras: R\$ 14.847,00.

c) Diminuição no consumo de lenha: como citado, no sistema anterior, a Unidade de Vegetais consumia, em média, 1.553 kg/h de vapor. Isso em função das perdas que eram geradas pela dispersão do vapor nas esteiras que conduziam até a despalhadeira. Como a injeção de vapor no novo sistema é feita diretamente na água, diminuíram-se as perdas, assim o consumo passou a ser de 1.222 kg/h de vapor. Essa redução de 153 kg/h de vapor influenciou diretamente na economia de lenha, resultando no montante de R\$ 43.200,00 por ano.

d) Redução do custo com mão de obra: no processo anterior, pela ineficiência do despalhamento havia a necessidade de dois funcionários para selecionar as espigas mal despalhadas e lançá-las em uma esteira que as fazia retornar ao processo de despalhamento, isto é, retrabalho. No sistema atual, há a necessidade de apenas um funcionário, economizando R\$ 9.600,00 por ano.

e) Rendimento industrial: o rendimento industrial aumentou, em média, 2,7 pontos percentuais. Essa quantidade maior de produto acabado com os mesmos custos fixos gerou uma economia de R\$ 13.903,58 por mês x 12 meses: R\$ 166.842,93 por ano.

f) Economia geral e retorno do investimento: calculando-se a economia total chega-se ao montante de R\$ 254.329,89 /ano. Considerando que o investimento total do equipamento foi de R\$ 23.000,00 com a aquisição de equipamentos e mão de obra interna, chegou-se ao cálculo do retorno do investimento, que foi de 1,08 meses.

g) Meio ambiente:

1. Lenha

A redução do consumo de lenha pode ser vista como um aspecto importante em se tratando de sustentabilidade. São menos árvores cortadas e menos fumaça originada pela queima da madeira.

2. Lagoas

O processo de cozimento fez com que o amido do milho se fixasse mais no grão, isto é, o grão não fica tão mole. Com isso, houve uma redução dos índices de arrasto de amido e fragmentos de milho para as lagoas, contribuindo positivamente para a melhora das condições das lagoas de tratamento de efluentes, já que a cooperativa evita depositar em suas lagoas de tratamento esses sedimentos, que em última instância fariam também o assorea-

mento dos rios, no caso do esgotamento da capacidade dessas lagoas.

A ausência desses resíduos nas lagoas tem proporcionado um excelente desempenho no processo de tratamento, não sendo exigido ainda o envio de água industrial para o efluente final.

h) Melhoria nos indicadores de qualidade: ao se analisar os indicadores de qualidade do mesmo período de produção, isto é, no mês de dezembro do ano de 2005 (sistema anterior) e no mês de dezembro de 2006 (com o cozinhador), percebe-se uma importante evolução nos indicadores da qualidade do milho, especialmente aqueles relacionadas aos aspectos físicos.

Como apresentado no início deste estudo, o milho deve apresentar algumas características de qualidade para obter a aceitação no mercado. As características do produto antes da inovação tecnológica atendiam aos padrões mínimos de qualidade. O que se pôde observar, contudo, é que houve uma significativa melhora nesses indicadores, conforme se observa na tabela e nos gráficos abaixo.

Tabela 1 – Evidência da melhoria da qualidade do produto

Característica	Parâmetro	Média dez/2005	Média dez/2006
Grãos inteiros	Mínimo 78%	86,57	90,70
Grãos metade	Máximo 5%	4,40	2,58
Grãos moídos	Máximo 8%	6,29	4,33
Grãos com sabugo	Máximo 5%	1,49	1,29
Grãos duros	Máximo 1%	0,20	0,34
Grãos escuros	Máximo 1%	0,31	0,45
Outros materiais	Ausência	Ausência	Ausência
Película	Máximo 1%	0,68	0,31
Palha	Máximo 0,03%	0,00	0,00
Fragmentos de sabugo	Máximo 0,1%	0,04	0,00

Fonte: Cooperativas

Essa inovação rendeu à cooperativa o Prêmio OCB de Melhor Cooperativa do Ano na categoria Inovação Tecnológica de 2007.

4.8 Aproveitamento térmico no processamento de grãos

Os problemas gerados pelo sistema de secagem de soja à lenha, além dos custos desse insumo em face da escassez, fez com que os funcionários da Unidade Industrial de Soja da Cooperativa avaliassem juntos a possibilidade de se racionalizar esse consumo de lenha com o reaproveitamento do poder calorífico dos gases de uma caldeira, utilizada para a geração de vapor para o processo industrial de fabricação de farelo e óleo de soja.

Para gerar a quantidade necessária de vapor para o processo de esmagamento, a caldeira é submetida a altas temperaturas e, no processo de combustão, gera-se uma quantidade grande de gases, os quais, por meio de chaminé, eram emitidos ao ambiente.

Após medições, verificou-se que a temperatura desses gases que saíam da chaminé da caldeira era de aproximadamente 200°C, maior que os outros equipamentos emissores de calor. Considerando-se que a temperatura necessária para aquecer o secador é de aproximadamente 80°C, chegou-se à conclusão de que poderia estar na saída dos gases da caldeira o calor necessário para ser utilizado em um secador de grãos.

A ideia, portanto, foi de canalizar esse calor da saída da chaminé da caldeira para dentro do secador de soja.

Após a solução implantada, os resultados foram levantados:

a) Melhora na padronização da umidade da soja destinada à industrialização

Percebeu-se que a instalação dos dutos canalizadores dos gases da caldeira proporcionaram

um fornecimento mais contínuo e padronizado de calor, o que propiciou uma menor variação na umidade da soja que ingressa na indústria.

Medida estatisticamente, essa variação pode ser avaliada através do coeficiente de variação, que é uma medida de dispersão que se presta à comparação de distribuições diferentes.

Tabela 2 – Coeficiente de variação da umidade antes e após canalização

Ano	Coeficiente de Variação
2004 – Antes	5,12%
2005 – Depois*	3,62%
2006 – Depois	3,00%
2007 – Depois	2,68%

Fonte: Cooperativa Lar. * Instalado a partir de março/2005.

b) Custos

Redução de três funcionários em tempo integral para a alimentação da lenha na fornalha. Economia de R\$ 32.400,00/ano.

Redução de custos com aquisição de lenha, com eliminação de 100% do consumo de lenha no secador para onde os gases foram canalizados, na ordem de R\$ 397.295,63/ano.

Redução de custos com manutenção da fornalha, na ordem de R\$ 17.000,00/ano.

c) Meio Ambiente

A redução do consumo de lenha fez com que se evitasse o corte do equivalente a 49.900 árvores/ano.

d) Segurança ocupacional

Eliminaram-se os riscos de acidentes e também a exposição dos funcionários ao calor provocado pela fornalha. Os funcionários foram destinados a outras funções menos insalubres.

Além dos riscos à saúde, reduziu-se significativamente os riscos de incêndio no secador. Com a eliminação da queima da lenha, eliminou-se a emissão de faíscas no interior do secador, que, em contato com a massa de grãos, podem entrar em combustão e provocar incêndios.

e) Economia geral e retorno do investimento

Calculando-se a economia total, chega-se ao montante de R\$ 446.695,63/ano.

Considerando que o investimento total do equipamento foi de R\$ 123.891,29 com a aquisição de equipamentos e parte da mão de obra interna, chegou-se ao cálculo do retorno do investimento, que foi de 3,3 meses.

f) Aspectos gerais de qualidade

Importante considerar que o processo de secagem da soja com o aproveitamento térmico da caldeira não interferiu nas suas características físicas ou orgânicas. O grão não absorve quaisquer substâncias químicas trazidas com os gases.

Em 2005, quando o projeto foi implantado, havia apenas uma empresa no Mato Grosso do Sul com o sistema implantado. No Brasil, não se tinha conhecimento de outras. Em 2009, existia essa empresa do Mato Grosso do Sul e duas empresas no Paraná: a Lar e outra empresa na cidade de Araucária. Pela pouca quantidade de empresas com a tecnologia implantada em comparação ao volume de cooperativas agropecuárias existentes, seja do Paraná ou mesmo do Brasil, pode-se inferir que estão presentes alguns dos aspectos essenciais do processo de inovação tecnológica, especialmente aqueles relacionados ao conceito de inovação de natureza incremental¹ aplicada a processos, pois foi com pequenas mudanças que se obteve melhoria significativa nesse empreendimento.

Um fator importante foi a abertura da diretoria executiva da cooperativa para a possibilidade da inovação, correndo os riscos inerentes e apostando na tecnologia como forma de melhoria dos processos.

Essa inovação rendeu à cooperativa o Prêmio OCB de Melhor Cooperativa do Ano na categoria Inovação Tecnológica de 2008.

4.9 Aproveitamento de resíduos de tratamento de efluentes líquidos de abatedouro de aves para produção de farinha, biodiesel e geração de energia elétrica

Outra iniciativa inovadora, que rendeu à Cooperativa Lar o prêmio Cooperativa do Ano em 2012, foi o projeto de aproveitamento de resíduos para a produção de farinha destinada à alimentação animal, o biodiesel. Pelo fato de a Unidade Industrial de Aves da Cooperativa Agroindustrial Lar ter ampliado suas atividades de produção, tornou-se necessário crescer e atuar na preservação ambiental, elaborando projetos para tratar todo o efluente líquido gerado de maneira eficiente, oportunizando a transformação dos subprodutos desses processos em matérias-primas para a geração de outros bens de consumo e de energia elétrica. Entre diversas alterações e investimentos no tratamento de efluentes para a separação do óleo e também dos resíduos sólidos originados do processo de abate, a cooperativa investiu em dois grandes biodigestores (4.480 m² e 3.025 m²), que produzem gás metano para a geração de 1,4% do gasto de energia elétrica do frigorífico. Os resíduos sólidos são transformados em farinha para *petfood* e o óleo animal é comercializado para processamento como biodiesel, com níveis de qualidade aceitáveis.

Mesmo tendo o projeto sido realizado em parceria financeira com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), foi necessário um investimento próprio

¹ Essa inovação está associada a pequenas melhorias efetuadas em produtos ou processos, sem, necessariamente, uma grande visibilidade imediata. A inovação incremental é essencial para a empresa assegurar sua competitividade. As mudanças menores ou incrementais são o tipo de atividade tecnológica mais frequente em alguns países em desenvolvimento, juntamente com as aplicações inovadoras de produtos ou processos existentes – Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, disponível em: <www.finep.gov.br>.

na ordem de R\$ 1.350.000,00 para adequações nos sistemas primário (obras civis, peneiras rotativas, flotador físico-químico, tanques de aquecimento, tridecanters) e secundário (dragagem das lagoas, reforma na estrutura de lagoas para construção dos biodigestores, construção civil da casa de geração). A renda mensal líquida com a venda de farinha, óleo e a energia evitada gerada pelos motogeradores são de aproximadamente R\$ 90.000,00. O *payback* desse projeto, portanto, foi de 2,03 anos.

Pode-se considerar um projeto inovador, uma vez que a Lar tem sido referência nacional em termos de tratamento desses efluentes, pois empresas do mesmo ramo não possuem o sistema implantado e necessitam recorrer a métodos de compostagem para a destinação desses resíduos.

4.10 Projeto Indústria de Ideias

Uma iniciativa mais recente semelhante àquela desenvolvida em 2006 e que ainda está em andamento na Unidade Industrial de Aves é o Projeto Indústria de Ideias, onde os funcionários são convidados a contribuir com ideias inovadoras para a melhoria dos processos e economia de recursos.

O projeto tem como objetivo incentivar, reconhecer e premiar os colaboradores que contribuir com ideias/sugestões inovadoras e construtivas. Assim, espera-se, por intermédio da implementação das ideias apresentadas, maximizar os resultados da Unidade Industrial de Aves em termos de qualidade, produtividade ou redução de custos/perdas. A premiação visa a incentivar os funcionários a gerarem ideias que possibilitem:

1. Redução do tempo na execução de atividades.
2. Redução do retrabalho/reprocessamentos de produtos.
3. Aumento de produtividade de pessoas e/ou equipamentos (produzir mais com o mesmo custo ou com custo menor).

4. Redução de fases do processo.
5. Redução de movimentos/deslocamentos de pessoas/produtos.
6. Melhorias em layout (local e posição onde estão os equipamentos).
7. Melhorias ou aquisição de equipamentos diminuindo e/ou redirecionando postos de trabalho a outras funções.
8. Outras melhorias que gerem redução de custos para a Cooperativa Agroindustrial Lar.

Os critérios de pontuação foram baseados em itens que avaliam a inovação, elaboração e empenho do autor, resultado qualitativo, *payback* e resultado (valor) anual do ganho.

Ao final do projeto, todas as ideias implementadas receberão um prêmio simbólico e concorrerão a três prêmios principais, quais são três viagens a *resorts* turísticos paranaenses.

5. Pressupostos para a gestão do programa de inovação na Cooperativa Agroindustrial Lar

5.1 Sugestão de iniciativa

Grandes ideias são o suporte para a inovação e uma das maiores dificuldades das organizações atuais está em gerar, gerir e aplicar ideias de alto impacto. Portanto, o pressuposto básico para gestão de um programa de inovação parte de estimular o comportamento criativo por meio da implantação de uma cultura inovadora dentro do ambiente da cooperativa.

O grande foco da organização está na elaboração de um programa de geração de ideias que impulse e consolide um programa efetivo de gestão de inovação. Entretanto, para que isso ocorra, é de extrema necessidade que a alta

administração tenha um claro conhecimento do projeto.

Como iniciativa para implantação do projeto, é necessário alinhar a estratégia da organização para que seja clara a intensão de inovar.

5.1.1 Sensibilização

Um programa efetivo e permanente de gestão da inovação na cooperativa pode gerar benefícios diretos e indiretos aos consumidores da marca Lar e maximizar as vantagens competitivas de mercado. Deveremos consolidar a ideia de que ainda não temos conhecimento dos modelos gerenciais mais adequados para o futuro e que o mais correto é pensar em um modelo propício para a era do conhecimento e da inovação. Modelos industriais gerenciais tradicionais não estão alinhados ao mundo atual, onde não podemos hesitar quando percebermos uma possibilidade, oportunidade ou necessidade de reinventar processos, negócios e produtos mesmo havendo a necessidade de mudanças que gerem novas alternativas e formas diferenciadas de remuneração, relacionamentos e estrutura do trabalho.

Para que o programa decole, é importante que a alta administração da cooperativa esteja convencida de que hoje inovação não é mais uma opção de mudança, e sim necessidade.

A equipe de Inovação deverá desenvolver apresentação clara e impactante, apresentando *cases* de sucesso de outras empresas com exemplos claros de inovação incremental, substancial e radical, atentando-se às diretrizes da cooperativa, missão, visão e política do sistema de gestão.

5.1.2 Abrangência

Um projeto-piloto para geração de ideias e gestão da inovação será aplicado na Unidade Industrial de Aves; depois de avaliados os resultados o proje-

to será estendido para outras indústrias/áreas. Por fim, deveremos consolidar o programa agregando as ideias geradas pelos associados da cooperativa.

5.1.3 Marketing

Para ter um programa contínuo de inovação e geração de ideias, a divulgação é um fator-chave. O marketing interno deverá servir como motivação para que o programa de gestão da inovação de torne contínuo e permanente. Também faremos do marketing um fator estratégico de mercado, pois organizações com caráter inovador são bem-vistas no mercado e podem trazer confiabilidade para novos parceiros e clientes.

As ações de marketing interno deverão ocorrer da seguinte maneira:

a) Divulgação do programa para funcionários em *workshops*, com certa frequência.

b) Elaborar uma sessão no LARNET onde devem ser apresentados conceitos sobre inovação, invenção e conhecimento, resultados de projetos gerados a partir de ideias criativas provenientes do programa, histórico de atividades inovadoras dentro e fora da cooperativa.

c) Criar “murais de inovação” nas unidades onde o programa de geração de ideias já está implantado com objetivo de divulgar projetos concluídos e em andamento. *Feedback* constante divulga e incentiva a geração de ideias.

d) Utilizar a revista LAR para divulgar os *cases* de sucesso da cooperativa como informação e incentivo não só para funcionários, mas também para os associados.

e) Divulgar o programa e os projetos em assembleias dos associados para que estes possam participar e contribuir com projetos inovadores.

As ações de marketing externo são:

a) Apresentar as ações e projetos inovadores,

sejam elas de âmbito social, ambiental e comercial no *site* da cooperativa.

b) Utilizar *banner* na entrada das lojas de supermercados e indústrias e também elaborar pôsteres de divulgação.

c) Fazer uso do rádio e da televisão para divulgar projetos que tenham impacto na sociedade e impulsionar as estratégias de mercado da cooperativa.

5.1.4 Etapas para implantação de um programa de gestão de ideias

As etapas para gerir um programa de inovação na cooperativa, tendo como base ideias geradas pelo desenvolvimento do comportamento criativo são:

- Alinhar as estratégias da Cooperativa Agroindustrial Lar para o âmbito da inovação:

- Realizar a apresentação do projeto à diretoria, explanando a necessidade e os benefícios de um programa efetivo e permanente de gestão da inovação.

- Criar um núcleo responsável pela gestão da inovação:

A criação de um núcleo consta em reunir pessoas de diferentes áreas e com conhecimentos necessários para gerir o programa de inovação. O grupo deve ter dedicação e foco exclusivo, sendo responsável por transformar tanto as pequenas ideias, mas principalmente as de alto impacto em inovação.

Como atividade inicial, o núcleo deverá elaborar *workshops*, palestras e fóruns de discussão para ambientar as lideranças sobre os conceitos de inovação e também fazer a gestão do conhecimento já existente na cooperativa.

Gerir o conhecimento intelectual da organização é uma tarefa de extrema importância. O núcleo deve criar condições adequadas para que a geração do conhecimento seja sempre constante e elaborar maneiras concretas para sua aplicação e retenção.

As ferramentas utilizadas para criação, codificação, compartilhamento e disseminação do conhecimento são a aquisição, programas de geração de ideias e pesquisas científicas, mapeamento de competências, planos de sucessão e comunidade de prática.

É de responsabilidade do núcleo disponibilizar e disseminar o conhecimento, reconhecer e reter o capital intelectual da organização, fortalecer as redes de relacionamento dentro da cooperativa para estimular a criação de conhecimento, contribuir e divulgar processos de melhorias contínuas e estimular a circulação de informação para que o conhecimento não fique disperso dentro da organização. Para que isso ocorra, o núcleo deve ter ciência de que falhas de comunicação, cultura organizacional, inexperiência na gestão dos processos e falta de tecnologia são desafios a serem ultrapassados para que o conhecimento tácito se torne disseminado e explícito.

Uma gestão do conhecimento bem elaborada acarretará em uma melhoria dos processos internos e maior fluidez das operações, auxiliará no desenvolvimento de novos produtos trazendo vantagem competitiva em relação aos nossos concorrentes, reduzirá os retrabalhos e as tomadas de decisões serão mais eficientes e apresentarão melhores resultados.

Quando já consolidado o programa, o núcleo de inovação dará suporte aos projetos inovadores com relação à captação de recursos, aplicação prática e análise dos impactos gerados, tendo a responsabilidade de manter presente a prática inovadora para acelerar e maximizar a eficácia do fluxo de geração de inovação na cooperativa, tornando o programa permanente.

- Formação de um comitê de inovação nas unidades onde serão implantados os programas de geração de ideias:

Cada unidade deverá contar com um comitê, engajado pela gerência e lideranças, como forma de incentivo, e funcionários potencialmente criativos interessados em compor a equipe responsável por impulsionar o programa de geração de ideias.

O comitê terá a responsabilidade de desenvolver ambientes criativos facilitando a comunicação e informalidade para promover a colaboração de todos e, para isso, parte do seu tempo de trabalho deve ser dedicada à inovação. Os próprios membros do comitê devem ter a consciência de que a inovação consta principalmente em desafios e motivação.

Os líderes devem fazer parte do comitê, pois têm um papel de grande valia e é seu dever fortalecer e estimular que todos os colaboradores participem dos programas de geração de ideias, eliminando qualquer restrição que iniba ou impeça a criatividade individual e combinando diferentes perspectivas para que as diferenças entre os departamentos não existam. O grande desafio das lideranças está em desafiar seus colaboradores a desenvolverem ideias criativas, auxiliando por meio da disponibilização de recursos, capacitação, encorajando-os e estimulando trabalhos em grupos.

O comitê será responsável pelo programa de geração de ideias. Parte dessa responsabilidade está em elaborar formulários para que os funcionários expressem sua criatividade, definir o período de funcionamento, objetivos e restrições dos programas, filtrar e aplicar as ideias com caráter inovador. Durante os encontros, ferramentas como *brainstorming*, mapas mentais, listagem de atributos, nove janelas, *scamper*, entre outras devem ser utilizadas nas discussões para facilitar o trabalho de seleção. Um dos fatores mais importantes na seleção das ideias é que inicialmente qualquer julgamento e suposição devem ser adiados para que possíveis ideias inovadoras não passem despercebidas pelo grupo.

Outra ferramenta importante para a discussão das ideias geradas é a técnica de se alternar o pensamento concreto e abstrato e entre a convergência e divergência. O diálogo entre o pensamento divergente e convergente desde a iniciativa da ideia até a proposição de solução é a essência para que as tomadas das ações sejam bem conduzidas. Para essa finalidade, a equipe deve ter imersão total nos desafios propostos pelas ideias, no desenvolvimento e na seleção das mais promissoras.

Por fim, para que os membros do comitê de inovação sintam-se motivados a continuar seus trabalhos, é necessário que a gerência dê a liberdade para que eles possam empreender e que tenham liberdade para correr riscos. Devem ter o aval para criar os processos necessários a fim de transformar as ideias em algo tangível, transformando-as em inovação, mesmo que para isso tenham que correr riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e também devem receber as devidas recompensas de satisfação, sejam elas econômicas ou sociais.

• Criar um programa de geração de ideias em uma das unidades industriais como projeto-piloto e posteriormente expandir o programa para as demais indústrias da cooperativa até todos os setores da organização, inclusive os cooperados.

A prática de se ter boas ideias, aliadas ao conhecimento, é o suporte básico para a inovação. A implantação de um programa de geração de ideias, por meio do incentivo no comportamento criativo é uma boa fonte de ideias inovadoras.

Inicialmente, um programa de geração de ideias deve ter o foco na quantidade, onde o mais importante é gerar resultados e auxiliar na criação de uma cultura favorável ao âmbito da melhoria contínua e à inovação. Nessa etapa inicial, inevitavelmente, aparecerão grandes ideias, mas em poucas quantidades e o grande volume, proveniente

principalmente dos níveis técnicos e operacionais, concentrar-se-ão provavelmente em questões relativas à segurança, melhorias na forma de trabalho e pequenas melhorias no processo produtivo. Contudo, mesmo essas pequenas ideias são importantes e devem ser reconhecidas e divulgadas como forma de incentivar a participação no programa para que o volume de ideias seja cada vez maior. A fase inicial do programa deverá servir também como um canal efetivo de comunicação entre os colaboradores e a cooperativa, tornando o processo de inovação mais participativo.

Quando o programa de geração de ideias se consolidar, ou seja, passar a ser um elemento cultural forte dentro da cooperativa, é que a organização está preparada para focar em ideias de maior qualidade e avaliar os resultados que elas produzem. Um programa de geração de ideias bem definido tem um grande potencial de se tornar uma alavanca para um programa de gestão da inovação envolvendo todos os níveis da organização. Portanto, assim como as grandes ideias, pequenas melhorias devem continuar sendo reconhecidas, mas uma atenção especial deverá ser dada às ideias relacionadas às estratégias ou que possam ter impacto direto nos resultados da cooperativa.

O processo de ideação na cooperativa deve ocorrer com programas que ocorram dentro de um prazo estabelecido. A maior parte das pessoas trabalha melhor quando os prazos de entrega são concretos e da mesma forma os programas de ideação que apresentam início, meio e fim claramente estabelecidos têm chances maiores de manter as equipes envolvidas focadas e motivadas.

A existência de uma boa cultura é uma condição básica para o surgimento de ideias de maior impacto na estratégia da cooperativa e deve-se tomar cuidado para que o programa não tenha foco exclusivo

na motivação em criar, perdendo a ligação com o processo inovador da organização. O programa deverá concentrar esforços nos dois aspectos.

6. Considerações finais

A sobrevivência de qualquer empresa está fundamentada na sua capacidade de adaptar-se às tendências do ambiente em que está inserida. O mundo globalizado e de alto nível tecnológico em que vivemos encurta distâncias, reduz tempo, quebra paradigmas, abre as portas para o conhecimento e acelera o desenvolvimento e descobertas. Esse ambiente faz com que a concorrência e a competição pelo mercado sejam cada vez mais acirradas e definidas nos mínimos detalhes.

A existência de uma gestão de cultura da inovação se tornou uma ferramenta fundamental para garantir o sucesso das organizações no atual cenário mundial globalizado. Na Cooperativa Agroindustrial Lar, apesar de possuir já a cultura de inovação inserida em seu ambiente, é de extrema importância a implantação de programas direcionados a estimular e gerir o comportamento criativo dentro da organização.

O programa de geração de ideias, proposto neste trabalho, irá proporcionar melhoras significativas para a Cooperativa Agroindustrial Lar, em seus diversos âmbitos, e que se exploradas de forma estratégica podem gerar vantagens competitivas para a organização, garantindo o seu desenvolvimento e crescimento nos mercados onde atua.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado, visto o simples fato de que os processos de inovação já podem ser considerados um dos fatores-chave para garantir a expansão dos negócios da Cooperativa Agroindustrial Lar.

Referências

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. 2. ed. Brasília: UnB, 1995.

_____. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 2, 18-25, 1998.

BEDANI, Marcelo. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. In: **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 13, n. 3, 2012.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GARCHET, Paulo. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília: FINEP, 2004.

MARSCHALL, Clélio Roberto. **Pequena propriedade e cooperativismo no Oeste do Paraná**:

um estudo a partir da Cooperativa Agroindustrial Lar. 2005. 197 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Toledo, 2005.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro. A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 1, 2003.

PETROSKY, Henry. **Inovação**: da ideia ao produto. Edgard Blucher, 2008.

ROQUE, Vânia Ferreira. **A importância do comportamento criativo individualizado sobre o trabalho de geração de ideias**. 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENE-GEP1997_T2608.PDF>. Acesso em: 2 jan. 2014.

SAKAMOTO, Cleusa Kazue. Criatividade: uma visão integradora. In: **Psicologia**: teoria e prática. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 50-8. 2000.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Conhecimento da cooperativa como ferramenta de fidelização

- ALMIR SCHOTTEN
- FERNANDO MOREIRA SILVA
- JORGE BEZERRA GUEDES¹
- PAULO JOSÉ DE ANGELO VITOR

Resumo

O presente artigo tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: qual a influência do conhecimento sobre o funcionamento do sistema cooperativo na fidelização dos negócios em uma cooperativa de crédito? Para que o objetivo fosse atingido, foi estudada a aplicação do Programa Crescer em associados da cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP. O Programa Crescer, idealizado pela Fundação Sicredi, tem como objetivo qualificar e formar o associado na tomada de decisão e participação na cooperativa. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa descritiva quanto ao seu objetivo e de estudo de campo quanto aos procedimentos técnicos. O levantamento de dados englobou o perfil dos associados formados pelo Programa Crescer, a quantidade de negócios realizados antes e depois da participação no programa e a percepção do associado quanto à fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer. Finaliza-se concluindo que o conhecimento sobre o funcionamento do sistema cooperativo influencia na fidelização dos negócios com a cooperativa, ou seja, quanto mais informados forem os associados, mais negócios farão com sua cooperativa.

Palavras-chave: cooperativismo de crédito, Programa Crescer, associados.

¹ Presidente da Cooperativa Sicredi Rio Paraná PR/SP

Cooperativa
Sicredi Rio Paraná PR/SP

Orientadora
Marcia Cassitas Hino

Curso
Desenvolvimento
Humano de Gestores
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

1. Introdução

Esta pesquisa trata de um estudo sobre a funcionalidade do Programa Crescer, implantado no Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi, especificamente na cooperativa de crédito Sicredi Rio Paraná PR/SP, e busca responder ao seguinte problema: qual a influência do conhecimento sobre o funcionamento do sistema cooperativo na fidelização dos negócios em uma cooperativa de crédito?

Os primórdios do cooperativismo no Brasil estão ligados à organização da produção em pequenas propriedades rurais. A necessidade de financiamento das atividades primárias foi um dos fatores que propiciaram a criação das cooperativas de crédito, nos idos de 1902, no interior do Rio Grande do Sul.

A evolução normativa do setor, especialmente após a permissão de criação dos bancos cooperativos em 1995, permitiu um rápido crescimento das cooperativas de crédito também no âmbito da população urbana. Com isso, aconteceu a ampliação do número de associados, dificultando a possibilidade de reunião e desmotivando a participação na gestão das cooperativas.

O planejamento estratégico do Sistema Sicredi indicou que, para garantir a sustentabilidade do empreendimento, sem perder a identidade calcada nos princípios do cooperativismo, fossem formulados programas como o Programa Pertencer, com objetivo de organizar a participação dos associados nas tomadas de decisão, e como o Programa Crescer, que qualifica e forma o associado para a participação. Os dois programas têm atuação interdependentes.

O objetivo do Programa Crescer é a melhoria do nível de conhecimento do funcionamento do sistema cooperativo em uma cooperativa de crédito. Assim, esta pesquisa tem como objetivo

geral apresentar um estudo sobre a influência do Programa Crescer na fidelização dos negócios dos associados que o realizaram.

Tem como objetivos específicos: descrever o Programa Crescer e a forma e o conteúdo de sua aplicação; traçar o perfil dos associados formados pelo Programa Crescer; levantar e analisar a quantidade de negócios realizados antes e após o Programa Crescer; por fim, apresentar a percepção do associado com relação à fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer.

A pesquisa foi organizada em etapas. A introdutória trata da apresentação e da organização da pesquisa; a segunda corresponde à apresentação e à descrição do Programa Crescer; a terceira apresenta a metodologia do trabalho; a quarta traz uma análise do tema com base na coleta de dados realizada pelos autores; e, por fim, na quinta etapa, são apresentadas as considerações finais e conclusões do levantamento.

Para esse levantamento, os associados foram separados por município, sexo e atividade e, em seguida, montou-se uma amostragem aleatória (por sorteio) de 20% dentro de cada categoria, de maneira que a amostragem compreendesse 20% dos associados de cada município que realizaram o Programa Crescer, 20% de cada sexo e 20% de cada atividade, chegando-se a uma amostragem de 71 (setenta e um) associados, que foram entrevistados por telefone.

2. Programa Crescer, a forma e o conteúdo de sua aplicação

2.1 Metodologia do Programa Crescer

O Programa de formação cooperativa Crescer² envolve as entidades do Sistema Sicredi

² O programa é um conjunto de atividades interrelacionadas e coordenadas, que têm como finalidade concretizar os objetivos específicos, considerando recursos e prazos definidos.

e suas cooperativas filiadas, com o objetivo de qualificar a participação dos associados na gestão e no desenvolvimento da cooperativa. A especificidade do programa é contribuir para que os associados e os coordenadores de núcleo participem efetivamente da gestão da cooperativa de crédito, propiciando o desenvolvimento pessoal para o exercício das atividades na cooperativa e na sua atividade profissional. Pretende também formar novas lideranças no processo de difusão das sociedades cooperativas e propiciar que um maior número de pessoas participe da construção de novas formas de empreender.

A construção do programa envolve diversos atores:

- A Fundação Sicredi, entidade com papel de produtor social na implementação do programa, responsável por desenvolver e coordenar a implantação, mantendo a unidade no âmbito do Sicredi.
- O Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), com sede em São Paulo-SP, que assume o papel de editor, juntamente com o Comitê Gestor e Centrais Sicredi.
- A Confederação Sicredi, que responde pelo suporte técnico/operacional da formação a distância.
- A Central Sicredi, que regionalmente assessora as filiadas.
- A Cooperativa Singular Sicredi, que implanta e desenvolve o programa junto ao seu quadro social.

A abordagem ao cooperado levou em consideração as prerrogativas da metodologia de ensino de adultos, que pressupõe o aprendizado por meio da troca de experiências, em ambiente com predominância de comunicação ética e res-

peitosa, estando o facilitador e participante em posição de igualdade, nas mesmas condições de aprendizagem. A abordagem também previu que as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem são peculiares a cada associado, por isso cada participante escolhe o roteiro de estudo que melhor convier.

A metodologia do Programa Crescer fundamenta-se em:

- Metas de aprendizagem: referem-se ao conhecimento de cada associado para que possa participar ativamente da cooperativa, sempre em sintonia com os princípios do cooperativismo.
- Rotas: são articulações temáticas dos conteúdos e das práticas, que enfatizam as decisões dos associados na participação da cooperativa. Funcionam como caminhos, organizando os saberes e as práticas necessárias para atingir as metas de aprendizagem.
- Avaliações: têm caráter formativo e procuram contribuir com o processo de aprendizagem (autoavaliação) e com o reconhecimento coletivo dos saberes (avaliação final).

O associado pode escolher a ordem em que percorrerá as rotas, de acordo com seus interesses. No entanto, para efeitos de avaliação e habilitação, todas as rotas devem ser percorridas e o Percurso 1 é pré-requisito para realizar o Percurso 2.

Todas as rotas propõem conteúdos e atividades temáticas, combinando:

- Textos informativos e definição de termos.
- Orientações didáticas.
- Histórias e diálogos de personagens fictícios que ilustram a realidade dos associados das cooperativas de crédito Sicredi e dos interessados em participar.
- Coleção em vídeo – episódios que retratam histórias e depoimentos de associados do Sicredi.

- Exercícios de autoavaliação.
- Exercícios de avaliação ao final de cada percurso.

2.2 Linguagens de apresentação

As rotas de aprendizagem foram desenvolvidas por meio de três tipos de linguagem. Os participantes podem optar entre duas combinações para compor seu processo de aprendizagem: cadernos impressos e materiais eletrônicos. A configuração em rotas permite participar do processo de acordo com os interesses de cada associado, com a linguagem mais adequada ao modo de aprender de cada um.

Os textos, apresentados na forma de cadernos, privilegiam a forma estruturada em diálogo, em torno de um dilema real, entre dois associados ou entre um associado e um membro da comunidade. São diálogos fictícios baseados em dados do cotidiano das cooperativas, aproximando a atividade do cotidiano dos associados.

2.3 Encontros de coletivização

Um aspecto fundamental para apoiar o aprendizado dos participantes é a coletivização, um encontro para compartilhar sentidos relacionados às ações, conferindo estabilidade ao aprendizado. A coletivização não se restringe aos processos de comunicação verbal, mas considera também a troca de experiências. Os encontros de coletivização foram idealizados para contribuir com o crescimento dos associados que cursam as rotas de aprendizagem do Programa Crescer. Ao final de cada percurso, os participantes são convidados para os encontros presenciais.

A proposta é criar espaços para a coletivização de experiências e saberes relacionados ao cooperativismo de crédito e as sociedades cooperativas, reunindo grupos de 20 a 30 participantes, para a

realização de atividades didáticas e vivenciais coordenadas pelos reeditores do programa.

2.4 Desenho pedagógico

A formulação do desenho pedagógico do Programa Crescer parte da definição de metas de aprendizagem, formalizando-as em dois percursos compostos por rotas de aprendizagem.

O Percurso 1 – “Contribuindo para o crescimento coletivo” – é composto por quatro rotas: Associar-se, Planejar, Acompanhar e Deliberar. O Percurso 2 – “Compartilhando decisões e resultados” – é composto por três rotas: Coordenar, Mobilizar e Representar. O material informativo A União de Forças para Crescer complementa a coleção.

Os percursos do programa definem metas de aprendizagem que permitem ao associado ampliar e intensificar suas capacidades com relação aos seguintes aspectos:

Percurso 1 – Contribuindo para o crescimento coletivo

- Caracterizar o cooperativismo e as sociedades cooperativas.
- Diferenciar cooperativa de crédito e banco.
- Conhecer as principais características da Sicredi.
- Conhecer os diferenciais competitivos das cooperativas de crédito que integram a Sicredi.
- Justificar suas próprias decisões nos foros de discussão e deliberação coletiva.
- Dimensionar a responsabilidade do associado na cooperativa.
- Estabelecer, com a cooperativa, relações compatíveis com a natureza societária do empreendimento (ato cooperativo).
- Projetar o futuro do empreendimento cooperativo, atendendo ao objetivo da cooperativa de crédito.

Percurso 2 – Compartilhando decisões e resultados

- Conhecer a condição de associado e de coordenador de núcleo.
- Diferenciar os órgãos e instâncias de administração da cooperativa.
- Acompanhar e tornar público o processo de planejamento estratégico das cooperativas de crédito.
- Analisar, tornar público, mediar e sustentar decisões coletivas para a avaliação de desempenho da Unidade de Atendimento e da cooperativa de crédito.

2.5 Meios e materiais didáticos

Caderno: material impresso, contendo conteúdos e práticas do programa. Acompanham:

- Coleção de vídeos em DVD encartada no final do caderno.
- Coleção de áudios em CD encartada no final do caderno.
- Ficha de exercícios finais, destacável no final do caderno.

CD-ROM: conteúdos e práticas organizados de forma interativa. Acompanham:

- Ficha impressa com exercícios de autoavaliação.
- Ficha impressa com exercícios finais.

Educação a distância: via computador, no site do Programa Crescer. Acompanha:

- Coleção de vídeos em DVD.

2.6 Avaliação

A cada rota, ou seja, a sequência que o associado segue no programa, o associado faz uma autoavaliação, que lhe permite evoluir para a leitura

seguinte. Ao final, faz uma ficha de avaliação para controle da cooperativa, que permitirá conhecer o grau de assertividade do aprendizado de cada um e sua opinião sobre o processo vivenciado. Assim, esta ficha será base para o replanejamento e indicará o associado apto a pleitear cargos representativos de liderança junto ao quadro social.

3. Procedimentos metodológicos

Com relação ao seu objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como Descritiva. Pesquisa Descritiva, na visão de Gil (2006, p. 42), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significantes está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se esta pesquisa como Estudo de Campo. O Estudo de Campo é caracterizado por Gil (2006, p. 52-53) como um estudo que procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis, afirmando que no Estudo de Campo o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância do pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação do estudo. Com relação à técnica de análise de dados, a pesquisa é quantitativa, pois faz uso de técnicas estatísticas para tabulação e análise e sua organização foi feita por meio da utilização da ferramenta Excel.

Com relação à operacionalidade, depois de estabelecidos os objetivos e métodos, foi em um primeiro momento efetuado um levantamento interno

sobre o programa³. Com os dados, foram selecionados 356 participantes para compor a pesquisa. Desse total, foi realizado levantamento para indicar quais os produtos e serviços utilizados e/ou adquiridos por eles perante a cooperativa antes da participação no programa e a quantidade de produtos e/ou serviços utilizados e/ou adquiridos após a inserção no programa. Vale ressaltar que essa coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2013, sendo que o Programa Crescer teve início no ano de 2012.

No segundo momento, entre a população de 356 associados, foram escolhidos 20% de cada município participante, obtendo-se uma amostra com 78% do sexo masculino e 22% do sexo feminino. Feita essa escolha, o procedimento de seleção nos municípios foi aleatório, com sorteio, tendo cada integrante a mesma probabilidade de ser sorteado.

Terminado o processo de escolha dos respondentes, o procedimento adotado foi de aplicação de um questionário com questões fechadas, via telefone, que foram apresentadas diretamente pelos pesquisadores para resposta dos integrantes da amostra selecionada. Feito isso, procedeu-se à tabulação e à análise dos dados.

4. Apresentação e análise dos dados

4.1 Perfil dos associados formados pelo Programa Crescer

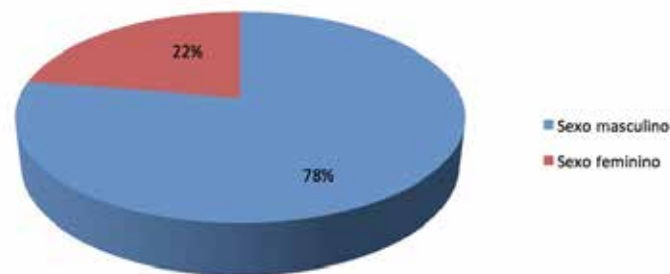
Os associados que participaram do Programa Crescer apresentaram-se espontaneamente ou por intermédio de convites. Os convites foram realizados por meio das assembleias de núcleos, reuniões com associados, da imprensa escrita e falada, por colaboradores da cooperativa e por outros associa-

dos. A adesão ao programa foi livre para qualquer associado que quisesse participar, independentemente de sexo, idade, situação financeira, formação e atividade. O programa foi aberto também para a participação de pessoas não associadas, com pouca participação e sem dados registrados.

Participaram 356 pessoas até dezembro de 2012, que representavam 1,79% do quadro total de associados, de 19.845. Compõem o quadro de análise 16 municípios do extremo noroeste do Paraná e 1 município da região oeste do estado de São Paulo, todos pertencentes à área de atuação da Cooperativa de Livre Admissão de Associados Rio Paraná, Sicredi Rio Paraná PR/SP.

Dos participantes, comprova-se, conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, que 276 são do sexo masculino, representando 78%, e 80 são do sexo feminino, representando 22%.

Gráfico 1 – Associados participantes do Programa Crescer em dezembro de 2012

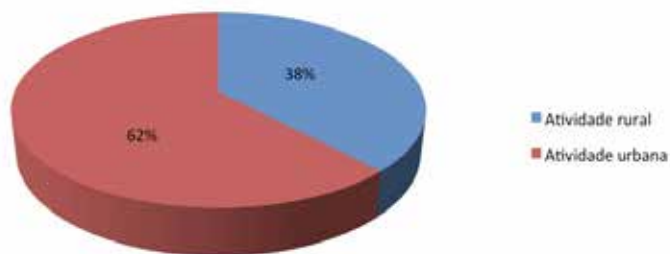


Fonte: Assessoria Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP.

Com relação à atividade econômica, dos associados que concluíram o programa, 135 são da atividade rural e 221 são da atividade urbana (comerciantes, industriais, funcionários públicos, comerciários e aposentados), conforme gráfico 2:

³ A coleta de dados sobre os participantes do Programa Crescer foi realizada nos arquivos da Assessoria de Programas Sociais da Cooperativa em atas de presença e registros sobre a aplicação do Programa.

Gráfico 2 – Associados participantes do Programa Crescer em dezembro de 2012



Fonte: Assessoria Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP.

Durante a pesquisa foi observado que 92% dos associados que realizaram o Programa Crescer tiraram nota máxima na prova final, em que foram avaliados os conhecimentos adquiridos durante a realização das rotas de aprendizagem. Esse dado indica excelência na nota, grande esforço e comprometimento das pessoas que se dispuseram a realizar esse programa.

4.2 Análises de negócios antes e após o Programa Crescer

Após estudar-se o Programa Crescer, levantou-se uma questão a respeito da visão de negócios: se os associados, após estarem mais informados sobre os temas estudados, utilizariam mais os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa ou não.

Estudou-se, então, a quantidade de produtos e serviços que eles possuíam antes de participarem desse programa e comparou-se com a quantidade de produtos que o mesmo associado possuía em outubro de 2013.

Após o levantamento dessa informação, percebeu-se que os 356 associados que participaram do programa possuíam os seguintes produtos e serviços da cooperativa quando começaram a estudar as rotas que compõem o programa, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Produtos utilizados na adesão ao Programa Crescer em 2012

Produtos na adesão ao Programa Crescer em 2012	
Faixa	Quantidade
1 a 2	25
3 a 4	77
5 a 6	73
7 a 8	62
9 a 10	64
Acima de 11	55

Fonte: Dados da Assessoria de Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP

A maior concentração estava entre 3 a 6 produtos ou serviços, embora existisse um grande equilíbrio em todas as faixas.

Foram encontrados 2.439 produtos ou serviços adquiridos nos 356 associados, que representa uma média de 6,85 produtos ou serviços por associado pertencente ao Programa Crescer.

Em seguida, conforme pode ser visto na tabela 2, estudou-se a quantidade de produtos e serviços dos mesmos associados em outubro de 2013. Após a participação no programa, eles passaram a consumir 2.879 produtos ou serviços, representando uma média de 8,08 produtos ou serviços por associado, com uma evolução média de 1,24 produto ou serviço por associado, o que equivale a uma evolução de 18%.

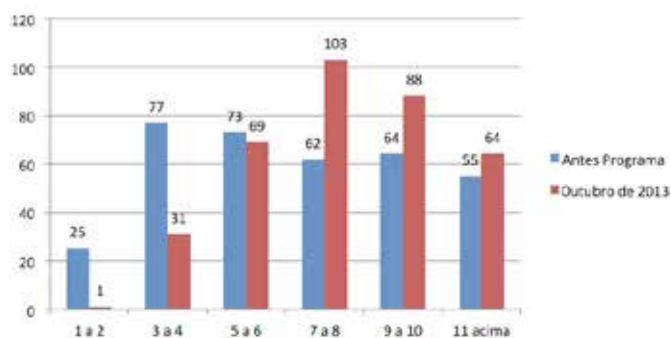
Tabela 2 – Produtos por associados em outubro de 2013

Produtos por associados em outubro de 2013	
Faixa	Quantidade
1 a 2	1
3 a 4	31
5 a 6	69
7 a 8	103
9 a 10	88
Acima de 11	64

Fonte: Sistema de Gestão de Relacionamentos (SGR) Sicredi.

Percebeu-se que ocorreu uma concentração maior na faixa de 7 a 8 produtos ou serviços por associado, representando uma evolução em relação à medição antes da participação no programa, conforme apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3 – Produtos e serviços por associados participantes do Programa Crescer.



Fonte: Dados da Assessoria de Programas Sociais Sicredi Rio Paraná PR/SP

Analisando o gráfico anterior, percebeu-se uma redução de associados com a menor quantidade de produtos e serviços (de 1 até 6) e um aumento nas classes maiores de utilização (de 7 a 11 e acima de 11), indicando claramente que ocorreu um aumento nos produtos e serviços consumidos pelos associados participantes do Programa Crescer.

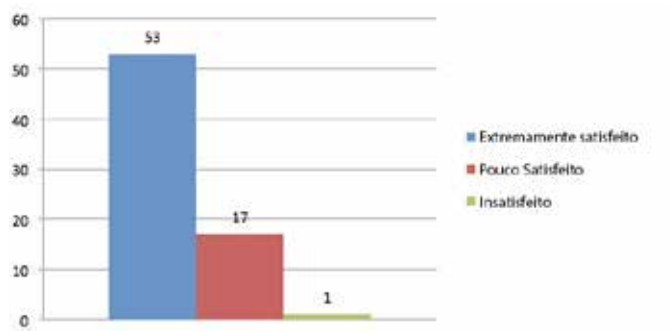
4.3 Percepção do associado relativa à fidelização/principalidade antes e depois do Programa Crescer

Na perspectiva de analisar a fidelização antes e depois do Programa Crescer, foi aplicado um questionário na população em estudo. O objetivo

foi conhecer se, após a participação no Programa Crescer, o associado aumentou seus negócios com a cooperativa, ou seja, conhecer o nível de preferência e fidelização com relação a outras instituições financeiras.

Após a realização da entrevista, constatou-se o panorama de negócios dos associados com instituições financeiras, e as respostas obtidas foram as apresentadas no gráfico 4:

Gráfico 4 – Quantidade de instituições financeiras em que os associados movimentaram contas em outubro de 2013.

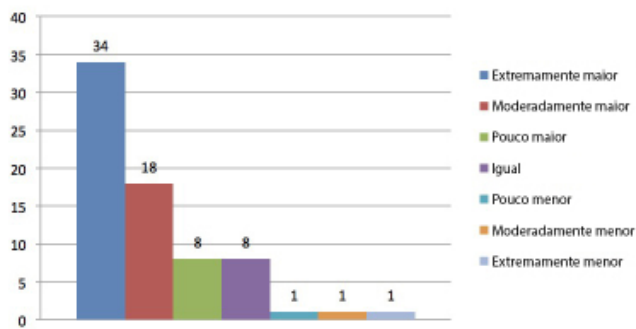


Fonte: Autores (2013).

Percebeu-se que dos 71 entrevistados, 16 eram correntistas apenas da Sicredi Rio Paraná PR/SP, representando 23% da amostra. Por esses dados, pode-se deduzir que 23% dos associados que fizeram o Programa Crescer mantêm seus negócios totalmente com sua cooperativa.

Perguntou-se ainda se, na opinião dele, após a participação no Programa Crescer, a sua participação na Sicredi cresceu ou diminuiu, e as respostas foram positivas, conforme apresentado no gráfico 5:

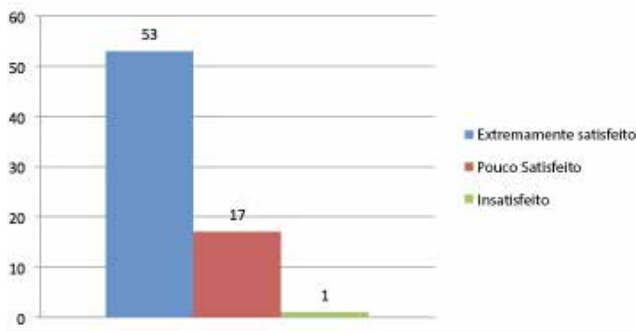
Gráfico 5 – Percepção dos associados sobre o montante dos negócios realizados com sua cooperativa após o Programa Crescer, em outubro de 2013



Fonte: Pesquisa telefônica

O gráfico 6 demonstra que, para 60 respondentes da pesquisa, o que representa 85% dos entrevistados, sua participação aumentou. Na mesma forma de cálculo, para 11% ficou igual, não ocorrendo mudanças em seu comportamento, e para apenas 4% a participação foi menor após o Programa Crescer. Na sequência, foi pesquisado o grau de satisfação com relação ao Programa Crescer, e as respostas somaram 75% extremamente satisfeitos, 24% acham que o programa ainda pode melhorar, com apenas 1% insatisfeito.

Gráfico 6 – Nível de satisfação dos associados que concluíram o Programa Crescer.



Fonte: Pesquisa telefônica.

Com essas informações, avaliou-se que os associados acharam importante o Programa Crescer, ficaram satisfeitos, e isso provocou um aumento de seus negócios junto à cooperativa.

5. Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência do conhecimento sobre o funcionamento do sistema cooperativo na fidelização dos negócios em uma cooperativa de crédito. Para cumprir o objetivo inicial, procurou-se conhecer a quantidade de negócios do associado antes e após a participação no Programa Crescer levantando a percepção do associado quanto à fidelização antes e depois do programa.

Para isso, foi realizado um estudo sistemático sobre a aplicação do Programa Crescer em uma cooperativa, traçando o perfil dos associados participantes e a coleta de dados sobre a quantidade de negócios antes e após o programa bem como a percepção do associado relativa ao programa e seu comportamento em volume de negócios e fidelização/principalidade com a cooperativa.

Após a identificação e análise dos dados coletados da população em análise, concluiu-se que o conhecimento sobre o funcionamento do sistema cooperativo influencia na fidelização dos negócios com a cooperativa, ou seja, quanto mais informados forem os associados, mais negócios farão com sua cooperativa.

Isso ficou bem evidente no aumento do volume de negócios realizados pelos associados formados no Programa Crescer. Os negócios foram ampliados

em 18% em apenas um ano. Dos participantes, 85% afirmaram que sua participação em negócios com a cooperativa aumentou após a conclusão do Programa Crescer.

Por intermédio da avaliação do comportamento negocial dos associados antes e depois de sua participação no programa, foi analisada a evolução dos negócios com a cooperativa. Constatou-se, com a pesquisa, que o volume de negócios e a fidelização à cooperativa por parte dos associados foi mais expressiva após a participação do Programa Crescer.

Referências

FUNDAÇÃO SICREDI. Regulamento do Programa Crescer.

FUNDAÇÃO SICREDI. **Programa de Formação Cooperativa Crescer**: referências para reeditores. Porto Alegre, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Programação neurolinguística: alavancando resultados organizacionais em uma cooperativa de crédito

● ARIADYNA PELEGRINOTTI CARVALHO

● CARLOS ALEXANDRE SIEJKA

● VITOR BERSI ALVES

Resumo

Analisando a Programação Neurolinguística (PNL) dentro das organizações, busca-se investigar de que forma ela se destaca como poderoso instrumento para a conquista dos objetivos organizacionais dentro da Cooperativa de Crédito – Sicredi Rio Paraná PR/SP. Para isso, faz-se necessário descrever o que é a Programação Neurolinguística, apresentar seus pressupostos, analisar como a PNL pode ser utilizada nas empresas e, consecutivamente, relatar como a PNL pode ser empregada no atingimento dos objetivos desta cooperativa de crédito por meio da elaboração de propostas de trabalho com o uso das ferramentas: *rapport*, *feedback*, comunicação e liderança. Assim, diante de um estudo teórico-descritivo sobre os temas, fica evidente que as técnicas de *rapport* podem influenciar em um ambiente de trabalho mais harmônico; que um *feedback* bem elaborado com o formato de “sanduíche” e com influências positivas da PNL pode trazer grande desenvolvimento do receptor e, por conseguinte, da equipe; que uma adequada comunicação, pautada no entendimento do perfil do ouvinte, possivelmente será mais entendida; e, por fim, que uma

liderança feita por uma pessoa que busca e acredita que pode ser melhor a cada dia fortalecerá si mesmo e os liderados, que serão influenciados por seus comportamentos positivos. Com isso, evidencia-se que as ferramentas, técnicas e práticas baseadas na PNL podem ajudar muito a Sicredi Rio Paraná PR/SP a buscar uma maior orientação para as realizações e atingimento de seus objetivos numéricos e humanos, o que possivelmente fará a diferença nesta atualidade de grande transição.

Cooperativa
Sicredi Rio Paraná PR/SP

Orientadora
Marcia Cassitas Hino

Curso
Desenvolvimento Humano de Gestores
ISAE/FGV – SESCOOP/PR

Palavras-chave: Programação Neurolinguística; cooperativa de crédito; pressupostos da PNL; ferramentas e técnicas da PNL; resultados organizacionais.

1. Introdução

A Cooperativa de Crédito Sicredi Rio Paraná encontra-se entre as 70 Melhores Empresas para trabalhar no Brasil, de acordo com a Revista Exame S/A e está em plena expansão, com crescimento médio de 25% ao ano. Assim, busca continuamente novas ferramentas e práticas para atuar da melhor forma em seus negócios, processos e pessoas, obtendo os resultados desejados.

O presente artigo busca saber de que forma a Programação Neurolinguística (PNL) se destaca como poderoso instrumento para a conquista dos objetivos nesta cooperativa de crédito, pautadas pelas transições do século XXI, pois, em um mundo de intensas mudanças, há a necessidade de as pessoas e os ambientes estarem em constante desenvolvimento e, para isso, a PNL pode ser uma importante ferramenta, pois possibilita codificar a excelência e ampliá-la, a fim de definir o que realmente dá resultado para as pessoas e seus ambientes.

A Programação Neurolinguística reflete a história de uma sociedade desconhecida que, de forma repentina, gerou interação entre indivíduos e vem produzindo importantes mudanças no planeta, tanto pessoal quanto profissional. Desenvolvida na década de 1970, por meio do trabalho conjunto dos norte-americanos Richard Bandler (Doutor em Matemática e em Psicologia) e John Grinder (Doutor em Psicologia e Linguística), a PNL consiste em estabelecer a comunicação eficaz e da mudança para se chegar à excelência, gerando enormes resultados na vida e nos negócios.

Em outras palavras, PNL é a linha reta entre dois pontos ou, ainda, o caminho mais curto de um trajeto para se chegar ao resultado desejado. Quanto mais percorremos, menor é o tempo que levamos para completar o percurso. Ou seja, a excelência vai superando a excelência em um ciclo perene.

O objetivo deste trabalho é elaborar uma proposta de uso da PNL como ferramenta para que as organizações possam atingir os resultados planejados, sen-

do necessário descrever os conceitos e abordagens, apresentar seus pressupostos e analisar e relatar a forma de aplicação da Programação Neurolinguística dentro das empresas.

O trabalho foi desenvolvido por meio do estudo de bibliografias existentes e estruturado em quatro capítulos, sendo apresentado primeiramente o conhecimento da PNL através da sua história e os seus conceitos; posteriormente, seu objetivo; na terceira parte, como suas técnicas são utilizadas por profissionais e empresas, especificamente pelas ferramentas *rapport* (habilidade para estabelecer harmonia e confiança entre os envolvidos), *feedback* (assertividade nas correções úteis para o desenvolvimento das pessoas), comunicação (interação eficaz entre pessoas e processos) e liderança (capacidade para motivar os outros a realizarem o necessário). Por fim, descobrir se a PNL possui vocação para alavancar os objetivos organizacionais da Cooperativa de Crédito Sicredi Rio Paraná PR/SP.

2. Referencial teórico

2.1 Programação Neurolinguística

O'Connor e Seymour (1990, p. 20-21) relatam que a PNL originou-se no início da década de 1970, por meio do trabalho de uma dupla de americanos: o professor John Grinder, do Departamento de Linguística da Universidade da Califórnia, em Santa Cruz, e o aluno Richard Bandler, do curso de Psicologia da mesma instituição de ensino, ainda interessado por Psicoterapia e dedicado na computação. Ao encontrarem semelhança nos comuns interesses, Grinder e Bandler decidiram reunir seus conhecimentos de linguística e da computação, mais suas habilidades de reproduzir comportamentos não verbais com objetivo de gerar uma "linguagem de mudança", por meio de estudo dos comportamentos pessoais de três renomados terapeutas da época, sendo o psicoterapeuta Fritz Perls, fundador da famosa escola terapêutica de nome Gestalt; Virgínia Satir, terapeuta familiar demasiadamente habilidosa em solucionar complicados conflitos familia-

res, considerados intratáveis por diversos outros profissionais de terapia; e, por fim, o hipnoterapeuta Milton Erickson, reconhecido em todo o globo terrestre.

Os pesquisadores descobriram que, ao imitar os padrões terapêuticos usados por estes com outros indivíduos, alcançavam resultados semelhantes, indo de encontro com suas crenças em um modelo terapêutico, eficiente na comunicação, fácil ao ensinar, rápido para aprender e funcional no praticar. Tal descoberta passou a ser o alicerce das primeiras abordagens da PNL, chamada de Modelagem da Excelência Humana, sendo possível publicar até 1977 quatro exemplares dos livros: *A Estrutura da Magia* (1 e 2) e *Patterns* (1 e 2), este contendo as últimas obras sobre hipnoterapia de Milton Erickson. Os fundadores da PNL tiveram ainda a contribuição do antropólogo britânico Gregory Bateson, autor de literaturas sobre comunicação e sistemas, vindo a exercer enorme influência para a Programação Neurolinguística até os dias atuais.

Andreas e Faulkner (1998) chegam à conclusão de que seus anos de estudo precisavam de um nome, surgindo então dentro de um chalé no alto das colinas de Santa Cruz, na Califórnia, e diante de uma garrafa de vinho tinto, o termo Programação Neurolinguística, que vem compreender três simples ideias: a palavra Programação consiste no jeito como as pessoas organizam seus pensamentos e ações com o objetivo de produzir resultados. A PNL, por sua vez, aplica-a como base da experiência humana subjetiva, maneira pela qual o ser humano organiza o que visualiza por meio dos sentidos. Analisa também a forma como conceituamos isso por entre a linguagem e como agimos, com ou sem intenção, para a produção dos resultados. Neuro, em PNL, identifica a essência de que os comportamentos surgem dos sentidos humanos: audição, visão, tato, olfato, paladar e sensação. Por esses sentidos, o ser humano conhece e entende o mundo. Pela compreensão, gera-se informação que leva a agir. Além dos processos mentais invisíveis, a neurologia inclui também as reações fisiológicas, as ideias e os acontecimentos. Interligados no nível físico, formam corpo e mente, unidade inseparável do ser humano. A

Linguística aborda o uso da linguagem, permitindo que o ser humano ordene os pensamentos e manifeste os comportamentos, de maneira que possa interagir e se comunicar com as demais pessoas.

Para O'Connor e Seymour (1990, p. 19), a Programação Neurolinguística é arte e a ciência da excelência. Arte pelo fato de as pessoas fazerem algo diferente uma das outras, cada uma é cada uma e pronto. Ciência porque o método e o processo determinam o padrão de realizar aquilo que o indivíduo faz alcançando resultados expressivos.

Quando alguém tropeça e cai, geralmente há outras pessoas que estão ao redor assistindo ao tombo; alguns olham o lugar da queda, outros observam o lugar do tropeço. Os que observaram o ponto da queda, provavelmente ao transitar de novo por aquele local, correm o perigo de sofrer a mesma queda, porém os que fixaram o ponto do tropeço, são prudentes, desviam o obstáculo e evitam sentir a dolorosa experiência de quem um dia viram cair.

Knight (1995, p. 5) cita que a PNL promove êxito ao pensar, falar e se comportar, para alcançar o resultado desejado no âmbito pessoal e profissional.

Talvez as pessoas queiram aperfeiçoar seus relacionamentos, apagar ansiedades ou serem mais competitivas nos negócios, e a resposta não depende do uso da força física, mas da íntima capacidade do pensamento, como palavras, imagens, sentimentos, crenças e valores.

Andreas e Falkner (1998) propuseram que se imaginasse um pai que, ao tentar motivar seu filho, costuma gritar com o pequeno. Ao chegar à fase adulta, é provável que tenha gravado no seu inconsciente esse formato negativo de motivação e, possivelmente, comporte-se no dia a dia usando uma linguagem fortemente negativa. Embora motivado, o preço são as sensações ruins que as palavras negativas estimulam. Utilizando a PNL, pode-se reverter esse comportamento internalizado e trocá-lo por motivações positivas e boas sensações que importantes esportistas e inventores inovadores usam.

A PNL é um filtro que nos faz refletir o mundo e a nós mesmos. Para usufruir a PNL, as pessoas precisam ter curiosidade e disposição para experimentá-la, não sendo necessário remodelar suas crenças e valores. Mudando-se os filtros, pode-se mudar o mundo. Na PNL, os filtros básicos são conhecidos como estruturas comportamentais, os pensamentos refletem as ações. A primeira estrutura foca o resultado, em vez do problema. A segunda reformula as perguntas utilizando o “Como?”, em vez de “Por que?”. A terceira é a oposição entre *feedback* e fracasso. A quarta considera as possibilidades, em vez das necessidades, e por último a PNL adota a atitude de curiosidade e fascinação, em vez de pressuposições. (O’CONNOR; SEYMOUR, 1990, p. 40).

Cayrol e Barrère (1997, p. 7-8) concordam que a PNL é uma abordagem da comunicação e da mudança, sua originalidade é pragmática com interesse no que as pessoas fazem, em vez de no que dizem, para na sequência desenvolver modelos do que foi observado. Com o progresso da PNL, surgiu um conjunto de técnicas e processos de trabalho que são instantaneamente utilizáveis, revelando de forma imediata enorme eficácia. Dominar essas técnicas permite desenvolver significativamente suas habilidades relacionais e saber iniciar processos geradores de mudanças profundas e duradouras. De forma direta, a PNL oportuna um modelo funcional do cérebro (como as pessoas pensam, sentem, aprendem, motivam-se e mudam); um modelo estrutural subjetivo (como a pessoa constrói sua experiência da realidade); um conjunto de elementos e grades que permitem observar, identificar e interromper essas estruturas; e uma metodologia tecnológica (técnicas exatas que facilitam a comunicação eficaz e a mudança, tanto quanto uma forma geral de se organizar para definir objetivos precisos e alcançá-los).

2.2 Pressupostos da PNL

Os pressupostos da Programação Neolinguística são seus princípios, guias, crenças, as que foram consideradas como dadas e, assim, por elas se age. Os pressupostos têm por finalidade fundamentar e facilit

tar a difícil tarefa de compreender o ser humano, onde podemos identificar e entender melhor seus comportamentos, sua maneira de pensar e agir.

Para Ready e Burton (2011, p. 17), os pressupostos da PNL são nada mais do que generalizações sobre o mundo.

Como a finalidade do trabalho é o desenvolvimento organizacional, o gestor que utilizar e praticar de forma contínua as ferramentas que estão explícitas a seguir, trará para si e sua empresa benefícios que o farão compreender melhor seus profissionais e clientes, a fim de satisfazer a necessidade de todos. Logo, esses benefícios ficarão visíveis, por meio dos resultados, de um crescente aumento de clientes satisfeitos com os produtos e serviços ofertados e de profissionais que trabalharão mais motivados, engajados e comprometidos com sua função.

2.3 Subdivisões da PNL

2.3.1 O mapa não é o território

As pessoas possuem crenças, valores, sensações e formas diferentes de ver o mundo, portanto, ver o mapa não é ver o território. O mapa mental pode ser atualizado com mais facilidade do que se pode mudar o mundo. (O’CONNOR; SEYMOUR, 1995, p. 22).

Todos possuem representações internas das coisas que os rodeiam; a visão de mundo é influenciada por crenças, valores, espiritualidade e outros fatores. Esse pressuposto tem grande utilidade para todos; tanto na vida pessoal quanto na profissional, fará com que todos possam entender melhor as necessidades de cada um. Na área profissional, auxiliará no estreitamento de relação com clientes e na venda de produtos e serviços que realmente satisfaçam e atendam às necessidades.

2.3.2 As experiências possuem uma estrutura

O ser humano possui uma estrutura interna que segue padrões de pensamentos, raciocínios e recorda-

ções; decifrando-a o indivíduo consegue alterar esses padrões. Galgando novas experiências neurológicas, pode-se simplesmente neutralizar qualquer lembrança desagradável e enriquecer outras que serão úteis posteriormente. (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995, p. 24).

2.3.3 Se uma pessoa pode fazer algo, todos podem aprender e fazê-lo também

As pessoas possuem algo em comum, as condições neurológicas; à medida que são vistas as atitudes e estratégias de um mentor, o padrão de raciocínio e pensamento dele pode ser tornar o seu também. Muitos pensam que isso é impossível sem ao menos tentar. Faça de conta que tudo é possível; o escopo é descobrir como a pessoa faz e qual estrutura mental e comportamental foi utilizada. (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995, p. 193-194).

O pressuposto da modelagem está atrelado com o desenvolvimento pessoal e profissional, estratégia muito utilizada por aqueles que almejam o crescimento profissional; a estratégia principal é observar quando o modelo está tendo o comportamento que se quer modelar e também buscar entender qual é o seu sentimento realizando aquela tarefa; em seguida, tente imitá-lo, vá observando o modelo até obter resultados parecidos.

A modelagem serve tanto para copiar um simples comportamento ou postura como para até mesmo fazer com que você possa ampliar sua capacidade de aprendizado e comunicação.

2.3.4 Corpo e mente são partes do mesmo sistema

Ambos estão muito mais ligados do que possa imaginar, um interfere no outro; os pensamentos afetam diretamente o corpo como um todo. Quando se pratica um esporte, ou até mesmo na alimentação, todos os sistemas sensoriais são ativados e mandam mensagens que afetam a emoção, o comportamento, as atitudes e o estado mental como um todo. Já tem muito

tempo que o ser humano é entendido como sendo dividido em corpo, alma e espírito, em que essa divisão é feita para melhor compreensão; mas, em verdade, o ser humano é um todo. (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995, p. 65).

Nas organizações, o gestor deve estar atento, pois o profissional que não se encontra em boas condições físicas, com “dores no corpo” ou “problemas emocionais/familiares”, acaba não produzindo. Claro que nem tudo pode ser resolvido, só que às vezes uma simples conversa pode fazer a diferença.

2.3.5 As pessoas já possuem todos os recursos de que necessitam

Tudo pode ser controlado, sentimentos, emoções, imagens mentais e aquela voz interna, todos responsáveis pela construção dos recursos físicos e mentais. Se isso for praticado com frequência, pode-se utilizar esses recursos para construir ou desenvolver qualquer sentimento, emoção e habilidades que sejam necessárias ao decorrer de uma vida. (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995, p.128).

“Adoramos isso! É tão positivo! Essa expressão significa que todas as pessoas têm potencial para desenvolver e crescer. O ponto importante aqui é que você pode não ter todos os recursos internos de que precisa, mas possui os recursos internos para adquirir novos recursos internos e externos.” (READY; BURTON, 2011, p. 23).

Fica bem claro nesse tópico que tudo é possível. Todos possuem capacidade de se tornarem pessoas melhores, pais ou mães melhores, até ser profissionais de sucesso; se em algum momento faltar habilidades ou conhecimento, deve-se buscá-los, pois o cérebro é capaz de coisas inimagináveis.

2.3.6 Todo comportamento tem uma intenção positiva

Todos os comportamentos têm uma intenção positiva, mesmo sendo nocivos, prejudiciais ou até mesmo

mal planejados; no início tiveram um propósito para fazer o bem. Em vez de condenar ou criticar essas ações, pode-se separar a intenção positiva e acrescentar opções atualizadas a fim de satisfazer a mesma intenção. (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995, p.144-148).

Infelizmente, essa máxima também se aplica a comportamentos ruins ou não produtivos. Com mau comportamento, a intenção positiva por trás dele, chamada ganho secundário, é obscura. Ganho secundário é o benefício que a pessoa obtém inconscientemente de um comportamento peculiar que é, em geral, considerado impróprio ou ruim. Por exemplo, uma criança pode bancar o palhaço da turma, a fim de conquistar a aceitação dos seus iguais, embora os professores e pais considerem esse comportamento totalmente destrutivo. (READY; BURTON, 2011, p. 23).

2.3.7 As pessoas sempre fazem a melhor escolha disponível para elas

Cada um possui sua própria história de vida, crenças e valores que influenciam totalmente suas escolhas, por meio deles cada um decide o que é melhor para si, o que quer e a forma que mais o agrada; o que aprender e como aprender, o que valorizar e como valorizar. Isso vem da vivência de cada um, do dia a dia, estando-se aberto para novas escolhas acrescentar no que for necessário. (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995, p. 128).

2.3.8 Se o que você está fazendo não está funcionando, faça outra coisa

Reconheça que é melhor mudar de estratégia, não perca tempo quebrando a cabeça, vá, lute por seus objetivos, mude de tática; só que antes disso você precisa descobrir o porquê de não estar dando certo. (READY; BURTON, 2011, p. 22).

“Então, por que não está funcionando? Seria porque você não comunicou exatamente o que pretendia? Talvez o interlocutor não tivesse os recursos necessários para ajudá-lo a alcançar seu

resultado. Assim, o que você faz de diferente para alcançar os resultados desejados?”. (READY; BURTON, 2011, p. 22).

Mude o foco, desprenda-se dessa atividade, passe a olhar de forma dissociada, utilize mais o lado racional, reflita sobre o empecilho, às vezes a solução está na sua frente e você não está conseguindo enxergar; se nada der certo, pare! Faça algo novo. Persistindo no erro, o resultado será sempre o mesmo. (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995, p. 27).

2.3.9 É impossível NÃO se comunicar

A todo tempo, há comunicação verbal e não verbal; na maioria das vezes as palavras são a parte menos importante, gestos, olhares e expressões corporais transmitem maior sinceridade e clareza do que as palavras que são ditas; até mesmo os pensamentos são uma forma de comunicação interna e são transmitidos às outras pessoas por meio de olhares, tom de voz e atitudes. (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995, p. 33-35).

É importantíssimo a atenção estar voltada para esse aspecto, porque muitas vezes pode-se transparecer algo que não foi desejado manifestar. Na comunicação, deve-se atentar a muitos fatores, pois em uma simples conversação o fato de ser alterado o tom de voz, o que para muitos pode não significar nada, pode significar muita coisa para outros; podendo comprometer uma negociação, por exemplo, se o receptor entender que essa alteração de voz soou como sarcasmo ou qualquer outra coisa.

2.3.10 O significado da sua comunicação é a reação que você obtém

As pessoas interpretam as palavras e reações de acordo com o mapa mental delas, muitas vezes o que foi dito não é entendido pelo receptor da maneira como se teve a intenção de passar; daí a importância de se observar como a comunicação será recebida pelo próximo, para que seja aprimorada essa habilidade a fim

de que, nas próximas vezes, o conteúdo possa ser passado com maior assertividade. (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995, p. 35-36).

Você responde de acordo com o mapa do mundo que traz na cabeça. O mapa é baseado nas suas convicções sobre sua identidade, seus valores e suas crenças, assim como suas atitudes, memórias e seu conhecimento cultural. Algumas vezes, o mapa do mundo de algumas pessoas opera a partir do que pode não fazer sentido para você. Contudo, um mínimo de entendimento e tolerância pode enriquecer sua vida. (READY; BURTON, 2011, p. 19).

Todo relacionamento tem como base a comunicação; se não quisermos ser apedrejados, devemos pensar e refletir antes de nos pronunciarmos, lembrando-se de que cada um tem seu mapa mental e que, se quisermos passar uma maior assertividade, devemos nos policiar.

3. PNL nas empresas

Como descrito anteriormente, os pressupostos da PNL possuem inúmeras ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para o desenvolvimento dos ambientes e das pessoas, de uma maneira pessoal, relacional e profissional.

Entre essas ferramentas e técnicas, optou-se por embasar quatro peças que seriam mais relevantes para as atividades e o desenvolvimento das organizações, com o intuito de facilitar a conquista dos objetivos estratégicos, em uma atualidade de grande transição.

São elas: *rapport*, feedback, comunicação e liderança.

3.1 *Rapport*

Um dos pressupostos da PNL explica que, em qualquer situação, as pessoas selecionam (entre as escolhas disponíveis a elas) aquelas que lhes proporcionarão melhores condições de sobreviverem, obterem prazer, criarem um ambiente seguro, evitarem dor e/

ou perigo. E a técnica de *rapport* se encaixa muito bem nisso, quando se refere à habilidade de as pessoas criarem um ambiente de harmonia e espelhamento para lidar melhor com os outros. Ou seja, o *rapport* ajudará as pessoas a optarem por se abrir com o outro, dar-lhe confiança, relacionar-se com mais engajamento e harmonia e optar por fazer parte da vida e do ambiente que lhe proporciona mais bem-estar.

McDermott (2009) explica que a maioria das pessoas está envolvida em administrar pessoas e a PNL é uma excelente ferramenta para ensinar as habilidades vitais para fazer isso com facilidade, por exemplo com a utilização do *rapport*. Na atualidade, percebe-se que as técnicas de administração e de vendas não são substitutas para a habilidade de estabelecer *rapport* com uma grande variedade de pessoas, incluindo clientes, consumidores, colegas, superiores e subordinados.

“Rapport é a capacidade de entrar no mundo de alguém, faz-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida”. (TOMPKINS; LAWLEY, 2011).

Para Ellerton (2013), *rapport* é a base para qualquer interação significativa entre duas ou mais pessoas – seja ela relacionada a vendas, negociação, fornecedores ou instruções a um colega de trabalho, subordinado ou chefe, treinamento, *coaching*, etc. Ele pode ser explicado como o estabelecimento de um ambiente de confiança, compreensão, respeito e segurança, o que dá à pessoa total liberdade de expressar suas ideias e preocupações e saber que serão respeitadas pela outra pessoa. Ou seja, quanto mais somos como a outra pessoa (ou mais temos em comum), mais gostamos dela. Assim, o *rapport* se torna fundamental para tudo que se faz dentro da empresa.

Knight (1995, p. 108), denomina *rapport* como interação, em que a maioria das decisões nos negócios são tomadas preferencialmente com base na intera-

ção, e não nos méritos técnicos; não apenas na interação momentânea, mas também na interação que se construiu ao longo do tempo em determinados relacionamentos. Ainda salienta que muitos sistemas gerenciais tropeçam não por causa do sistema propriamente dito, mas porque a empresa tenta implementar o sistema sem que haja boa interação entre os gerentes e suas equipes. Interação é pré-requisito para que haja influência e mudança.

De acordo com Tompkins e Lawley (2011), o *rapport* é um dos alicerces da PNL e o mais importante processo em qualquer comunicação. Para eles, *rapport* significa receptividade ao que a outra pessoa está dizendo e, quando você está em *rapport*, algo mágico acontece. Você e os outros sentem que são escutados e ouvidos, ou seja, cria-se uma atmosfera de confiança mútua.

Dentro da organização, percebe-se que o *rapport* muda os relacionamentos entre as pessoas, cria confiança, com ele é muito mais fácil que as pessoas conquistem seus objetivos e, consecutivamente, os da empresa. Por exemplo: oferece-se uma oportunidade melhor para uma pessoa próxima, porque ela é próxima, sacrificamo-nos por ela, ou seja, uma interação com um estranho poderá ser um evento único (ELLERTON, 2013).

3.2 Feedback

O pressuposto da PNL que explica sobre o *feedback* confere que os resultados que se considera tipicamente “fracassos” são apenas *feedbacks*. Ou seja, as pessoas tendem a considerar como fracassos resultados que não querem. Entretanto, podem usar esses resultados para guiarem-se em como fazer as coisas de uma maneira diferente, de forma a obter os resultados que se deseja. Pois o que se chama de fracasso podem ser grandes oportunidades de aprender.

De acordo com O'Connor e Seymour (1990, p. 20), não existe fracasso, o que existe são apenas resultados, que podem ser usados como *feedback*, correções úteis e uma esplêndida oportunidade para aprender

algo que passou despercebido. O fracasso é apenas uma forma de descrever um resultado indesejável. Podemos usar os resultados para reorientar nossos esforços. O *feedback* faz com que não percamos nosso objetivo de vista. O fracasso é um beco sem saída. São duas frases que representam duas maneiras totalmente diferentes de pensar.

Segundo Knight (1995, p.81), ainda consta que Cristóvão Colombo, John F. Kennedy, Terry Waite, Richard Branson e Roger Bannister são pessoas que, contra todas as expectativas, perseveraram para conseguir o que desejavam, pessoas que tinham/têm a crença de que não há fracasso, apenas *feedback*. Se Cristóvão Colombo fosse entrevistado atualmente, provavelmente ele não diria: “Bem, na verdade investi tudo em nome dessa crença: nenhum fracasso, apenas *feedback!*”. No entanto, não há dúvida de que é assim que ele deve ter visto sua experiência a fim de dar a si mesmo a coragem e a tenacidade para prosseguir com suas explorações e com o desejo de descobrir novas rotas ao redor do mundo.

Segundo Lorentz (1999), o objetivo do *feedback* é ajudar a outra pessoa a fazer alguma coisa de forma diferente no futuro, ou seja, melhorar habilidades e comportamentos.

Para Ellerton (2012), fornecer ou receber *feedback*, seja solicitado ou não, é um componente comum na interação com outras pessoas. São fornecidas opiniões às outras pessoas na esperança de que elas, de alguma maneira, mudem seus pensamentos ou comportamentos.

“A habilidade de assumirmos diferentes posições nos leva a ultrapassar as limitações do comportamento diário e a apreciar as diferentes visões do mundo a partir das quais todos nós operamos. É uma forma de compreendermos as situações a partir da perspectiva dos outros. É também uma forma de fugirmos das emoções da situação quando for necessário, pensar mais imparcial e objetivamente sobre o que está acontecendo. E é uma forma de entrar em contato com nossos próprios sentimentos e desejos. O

uso equilibrado dessas posições como indivíduo ou como empresa lhe dá flexibilidade e aumenta as chances de se alcançar um resultado do tipo vencer/vencer com o qual todas as partes estão comprometidas.” (KINIGHT, 1995, p. 129).

3.3 Comunicação

Outro pressuposto da Programação Neurolinguística, a comunicação ressalta que o significado de qualquer comunicação com outra pessoa é a resposta que ela elícita naquela pessoa, independente do que tem intenção de comunicar.

Isso quer dizer que, se o propósito da comunicação, em primeiro lugar, é passar/transmitir pensamentos de uma pessoa para a outra, então a suposição da PNL é uma evidência muito mais relevante do grau de sucesso dessa comunicação. Ou seja, o importante na comunicação são os resultados que se gera com suas palavras, tom de voz, linguagem corporal, etc., na outra pessoa.

“Quem não se comunica se trumbica”, já dizia o Velho Guerreiro Chacrinha. E é o que mostram especialistas em Programação Neurolinguística, criada no início dos anos de 1970 pelos norte-americanos John Grinder e Richard Bandler. Juntos, eles pesquisaram o comportamento de comunicadores bem-sucedidos e desenvolveram essa metodologia que ajuda as pessoas a conquistarem mudanças significativas na vida pessoal através da comunicação.

Segundo O’ Connor e Seymour (1990, p. 30), comunicação é uma palavra multifacetada que abrange praticamente qualquer interação com outras pessoas: conversa formal, persuasão, ensino e negociação. A palavra é um substantivo estático, mas a comunicação é um ciclo ou um laço que engloba pelo menos duas pessoas. Ninguém pode se comunicar com um boneco de cera, pois não existe nenhuma reação. Quando nos comunicamos com outra pessoa, percebemos sua reação e reagimos de acordo com nossos sentimentos e pensamentos. Nosso comportamento é gerado pelas reações internas àquilo que vemos e ouvimos.

Somente prestando atenção ao outro é que teremos uma ideia do que dizer ou fazer em seguida. E o outro reage ao nosso comportamento da mesma forma.

A comunicação ocorre por meio das palavras, do tom de nossa voz e do corpo: postura, gestos e expressões. É impossível não se comunicar. Alguma mensagem é sempre transmitida, mesmo quando não se diz nada e fica-se parado. (O’ CONNOR; SEYMOUR, 1990, p. 30).

Segundo Connolly (2008), ser realmente ouvido é uma experiência rara e algo para ser guardado, pois dá espaço para se falar de ideias próprias, é um dos momentos em que se conecta com outras pessoas, é a situação na qual se sente respeitado e reconhecido.

O mesmo autor ainda descreve que a verdadeira comunicação é como uma troca de ideias, é a interação. E na PNL o significado da comunicação é a resposta que você obtém. E ela deve ser feita transmitindo os 3 Rs: Respeito, Reconhecimento e Reassegurar a confiança.

3.4 Liderança

A liderança se encaixa muito bem quando falamos do Pressuposto da Programação Neurolinguística que explana que, se alguma pessoa pode fazer alguma coisa, então é possível modelar isso e ensinar aos outros, ou seja, modelar *performances* bem-sucedidas, comportamentos importantes de líderes de sucesso podem levar à excelência de seu trabalho e de sua equipe.

De acordo com Knight (1995, p. 3), as empresas precisam passar pela reengenharia. No entanto, o segredo do sucesso dessa reengenharia não está em renovar inteiramente a estrutura da organização, mas sim em reprogramar, de dentro para fora, sua forma de pensar e suas atitudes. A cultura de uma organização é um reflexo das pessoas que nela trabalham, especialmente das que ocupam os cargos mais altos. Os padrões de um líder tornam-se inevitavelmente os padrões da organização da qual eles fazem parte. Seja ou não um gerente, na teoria ou na prática, a

pessoa deve ser um líder. Deve influenciar o ambiente no qual se encontra. Conhecendo e atuando sobre seus padrões internos, influenciando suas vivências ou experiências. O sucesso vem de dentro. Depende da capacidade própria de alcançar um nível adequado de excelência em tudo o que pensa, diz ou faz.

Para O'Connor (2004), liderança é parte das grandes mudanças na prática do gerenciamento nos últimos 20 anos. Ela toma o lugar do modelo antigo "comando e controle" de dirigir uma organização. Nos dias atuais, essa habilidade acabou e o que existe é um ritmo frenético de mudança. No seu lugar, há novos valores, como autoestima e responsabilidade individual e uma cultura empresarial que valoriza a empregabilidade acima do emprego.

O mesmo autor (2004) ainda confere que, em primeiro lugar, ser um líder significa desenvolver si mesmo. À medida que se torna um líder, você encontra recursos em si mesmo que não sabia que tinha, porque a maior influência de um líder vem de quem ele é, do que ele faz e do exemplo que ele dá. Em segundo lugar, o líder inspira outros para juntar-se a ele na estrada, ou seja, liderança envolve habilidades de comunicar e influenciar. Em terceiro lugar, um líder precisa olhar para frente, bem como prestar atenção onde ele esteve e onde ele está agora.

Todas as pessoas podem ser líderes, pois isso é uma maneira de agir, uma maneira de ser, não é algo somente de fora, somente para os outros, é uma parte natural da vida. Assim, liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz de inspirar outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades (EPELMAN, 2012).

Para Tompkins e Lawley (2011), o líder está interessado em alinhar as crenças e os valores das pessoas com os objetivos gerais e a visão da organização. Na função de líder, pode-se efetuar mudanças ao fornecer orientações, ao colocar um exemplo, ao motivar por inspiração, por formar equipes com base no respeito e na confiança. Um líder está focado em resultados, em vez de métodos, sistemas e procedimentos.

4. PNL como ferramenta para alcance dos objetivos organizacionais

De acordo com Deol (2001), as organizações empresariais são complexas, desconcertantes, alienantes e frustrantes, embora sejam também os lugares onde as pessoas podem realizar seus mais primitivos sonhos e aproveitar possibilidades sem limites. Assim, enfatiza que somente com o conhecimento das diferenças da realidade organizacional, antiga para as empresas modernas, é que se fará uma verdadeira diferença, e capitalizando sobre essas diferenças é que, como líderes, gerentes, empregados e desenvolvedores do potencial humano, poderá se obter vantagens estratégicas.

A tabela I apresenta duas visões contrastantes das empresas, abrangendo um período de cem anos, em diversas dimensões ou características:

Deol (2001) explica que, de onde estávamos no início dos anos 1900 e onde estamos hoje, no início de um novo século, muito alcançamos, mas ainda estamos longe de viver em um mundo de organizações ideais. E não há caminho fácil nessa terra de sonhos, mas o treinamento e as práticas de consultoria baseados na PNL podem ajudar muitíssimo as organizações empresariais a buscarem uma maior orientação para as realizações e, ao mesmo tempo, tornarem-se mais humanísticas.

As organizações, como as cooperativas de crédito estão em plena expansão e modernização, cada dia mais as pessoas se deparam com produtos novos (internet, TVs digitais, telefones celulares, dispositivos móveis, etc.) e, assim, estão sendo "obrigadas" a se desenvolverem constantemente para se adaptarem às novas realidades que as cercam, pois as mudanças irão acontecer independentemente da vontade de cada um. E para se moldar a esse novo cenário, será preciso que as pessoas desmontem seu atual sistema de crenças e queimem como sucata aquilo que for uma verdade universal e infinita, para permanecerem abertas a serem melhores, mais adaptáveis e resilientes aos desafios vindouros.

Tabela 1 – Imaginando uma nova realidade

Características	Século XX	Século XXI
Organização	Pirâmide	A web ou rede
Foco	Interno	Externo
Estilo	Estruturado	Flexível
Fonte do poder	Estabilidade	Mudança
Estrutura	Autossuficiência	Interdependências
Recursos	Átomos – Ativos Físicos	Bits – informação
Operações	Integração vertical	Integração virtual
Produtos	Produção em massa	Customização em massa
Alcance	Doméstico	Global
Finanças	Trimestral	Tempo real
Inventários	Meses	Horas
Estratégia	De cima para baixo	De baixo para cima
Liderança	Dogmática	Inspiradora
Trabalhadores	Empregados	Pessoas que agem independentes
Expectativas de trabalho	Segurança	Crescimento pessoal
Motivação	Competição	Construção
Melhorias	Incrementação	Revolucionário
Qualidade	Melhor possível	Sem meio-termo

Fonte: DEOL, Surinder. *Imaginando uma nova realidade: a PNL e os desafios da empresa moderna*. Jul./2001.

No Sicredi Rio Paraná, percebe-se que todas as hierarquias da cooperativa estão se moldando a este novo cenário, tentando se atualizar com as melhores práticas do mercado, com os melhores sistemas, produtos e atuações para atender da melhor forma o associado e gerar mais resultado para o mesmo.

Segundo Knight (1995, p. 3) o mundo dos negócios está mudando com tamanha rapidez que a necessidade de *expertise* em habilidades específicas foi substituída pela necessidade de aprender e diferenciar. Um número cada vez maior de empresas busca criar uma organização voltada para o aprendizado: uma organização na qual os indivíduos administrem seu próprio desenvolvimento e aprendam a utilizar suas capacidades e a concretizar seu potencial. Isso não se consegue, entretanto, usando-se métodos do passado. Faça o que sempre fez e você continuará conseguindo o que sempre conseguiu! A chave para

o futuro está dentro dos indivíduos. E a capacidade de administrar seus pensamentos, seus conflitos e sua experiência é que fará a diferença entre os indivíduos e organizações que abrirão caminho para um futuro novo, interessante e cooperativo e aqueles que ficarão à margem, tentando seguir os líderes.

Os especialistas em estudos de desenvolvimento organizacional explicavam que as pessoas poderiam planejar e dar forma ao seu futuro. Mas o que se vê hoje é que as coisas não estão tão certas e ocorrendo de uma forma “plana” como em muitos séculos passados. Hoje, o pensamento no futuro é algo mais significativo e promissor; as pessoas podem chegar a lugares nunca imagináveis e fazer coisas inacreditáveis, se realmente confiarem que isso irá dar certo. O pensamento no futuro força as pessoas a imaginar o futuro que desejam para sua organização e para si mesmas. Nesse sentido, a PNL pode ser de grande ajuda nesse esforço, pois

oferece uma variedade de ferramentas e abordagens para: superar crenças limitantes, pensar sobre os menores e os maiores problemas que precisam ser resolvidos, usar analogias e metáforas que podem ajudar a encontrar relações únicas e incomuns (DEOL, 2001).

Segundo o mesmo autor, voltando aos desafios apresentados na tabela 1, pode-se sugerir diversas estratégias possíveis de PNL, intervenções e metaprogramas (tabela 2). O poder real da PNL está em suas pressuposições. Como os princípios da filosofia perene, as pressuposições da PNL transcendem as distinções culturais, étnicas e geográficas e funcionam bem nas sociedades desenvolvidas e nas que estão em desenvolvimento. Somos limitados exclusivamente pelo poder de nossa imaginação e pelo modo como a usamos.

Segundo Ewing (2004) inúmeras organizações pelo mundo estão utilizando a PNL para conquistar seus objetivos estratégicos. Entre esses projetos, estão o treinamento individual de executivos para a melhoria do seu desempenho e comunicação até ativi-

dades do serviço ao consumidor envolvendo cada um dos funcionários da empresa. A PNL é útil em qualquer situação na qual duas ou mais pessoas precisam se comunicar a fim de produzir resultados.

A seguir, estão alguns exemplos de projetos nos quais foi utilizada a PNL (EWING, 2004):

- Diners Club treinou cada gerente e representante da área de serviços ao consumidor nas habilidades da PNL para atendimento ao cliente e para comunicação interna. O resultado líquido foi um aumento de 254% nas compras e uma redução de 67% nas perdas com clientes. O Departamento de Serviços ao Cliente, que antes era um centro de custos, tornou-se parte da organização e que produz receitas.

- BMW na Inglaterra modelou os padrões de comunicação dos vendedores (1%) responsáveis pela maior parte de suas vendas. Depois de determinar os comportamentos bem-sucedidos desses vendedores, as habilidades foram ensinadas para todas as pessoas de vendas da organização. As vendas de um novo modelo recentemente lançado excederam em muito as projeções.

Tabela 2 – A PNL e os desafios da empresa moderna

Desafios empresariais do século XXI	Estratégias, intervenções e metaprogramas
Criar uma Organização em Rede	Pressuposições da PNL Níveis Lógicos Os Três Filtros da Percepção Espiral Dinâmica Wilber 4 – Modelo Quadrante
Foco Externo	Sistemas Representacionais Ancoragem Centralização no Cliente
Estilo Flexível	Padrão de Mudança de Crenças Padrão de Desidentificação
Gerenciamento da Mudança	Ressignificação em Seis Passos Modelo Score Modelo Walt Disney Estrutura “como – se”
Interdependências	Pensamento Sistêmico Teoria da Complexidade

Desafios empresariais do século XXI	Estratégias, intervenções e metaprogramas
Informação em Bits	Segmentação (divisão em partes)
Integração Virtual	Construção de Equipes Virtuais Inventário da Cultura da Organização (OCI)
Customização em Massa	Identificação de Modelos Mentais e de Pensamento Vírus (Memes)
Alcance Global	Distinções entre Mapa e Território Fatores de Complexidade – Estabilidade
Economia em Tempo Real	Padrão da Linha do Tempo
Inventários de Curto Prazo	Padrão da Linha do Tempo
Estratégia de Baixo para Cima	Conversações Produtivas
Liderança Inspiradora	Padrão Empregado – Liderança
Empregados que Agem Independentes	Criando uma Organização Baseada em Valores
Crescimento Pessoal	Ressignificação em Seis Passos Padrão de Mudança de Crenças Estruturas de Referência
Construindo a Motivação	Direção dos Valores (em direção a/afastar-se de)
Melhorias Revolucionárias	Opções/Procedimentos
Qualidade sem Meio-Termo	TQM (Gerenciamento de Qualidade Total), Círculos de Qualidade

Fonte: DEOL, Surinder. *Imaginando uma nova realidade: a PNL e os desafios da empresa moderna*. Jul./2001.

- American Express treinou os gerentes da linha de atendimento 24 horas de toda a Ásia para se tornarem *trainers* de transformação. Com nenhuma experiência prévia em treinamento, esses funcionários se tornaram o coração da “Liderança de Qualidade da American Express”, uma iniciativa com amplo raio de ação para encorajar todos os funcionários a assumirem responsabilidade pessoal pela qualidade no serviço a clientes.

- Fiat modelou as habilidades de liderança dos seus melhores líderes formais e informais. O treinamento subsequente da gerência se concentrou nessas habilidades descobertas no processo de modelagem.

Ewing (2004) também explica que colaboradores de uma empresa que utilizam habilidades em PNL possuem um maior desempenho em suas tarefas, em muitos aspectos. A PNL tem sido usada para auxiliar os profissionais em negócios, entre outras maneiras, da seguinte forma:

“Uma gerente adapta suas tentativas de aproximação para o desenvolvimento e a motivação

da equipe aos padrões de pensamento distintos para cada membro da equipe. Em uma revisão do desempenho, ela identifica a estratégia de motivação do funcionário, como o empregado se motiva, e incorpora isso naturalmente no plano de desenvolvimento desse funcionário. Na sua próxima reunião, ela usa as técnicas de resolução de conflito para resolver as diferenças entre três funcionários que trabalham no mesmo projeto. Um membro da equipe apresenta uma proposta na reunião de planejamento. Ele começa fazendo *rapport* e acordo com o grupo. Depois, ele incorpora seus critérios de maior valor representando cada facção da equipe na comunicação da sua ideia e do projeto. Isso torna a ideia mais acessível para cada participante da reunião, e, portanto, mais convincente. Uma vendedora usa um questionário muito preciso para entender como seus clientes estão usando o produto que ela representa. Ela ensina ao cliente como fazer o produto trabalhar mais efetivamente e vai mais longe. No processo de recolher informações, ela descobre

outra área na qual seu produto pode ser capaz de ajudar o cliente. Uma representante do serviço ao cliente atende o telefonema de um cliente enraivecido. Ela estabelece *rapport* com o cliente e, gentilmente, o lidera para um estado da mente mais calmo, identifica com precisão o problema e o soluciona. Depois que o cliente agradecido desliga, ela utiliza alguns momentos para que ela mesma possa voltar para um estado da mente com mais recursos. Um consultor interno é parte de um projeto internacional. Ele observa que culturas diferentes estão desenvolvendo problemas de comunicação entre membros da equipe do projeto. Lendo suas pistas não verbais, ele “traduz” as intenções de cada grupo para o outro grupo e previne demoras no projeto devido a desentendimentos.” (EWING, 2004).

Conforme exposto, fica evidente que a Programação Neurolinguística possui inúmeras técnicas e ferramentas que podem auxiliar positivamente as organizações no desenvolvimento interno, no de suas pessoas e no atingimento de resultados.

Porém, como foi necessário optar por algumas peças de maior evidência, será exposto a seguir como as técnicas da PNL podem influenciar no desenvolvimento do *rapport*, do *feedback*, da comunicação e da liderança, práticas essenciais para o bom andamento e gestão do ambiente empresarial.

Segundo Tompkins e Lawley (2011), podemos utilizar a PNL para aperfeiçoar a técnica de *rapport*, começando aprendendo o processo chamado de “espelhamento” – que é utilizado para reproduzir o comportamento de outra pessoa, como postura corporal, gestos das mãos, expressões faciais, deslocamento do peso, respiração, movimento dos pés e movimento dos olhos.

Para os autores, espelhar é “copiar” de uma maneira sutil os comportamentos da outra pessoa, como se os movimentos dela estivessem se refletindo de volta para ela. É algo que se faz automaticamente quando

se está se sentindo confortável ao lado do outro. Em um nível inconsciente, a pessoa com quem você se comunica se sente reconhecida e aprecia seu interesse por ela. Espelhar com integridade e respeito cria sentimentos positivos e reações em você e nos outros.

Outra técnica para desenvolver a habilidade de *rapport* é denominada “combinar”. Esta tem um fator de tempo, ou seja, pode-se atrasar o espelhamento através de comportamentos em momentos mais confortáveis à pessoa que está sendo espelhada (TOMPKINS; LAWLEY, 2011).

Segundo Herron (2004), um exemplo de como o *rapport* pode influenciar positivamente na organização é utilizando-o em reuniões, seguindo três pontos-chave:

- 1º: quando entrar na reunião, entregue seu material em mãos, apresentando seu nome e o da sua companhia em tom de voz moderado, e certifique-se de que o cartão está anexado na parte de cima do material;
- 2º: preencha as expectativas que eles possuem a seu respeito, o grupo gostará do mais competente;
- 3º: sente-se, com a percepção dos diferentes perfis de tomador de decisão, onde uma pessoa visual gostará de que você se sente à frente dela; uma pessoa auditiva prefere que sente-se em ângulo e a sinestésica gosta de que fique ao seu lado, assim será mais fácil conquistar seus objetivos.

Na Cooperativa de Crédito – Sicredi Rio Paraná PR/SP, tem-se uma brincadeira interna de que se contrata apenas pessoas com o “Jeito Sicredi de ser”, ou seja, pessoas que já possuem um grande sorriso, um jeito diferente de andar, são alegres, animadas, extrovertidas, comprometidas, determinadas e com muita vontade de crescer e se desenvolver pessoal e profissionalmente. E quando se observa internamente, fica claro que esta brincadeira é real, pois as atitudes e o jeito das pessoas dentro da empresa são muito parecidos. O que demonstra, que se opta por pessoas do mesmo estilo, que consigam fazer espelhamento e relacionamento uns com os outros e assim atinjam resultados em conjunto, o objetivo principal de uma cooperativa.

Outra ferramenta utilizada dentro da Programação Neurolinguística é o *feedback*, que aqui é enfatizado de uma maneira mais simples de ser feito, no formato *feedback* sanduíche, em que se intercala comentários negativos entre positivos. Quando feito apropriadamente, pode fornecer um bom equilíbrio entre aquelas coisas que as pessoas ou a equipe fizeram bem e aquelas áreas onde o fornecedor do *feedback* acredita que a pessoa/equipe pode melhorar (ELLERTON, 2012).

Lorentz (1998) explica como isso deve ser feito:

Comece reconhecendo aquilo que está sendo feito certo ou dizendo algo positivo sobre o que você acha que a pessoa é. Em seguida, dê o *feedback* que deverá ser sobre o comportamento (está, fez, falou, etc.), nunca sobre a identidade, e baseado no sensorial (eu vi, ouvi, li, etc.), específico (ontem, hoje, etc., em vez de sempre, às vezes). Nesse ponto, é melhor focar o comportamento, e não a pessoa, para não reforçar o comportamento negativo da mesma dela. Termine com outro reconhecimento sobre as habilidades ou capacidades, orientado ao futuro e em positivo (eu acredito que sendo... como você é, será capaz, de no futuro, agir de forma a...).

De acordo com Ellerton (2012), para melhorar o *feedback*, é importante que o gestor conheça o contexto do qual será dado; foque na melhoria em vez de nas críticas; evite ser apanhado pelas regras; use os níveis lógicos da PNL como guia (ambiente, comportamento, estratégias/capacidades, crenças/valores, identidade e espiritualidade/propósito); fale o que é verdade; seja claro ao seu propósito; e assegure-se de que o destinatário está aberto para receber o *feedback*.

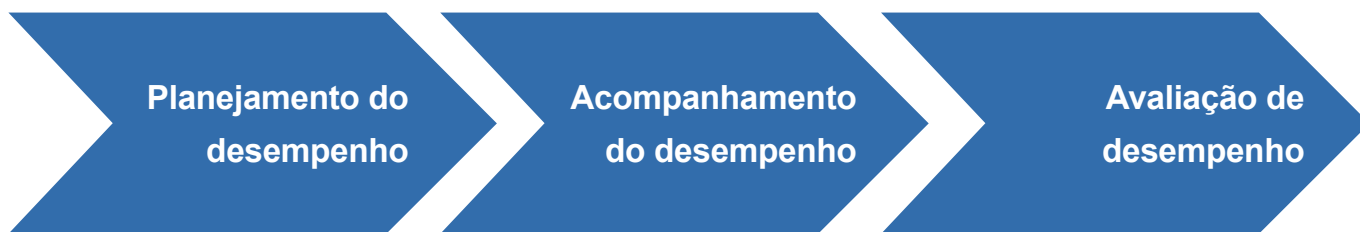
Knight (1995, p. 113) explica que, para um funcionário aceitar o *feedback* de seu gerente e vice-versa, deve haver interação. Com interação, a avaliação encontrará seu estilo e forma. A avaliação trata de aprendizado e desenvolvimento; é um veículo que proporciona estímulo para um aperfeiçoamento contínuo.

O Sicredi Rio Paraná-PR/SP possui um Sistema de Gestão de Desempenho Profissional, denominado Evolução; é através dele que os gestores aplicam os *feedbacks* internos.

O Evolução Sicredi é o programa que estrutura o processo de gestão de desempenho, disponibilizando uma ferramenta para acordar e acompanhar a *performance* dos colaboradores. Seu foco principal é promover o desenvolvimento das pessoas e equipes por meio de uma avaliação do desempenho resultante da soma de dois elementos – o que o colaborador entrega e como ele faz o trabalho.

Seus objetivos são: promover o alinhamento sistêmico em relação ao processo de gestão de desempenho; reconhecer o desempenho individual por meio de um processo de avaliação estruturado, que contempla a avaliação dos objetivos atingidos e do alinhamento às competências do Sicredi; estabelecer um alinhamento dos colaboradores com relação às competências esperadas pelo Sicredi; fortalecer o vínculo entre os objetivos individuais e os objetivos da área; possibilitar que os gestores planejem as ações de desenvolvimento de seus colaboradores; apresentar a classificação (*rating*) final da avaliação de cada colaborador, na esfera profissional; estruturar processo formal de *feedback*.

O processo de desempenho profissional está agrupado em três macro etapas, que possibilitam o acompanhamento durante o ano todo pelos gestores:



- Contratação dos objetivos profissionais;
- Apresentação das competências do Sicredi.

- Acompanhamento dos objetivos contratados;
- Revisão dos objetivos profissionais;
- *Coaching* e *feedback* constante.

- Avaliação de desempenho;
- *Feedback* formal;
- Elaboração do plano de desenvolvimento individual (PDI).

As macro etapas do Processo de Gestão de Desempenho são:

O Planejamento do Desempenho é a base de uma gestão do desempenho eficaz, pois proporciona ao gestor a chance de estabelecer com o colaborador um entendimento das metas e dos objetivos a serem alcançados.

Nesta etapa devem ser estabelecidos os objetivos profissionais do colaborador e identificado o que o mesmo precisa para realizar o seu trabalho. É também importante que o colaborador compreenda que produzir resultados não é tudo. O gestor deve apresentar as competências do Sicredi e outros comportamentos que o mesmo considere importante, o qual será objeto de análise do desempenho do colaborador.

O Acompanhamento do Desempenho é o momento de acompanhar o desempenho do colaborador, criando condições que motivem e assegurem que o colaborador está no caminho certo.

Nesta etapa o gestor e o colaborador devem acompanhar os objetivos contratados apurando os resultados parciais. Alterações poderão ser realizadas a qualquer momento, sempre que mudanças impactarem nos objetivos dos colaboradores.

A Avaliação do Desempenho é a etapa do processo em que o desempenho do colaborador é avaliado frente aos objetivos contratados com o seu gestor e

frente às competências das pessoas estabelecidas pelo Sicredi.

Ao final da avaliação, juntos, gestor e colaborador se reúnem para revisar o formulário de avaliação e conversar sobre o desempenho atingido.

O gestor, com base no resultado da avaliação de desempenho deve fornecer *feedback* formal ao colaborador em relação ao seu desempenho durante o período, e apoiá-lo na identificação de ações que possam auxiliá-lo no seu desenvolvimento individual (PDI).

De acordo com o que foi exposto, a comunicação é um dos termos mais usados pela PNL e Cayrol e Barrère (1997, p. 58) enfatizam que, entre os seus principais objetivos, estão: desenvolver e ensinar a partir dos meios que permitem comunicar-se adequadamente com os interlocutores, adaptando-se ao estilo destes; ensinar a partir dos meios de obter deles as informações verbais e não verbais, necessárias à realização de uma intervenção; e ensinar a partir de técnicas de mudança que permitem para si e para os seus clientes evoluir e enriquecer a visão da realidade.

Na Programação Neurolinguística, o significado da comunicação é seu efeito. Isso responsabiliza a própria pessoa pela informação que está transmitindo, levando-a tomar uma atitude se não conseguir a reação que deseja. Assim, quem acredita que “o significado da comunicação é seu efeito” não tem clientes, equipe

ou gerência problemáticos. Acreditar nisso protege a pessoa de considerar que os outros são a origem de problemas (KNIGHT, 1995, p. 83-84).

O'Connor e Seymour (1990, p. 33) esclarecem que a PNL proporciona a capacidade de reagir de maneira eficaz aos outros e de compreender e respeitar seu modelo. A comunicação é circular; o que se faz influencia outras pessoas e vice-versa. E é impossível que isso não aconteça. Cada um pode se responsabilizar pela parte que lhe toca nesse círculo. Como se influencia constantemente outras pessoas, a única opção é ter ou não consciência dos efeitos que se provoca. A pergunta então seria: é possível influenciar com integridade? A influência que se exerce está de acordo com seus valores e os valores dos outros? As técnicas de PNL são neutras. Assim como acontece com os carros, a maneira de utilizá-las e a finalidade para a qual elas são usadas dependem da técnica, da capacidade e das intenções da pessoa que está atrás do volante.

Segundo Kemp (2011), um dos aspectos mais fascinantes da PNL é descobrir como aproveitar o poder da linguagem para desenvolver um maior *rapport* com as pessoas dentro da organização. Quando se usa a linguagem, representam-se as ideias próprias e cada pessoa faz isso de maneira diferente, a partir de sua perspectiva interna.

De acordo com Ellerton (2009), o modelo de comunicação da PNL é sobre como você compreende o seu mundo e os comportamentos que você manifesta como resultado.

Estima-se que um cérebro receba cerca de 4 bilhões de impulsos nervosos a cada segundo. O que acontece com toda essa outra informação é que ela é filtrada de sua percepção consciente pela deleção (isto é, como você está sentindo aquilo), pela distorção (isto é, pela simplificação) ou pela generalização. O que você realmente deleta, distorce e generaliza depende das suas crenças, linguagem, decisões, valores, memórias, metaprogramas, etc. (ELLERTON, 2007).

Ellerton (2009), explica que baseado nas suas ex-

periências anteriores, você filtra a informação sobre o mundo à sua volta. As representações internas resultantes são como você percebe o mundo (a sua realidade) e isso guia os seus comportamentos, reforçando, muitas vezes, que a sua percepção de mundo está correta.

Assim, um dos principais benefícios da PNL é descobrir esses filtros que foram colocados em prática e como eles afetam o que se vê, ouve, sente, reage aos outros e o que cria na vida das pessoas. Consequentemente, quando se toma consciência dos filtros que não servem, pode-se escolher, conscientemente ou com a ajuda da PNL, técnicas para modificá-los ou removê-los (ELLERTON, 2009).

Knight (1995, p. 43) ainda enfatiza que o sucesso pessoal baseia-se amplamente em sua capacidade de comunicação. O que se diz tem pouca importância quando comparado à forma como se diz. Para se comunicar com perfeição, é importante saber usar uma linguagem capaz de envolver o coração e a mente dos ouvintes. Uma das descobertas iniciais da PNL foi que os comunicadores hábeis usavam a linguagem de modo a criar um clima de confiança e compreensão. O que fazia a diferença era a capacidade instintiva do falante de adaptar sua linguagem à do ouvinte.

O autor (1995, p. 44) expõe um estudo dos bons comunicadores que revelou a utilização natural de uma linguagem rica no uso de todos os sentidos. Por exemplo:

Visão mais nobre aos olhos ele empresta;
O amante vê mais longe do que as águias;
O amante escuta os sons que o próprio ouvido do
ladrão cauteloso não percebe;
Possui tato mais fino e delicado
Do que os cornos sensíveis das serpentes
De concha; o paladar do amor demonstra:
Que Baco é um grosseirão no que aprecia.

Assim, para Knight (1995, p. 44-46), se o meio de se comunicar é o mesmo da outra pessoa com a qual

se está falando, as pessoas expressam a mesma língua. Os excelentes comunicadores usam naturalmente o sistema preferido da pessoa com a qual estão falando, pelo menos inicialmente. Isso garante que falem a mesma língua do ouvinte e sejam entendidos com maior facilidade do que se usassem um sistema de representação do qual o ouvinte não gostasse.

Na conversa diária, as palavras e frases que se escolhe são indicadores dos próprios pensamentos e intenções. Ao falar “a mesma linguagem” dos funcionários, clientes, fornecedores, etc., aumenta-se a chance de construir *rapport* e evitar falhas de comunicação. Por exemplo: se um cliente está falando em linguagem predominantemente visual, então o vendedor deve construir um melhor *rapport* se utilizar o mesmo estilo de linguagem (KEMP, 2011).

A comunicação enriquecida, de acordo com Knight (1995, p. 48), é a essência da motivação e do compromisso. Deve-se utilizar os olhos, ouvidos e sentimentos dos ouvintes para assegurar a compreensão e a atenção deles. Os líderes inspiradores ao longo da história tiveram, instintivamente, a capacidade de capturar os corações e mentes de sua audiência. Entendendo os componentes da linguagem enriquecida, pode-se inspirar e deleitar seus ouvintes. O importante é dar vida às reuniões de negócios e às atividades do dia a dia da organização.

Para Connolly (2009), algumas pessoas possuem o botão de receber informações “enguiçado”, ou seja, são aquelas que sincera e honestamente acreditam que comunicação é apenas um ato de contar. Mas elas perdem um importante ingrediente da comunicação – a troca de pontos de vistas e ideias.

Um gerente que sempre diz a seus funcionários tudo e como eles devem fazer as coisas não se torna um líder de pessoas, porque nega ao seu pessoal a oportunidade de eles exporem seus pontos de vistas, de pensarem sozinhos e de desenvolverem suas habilidades. No curto prazo, sua antiquada gerência “forte e decisiva” pode garantir que ele sempre seja necessário, porque seus funcionários não vão se tornar independentes e ativos – contudo, no final, o estilo

dele será reconhecido como algo dispendioso para a organização (CONNOLLY, 2000).

Perante isso, Connolly (2009) também demonstra técnicas para ser um ouvinte melhor, embora se necessite de prática para fortalecer isso como uma atitude: relaxe os músculos e a respiração, em seguida esqueça-se de si mesmo e dê total atenção à outra pessoa, faça um intervalo de um ou dois segundos quando a outra pessoa para de falar. Isso dará chances de ela acrescentar algo e de você refletir sobre a informação; preste atenção nos seguintes indicadores, pois se perceber um deles é hora de permanecer em silêncio: (1) os olhos dele estão se movendo em vez de olhar para você, ou (2) ela olha fixamente para uma certa direção, ou (3) ela continua olhando para você mas uma expressão levemente vaga aparece no rosto dela por uns momentos. Estes são indicadores da PNL, chamados de “processamento interno” e que significam o que a pessoa está pensando e sentindo.

Outros referenciais da PNL referem-se à utilização na comunicação da palavra não. Se alguém diz: “Não pense em uma bola vermelha”. O que acontece? Provavelmente, você visualiza uma bola vermelha, exatamente o contrário do que foi sugerido. Esse exemplo demonstra como o uso da palavra não pode causar o efeito contrário ao desejado, pois, para o interlocutor entender a mensagem negativa, ele ativa na mente a imagem positiva do que foi dito. E isso pode aumentar a probabilidade de que aconteça aquilo que não se quer.

É importante também ter atenção com as conjunções adversativas (mas, porém, contudo, todavia, e, entretanto), que diminuem a importância do que vem antes dela e aumentam a importância do que vem depois. Por isso, estas devem sempre ser usadas para enfatizar algo bom.

A PNL também sugere, conforme explica Kemp (2011), que existem três maneiras principais pelas quais representamos o nosso pensamento quando nos comunicamos com os outros e, apesar de todos usarmos uma combinação desses termos, cada pessoa tem uma tendência para um modo particular de

expressão, que são os seguintes: visual – “Eu vejo” (“vamos ver o que eu posso fazer”); auditivo – “Eu ouço” (“estou ouvindo o que você está dizendo”) e sinestésico – “eu sinto” (“sinto que isso está certo”).

Assim, antes da comunicação, deve-se identificar se a pessoa está em um momento mais visual, auditivo ou sinestésico, pois foi a partir dos cinco sentidos humanos que a PNL criou estes três grupos de pessoas e desenvolveu métodos para uma comunicação mais eficiente.

Dentro da Sicredi Rio Paraná a comunicação ocorre por vários meios, como *internet*, *email*, *lync*, portal corporativo, jornal interno, redes sociais, treinamentos on-line, atendimento telefônico, mensagens, assembleias, convenções/seminários, etc. E estes meios são constantemente atualizados para que todos compreendam inteiramente as informações que devem ser transmitidas. Porém, a forma na qual estas informações estão sendo transmitidas, pode não estar sendo totalmente eficaz. O que se percebe no ambiente organizacional é que alguns colaboradores podem não estar sendo completamente pautados por seus gestores de todas as informações necessárias para a execução de sua função, como por exemplo: meta por carteira. Outra questão, é que não há uma disseminação da submodalidade de comunicação (visual, auditiva ou cenestésica) das equipes, o que pode fazer com que a transmissão de informações não seja plenamente entendida. Existe uma tendência de, com a pressão do dia-a-dia, dar-se foco aos problemas e não tanto às conquistas, exaltando os pontos negativos e se esquecendo dos positivos.

Segundo Deol (2002), a inovação é uma das características mais importantes para as organizações na atualidade, mas o que se percebe é que pouquíssimas empresas a utilizam para se destacar no mercado. É aqui que a figura do líder toma importância. Ele deve criar condições para legitimar as abordagens alternativas de execução das tarefas. O líder encoraja as pessoas a explorar novas possibilidades.

“O trabalho de Robert Dilts sobre a Estratégia Disney mostra, de maneira simples e sistemática, de

que maneira alguém, na organização, pode conseguir criar um fluxo de ideias criativas, mas realistas e viáveis. Através do ato de sonhar com um novo futuro, podemos afastar-nos daquilo que é real e conhecido hoje. Sonhar é algo descontinuado, diferente e muitas vezes ultrajante. O realismo nos traz de volta para o mundo que já existe diante de nossos olhos. É como uma ducha fria num dia de neve – inconveniente, porém suficientemente forte para tornar-nos conscientes do que pode ou não pode funcionar. A crítica é o filtro perceptivo usado por aqueles que não acreditam – a perspectiva de alguém que pensa de modo diferente. Juntos, o sonhador, o realista e o crítico, com suas percepções contrastantes, fornecem ao líder empresarial um mapa bastante confiável para imaginar uma nova realidade.” (DEOL, 2002).

De acordo com a Programação Neurolinguística, para ser um líder, a pessoa precisa principalmente saber liderar bem seu sistema interno, pois sem competências emocionais não conseguirá fazer um bom trabalho com outra pessoa.

Os líderes “naturais”, segundo Tompkins e Lawley (2011), têm inúmeras coisas em comum. Eles expõem com precisão as visões comuns, definem os valores pelos quais operam, alinham-se congruentemente com a visão e os valores deles e agem com sabedoria, isto é, avaliando com precisão as consequências para o sistema maior. Em outras palavras, os líderes naturais não nascem, eles são construídos de dentro para fora. E a PNL fornece as técnicas e as metodologias para a transferência dos padrões de excelência de um indivíduo para uma infinidade de outros.

Ou seja, a Programação Neurolinguística nos ajuda a entender o que os líderes fazem e como eles obtêm resultados. Por isso, pode-se tomar aquelas partes que lhe servem e adaptá-las às suas crenças e valores, pode-se aprender com elas para alcançar suas metas. Sejam quais forem as habilidades que se tenha, a PNL pode ajudar a aproveitá-las mais. Ou seja, ela é um guia valioso na jornada de um líder.

O'Connor (2004) explica que a PNL é um campo amplo e que começou sua história modelando excelentes comunicadores – descobrindo como eles faziam o que eles faziam tão bem. Assim, a PNL modela como fazemos o que fazemos. Na essência, ela estuda a estrutura subjetiva – como criamos o nosso próprio e único mundo interno, a partir do que vemos, ouvimos e sentimos, e como, em resposta, nosso mundo mental molda o que no permite ver, ouvir e sentir. A PNL modelou gente de ponta em vários campos – empresários, vendedores, funcionários, etc. – para ensinar a outros essas habilidades, a fim de que estes tenham que reinventar a roda. Ela possui uma riqueza de materiais que vêm de líderes, mostrando como eles pensam e no que eles creem.

Segundo Dilts (2006), com a ferramenta da PNL é possível definir e explorar alguns modelos específicos, princípios e habilidades que irão permitir ser um líder mais bem-sucedido, isto é, o “como fazer” da verdadeira liderança.

Dilts (2006), ainda explica sobre o processo de mudança de uma pessoa para chegar a ter habilidades da verdadeira liderança: criar um mundo ao qual as pessoas queiram pertencer envolve diferentes níveis de mudanças e de influência. É necessário analisar os “onde” e os “quando” do “espaço do problema” da mudança; depois existe “o que” relacionado com um contexto particular; é importante analisar as variações nos mapas mentais e as percepções das pessoas, suas crenças e valores; os “quem” envolvidos no processo de mudança; e, finalmente, deve-se perceber quem e o que está envolvido com o grande sistema ou visão circundando as funções, crenças, capacidades, ações específicas, etc.

Como essas distinções indicam, a estrutura do cérebro, a linguagem e o sistema social formam hierarquias naturais ou níveis de processos. A função de cada nível é sintetizar, organizar e dirigir as interações no nível abaixo dele. Mudar algo em um nível mais elevado iria necessariamente “irradiar” para baixo, precipitando a mudança nos níveis mais baixos. Mudar algo em um nível mais baixo pode,

mas não necessariamente, afetar os níveis mais elevados.

De acordo com isso, Dilts (2006) enfatiza que os níveis fundamentais de aprendizado e de mudança são:

- **Ambiente:** que determina as oportunidades externas e as restrições às quais a pessoa tem que reagir. Ele envolve o “onde” e o “quando” da liderança, e certamente esses estímulos irão afetar as reações e o estado do líder e de seus colaboradores. Assim, um ponto-chave na habilidade de liderança tem a ver com a atenção ao ambiente físico.

- **Comportamentos:** são ações e reações específicas feitas/tidas pela pessoa dentro do ambiente. Ele envolve “o que” da liderança – a influência nas ações das pessoas. O nível “comportamental” da liderança tem a ver com as atividades comportamentais específicas das quais o líder e seus colaboradores precisam se encarregar.

- **Capacidades:** guiam e dão a direção para as ações comportamentais por meio dos mapas mentais, dos planos e das estratégias. O nível das “capacidades” se relaciona com o como da liderança – influenciar a mente das pessoas. A função do nível de capacidades é fornecer a percepção e a direção necessárias para atingir objetivos particulares.

- **Crenças e valores:** fornecem o reforço que apoia ou inibe as capacidades e os comportamentos. O nível das “crenças e valores” inclui o porquê da liderança – influenciar o coração das pessoas. Além de desenvolver habilidades e capacidades comportamentais, um líder verdadeiro também deve tratar das pressuposições, das crenças e dos valores de seus colaboradores. Crenças e valores influenciam o tamanho da motivação e da permissão que os colaboradores experimentam com relação às suas funções e tarefas.

- **Identidade:** envolve o papel de uma pessoa, a missão e/ou o sentido do *self*. Isso se relaciona com o quem da liderança. O nível da “identidade” tem a ver com o sentido do *self* experimentado pelo grupo ou por membros do grupo. Identidade é um pouco difícil de definir com precisão. É mais abstrato do que crenças e

tem a ver com os mais profundos níveis de incorporação da informação, responsabilidade pelo que aprendemos e o compromisso de colocar isso em ação.

- Mudança: “espiritual” se relaciona com o grande sistema do qual somos uma parte e a influência desse sistema no grupo ou na organização. Ela envolve o alguém mais e o algo a mais da liderança – a influência do grande sistema. Fatores “espirituais” surgem da nossa percepção de sermos uma parte dos grandes sistemas que nos cercam. Ela determina a visão global ou o propósito por trás das ações de um indivíduo ou organização.

Fica claro que cada nível de mudança envolve, progressivamente, mais do sistema ou um “espaço do problema” maior. Cada nível envolve diferentes tipos de processos e interações que incorporam e operam na informação vinda do nível abaixo dele. Nesse caminho, eles formam a rede de processos “aninhados”. A verdadeira liderança envolve claramente endereçar questões para todos esses níveis.

Assim, o líder necessita estar em constante desenvolvimento e aprimoramento interno para lidar com sua personalidade e, por conseguinte, com a do liderado. Durante os últimos 3 anos, os líderes do Sicredi Rio Paraná PR/SP, passaram por um grande processo de treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional, para desenvolverem através de imersões, treinamentos presenciais, treinamentos on-line, integrações, comitês, vivenciais e pós-graduação em desenvolvimento humano de gestores e outros, os seus aspectos técnicos, comportamentais e emocionais, para assim lidarem da melhor forma consigo mesmo e com as peculiaridades dos demais colaboradores, buscando estimular ao máximo as competências, habilidades e atitudes de cada um, para gerarem os resultados desejados pela organização.

Pelo que foi exposto, percebe-se que a PNL possibilita codificar a excelência e ampliá-la, a fim de definir o que realmente dá resultado para as pessoas e para seus ambientes. Mais especificamente, a PNL pode permitir:

- Acelerar a capacidade de aprendizado para que se gerencie não só a mudança como também a inicie, tornando possível abrir caminhos em interesses próprios e em áreas de trabalhos específicas.

- Definir resultados atraentes para cada pessoa, resultados que, por sua natureza, assumam ímpeto próprio e maximizem as chances de se conseguir o que se quer, tanto no âmbito pessoal quanto nos negócios.

- Desenvolver relacionamentos de alta qualidade com as pessoas que estão ao redor e com as quais entra em contato no dia a dia da vida profissional e pessoal.

- Aumentar a sensibilidade com relação a si mesmo e aos outros, para melhor se conscientizar das mudanças sutis de comportamento e atitude e dos efeitos da forma de se comunicar.

- Desenvolver a flexibilidade, para que se tenha mais opções e, conseqüentemente, mais influência sobre as situações da vida.

- Melhorar a capacidade de gerar comprometimento, cooperação e entusiasmo nas pessoas ao redor.

- Gerenciar os pensamentos e sentimentos, a fim de controlar as emoções e o destino.

- Desenvolver a capacidade de entrar no inconsciente e aproveitar o poder superior e potencial próprio. (KNIGHT, 1995, p. 3).

6. Conclusão

Em um mundo altamente competitivo, a necessidade do desenvolvimento constante se faz necessária, e a cooperativa que não preza, nem está atenta a fatores de mudanças organizacionais fica ultrapassada. Assim, a PNL está sendo vista como fator de competitividade, pois empresas que utilizam suas técnicas, como o *rapport*, o *feedback*, a comunicação e a liderança, podem trazer para si conceitos úteis que estruturam a forma de as pessoas pensarem e agirem, tornando possível decifrar e até multiplicar a excelência, chegando a resultados que

se busca independentemente do ambiente onde se encontra.

Por meio do estudo, pode-se verificar que a técnica da PNL denominada *rapport* pode influenciar um ambiente mais harmonioso e humanístico dentro da organização. Já com o *feedback* as pessoas conseguem internalizar algo positivo, mesmo que recebam retornos negativos de outros. A PNL enfatiza uma comunicação em que a responsabilidade do comunicador se torna grande, pois ele deve transmitir da melhor forma o que realmente deseja. Por fim, dentro da técnica de liderança, a PNL confere que todas as pessoas podem se modelar constantemente a comportamentos de excelência e, assim, irão influenciar o comportamento alheio, modelando as equipes profissionais.

No Sicredi Rio Paraná, percebe-se que quando as técnicas de *rapport*, *feedback*, comunicação e liderança são utilizadas conforme entendimento da PNL, os resultados são mais positivos, as pessoas possuem um relacionamento mais próximo e aberto, o *feedback* é aplicado e recebido de uma maneira positiva e desenvolvidora, a comunicação se torna mais clara e a liderança se molda para atender as necessidades dos liderados e explorar o que os mesmos tem de melhor para alavancar os resultados da organização.

Em referências bibliográficas, encontrou-se a utilização da PNL, suas ferramentas e pressupostos, em algumas empresas como: Diners Club, BMW, American Express e Fiat, o que mostra que, se realmente utilizadas, essas técnicas podem gerar mudanças, trazendo consigo, resultados, clientes satisfeitos e profissionais diferenciados no mercado de trabalho.

Por fim, compreende-se que a Programação Neurolinguística permite que as pessoas possam aprender, desaprender e reaprender de forma rápida e prática; acelerem a capacidade do aprendizado; definam resultados relevantes; desenvolvam relacionamentos promissores; aumentem o nível de percepção; desenvolvam a flexibilidade e a influência; melhorem as habilidades como líder; e gerenciem emoções e decisões que desenvolvam o potencial inconsciente. Ou seja, a PNL pode formar pessoas com QI (Quociente de In-

teligência Racional) + QE (Quociente de Inteligência Emocional) + QS (Quociente de Inteligência Espiritual), que estejam mais aptas a trabalhar em um mundo de extrema mudança, agilidade e necessidade de inovação.

Referências

ANDREAS, Steve; FAULKNER, Charles. **PNL – Programação Neurolinguística: a nova tecnologia do sucesso**. 1998. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigos_pnl_assunto_titulo.asp?cod=I>. Acesso em: 21 out. 2013.

CAYROL, Alain; BARRERE, Patrick. **Guia de PNL: novas técnicas para o desenvolvimento pessoal e profissional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

CONNOLLY, Reg. **Me dê tempo para pensar**. 2009. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigospnl/tempo_para_pensar.asp>. Acesso em: 25 set. 2013.

_____. **O botão de receber “enguiçado”**. 2008. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigos_pnl_assunto_titulo.asp?cod=V>. Acesso em: 25 set. 2013.

DEOL, Surinder. **Os líderes podem aprender?** 2002. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes200206.asp>>. Acesso em: 25 set. 2013.

_____. **Imaginando uma nova realidade: a PNL e os desafios da empresa moderna**. 2001. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes200107.asp>>. Acesso em: 25 set. 2013.

DILTS, Robert B. **Alinhando visão, valores e ações numa organização saudável**. 2006. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artimpr200111_82.asp>. Acesso em: 25 set. 2013.

_____. **O paradigma da nova liderança**. 2006. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes200609.asp>>. Acesso em: 25 set. 2013.

ELLERTON, Roger. **Fornecendo feedback**. 2012. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes201206.asp>>. Acesso em: 1 out. 2013.

- _____. **Modelo de comunicação da PNL.** 2009. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes200910.asp>>. Acesso em: 25 set. 2013.
- _____. **Rapport.** 2013. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes201301.asp>>. Acesso em: 1 out. 2013.
- _____. **Recebendo feedback.** 2012. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artrapi-do201206.asp>>. Acesso em: 1 out. 2013.
- EPELMAN, Debora. **A arte de liderar.** 2012. Disponível em: <http://www.brasilpnl.com.br/artigos_pnl.php>. Acesso em: 1 out. 2013.
- EWING, Lara. **Retorno do investimento: PNL nas Empresas.** 2004. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigo20040712.asp>>. Acesso em: 25 set. 2013.
- HERRON, Jane. **PNL e negócios: rapport instantâneo.** 2004. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artimpr199509_12.asp>. Acesso em: 25 set. 2013.
- KEMP, Nick. **PNL e a importância da linguagem nos negócios.** 2011. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigospnl/linguagem_negocios.asp>. Acesso em: 25 set. 2013.
- KNIGHT, Sue. **A Programação Neurolinguística e o sucesso nos negócios: a diferença que faz a diferença.** São Paulo: Ediouro, 1995.
- LORENTZ, Maria Helena. **Feedback x crítica.** 1999. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes0199.asp>>. Acesso em: 25 set. 2013.
- MCDERMOTT, Ian. **Administrando pessoas.** 2009. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigospnl/administrando_pessoas.asp>. Acesso em: 1 out. 2013.
- O'CONNOR, Joseph. **Liderança e gerenciamento de equipes.** 2004. Disponível em: <http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artimpr200109a_80.asp>. Acesso em: 25 set. 2013.
- O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística: como entender e influenciar pessoas.** 2. ed. São Paulo: Summus, 1990.
- _____. **Introdução Neurolinguística: como entender e influenciar pessoas.** 7. ed. São Paulo: Summus, 1995.
- _____. **Manual de Programação Neurolinguística (PNL): um guia prático para alcançar os resultados que você quer.** 9. ed. São Paulo: Qualitymark, 2013.
- READY, Romilla; BURTON, Kate. **Programação Neurolinguística para leigos.** São Paulo: Alta Books, 2011.
- TOMPKINS, Penny; LAWLEY, James. **Como você administra para liderar.** 2011. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artigospnl/artigodomes201104.asp>>. Acesso em: 25 set. 2013.