

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES**

HILTON CESAR DA SILVA

***EMPOWERMENT, O PODER E A LIBERDADE DE DECISÃO NAS
ORGANIZAÇÕES: A motivação como resultado de Empowerment na empresa
Copagra***

**NOVA LONDRINA
2014**

HILTON CESAR DA SILVA

EMPOWERMENT, O PODER E A LIBERDADE DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A motivação como resultado de Empowerment na empresa Copagra

Trabalho de conclusão de Curso apresentado na Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano de Gestores, da ISAE FGV, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Humana de Gestores

Orientador: Prof. Marcia Regina Martelozo Cassitas Hino

**NOVA LONDRINA
2014**

HILTON CESAR DA SILVA

EMPOWERMENT, O PODER E A LIBERDADE DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A motivação como resultado de Empowerment na empresa Copagra

Trabalho de conclusão de Curso apresentado na Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano de Gestores da ISAE/FGV, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Humana de Gestores.

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor 1 (Titulação e nome completo)

Professor 2 (Titulação e nome completo)

Professor 3 (Titulação e nome completo)

Nova Londrina, 05 de Julho de 2014.

A natureza para ser comandada precisa ser obedecida

(Francis Bacon)

RESUMO

Visa este trabalho apresentar o *Empowerment* como uma tecnologia de ponta que transfere o poder e a autoridade da cúpula administrativa das organizações para os demais níveis, mostrando que o empoderamento pode se tornar um fator de suma importância para desenvolvimento de novas lideranças, fornecendo vantagem estratégica para as empresas e oportunidade para os funcionários. O estudo permite entender o processo de delegação e como ele promove a motivação nas pessoas. O trabalho foi baseado em pesquisa bibliográfica e estudo de caso na empresa Copagra, onde se aplicou o processo de *Empowerment*, alterando o organograma organizacional, o planejamento estratégico, em busca de motivação e surgimento de novas lideranças, tornando os funcionários parceiros do negócio, proporcionando desenvolvimento de suas habilidades profissionais, e convertendo esta dedicação em resultados para a cooperativa.

Palavras Chave: *Empowerment*, Empoderamento, Delegação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	08
2.1 CONCEITOS E ORIGEM DO <i>EMPOWERMENT</i>	08
2.2 EMPODERAMENTO: APLICAÇÃO, MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
2.3 EMPOWERMENT E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES.....	14
2.3.1 Benefícios na gestão Proporcionados pelo <i>Empowerment</i>	15
2.3.2 Estilos de Liderança.....	18
METODOLOGIA.....	21
4 RESULTADOS.....	23
4.1 A APLICAÇÃO DO <i>EMPOWERMENT</i> NA EMPRESA COPAGRA.....	23
4.2 RESULTADOS OBTIDOS COM O NOVO ORGANOGRAMA NA COPAGRA.....	23
4.3 A MOTIVAÇÃO OBTIDA COM O <i>EMPOWERMENT</i> NA COPAGRA.....	27
4.4 DEMONSTRAÇÃO DO PROCESSO DE SURGIMENTO DE NOVOS LÍDERES NA COPAGRA.....	30
4.5 DESCRIÇÃO DE COMO O EMPOWERMENT CONTRIBUIU COM O CLIMA ORGANIZACIONAL NA COPAGRA.....	32
5 CONCLUSÕES.....	34
REFERÊNCIAS.....	35
APENDICE - A MOTIVAÇÃO COMO RESULTADO DO EMPOWERMENT NA EMPRESA COPAGRA - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO NOROESTE PARANAENSE.....	39

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, a maior parte das organizações consegue facilmente acesso à tecnologia e às máquinas, tornando-se altamente competitivas, assemelhando-se em relação às descobertas e ao desenvolvimento de produtos.

Desse modo, o que as torna diferentes uma das outras são as pessoas, e estas são as peças-chaves na preeminência das empresas.

Atualmente, existem pessoas em todos os níveis hierárquicos que tomam decisões constantemente, solucionam problemas, procuram inovar, e trabalham na busca de resultados. Essas pessoas fazem a diferença e querem crescer junto com a organização, e as empresas precisam descobri-las para atingir o sucesso.

Assim, para que essa possibilidade seja proporcionada às pessoas, as empresas devem descentralizar poderes, para obter velocidade, flexibilidade e capacidade nas tomadas de decisões.

O processo de mudança, descentralizando decisões e empoderando pessoas, se dá por meio do *Empowerment*, pois, segundo Chiavenato (2005) é o processo de dar poder às pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente na organização.

O objetivo deste estudo é apresentar o *Empowerment*, demonstrando como isso pode motivar pessoas por meio do empoderamento, e também como contribui de maneira expressiva para o surgimento de novas lideranças. Trata-se de um estudo de caso na empresa Copagra, onde são apresentados os resultados obtidos por meio de análise dos autores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS E ORIGEM DE *EMPOWERMENT*

“O termo *empowerment* pode ser usado para descrever tanto o aspecto individual das pessoas como o aspecto organizacional das empresas” (COLLINS, 1996; HONOLD, 1997; WILKINSON, 1998; GREASLEY *et al.*, KING, 2005) *apud* (OLIVEIRA ; ROCHA, 2008).

Tracy (1994), Marras (2001) e Blanchard (2001) *apud* Oliveira e Rocha (2008) conceituam *empowerment* como uma mudança organizacional com objetivo de ampliar o poder de decisão a todos os níveis da organização, permitindo que as equipes tenham autonomia para decidir os diferentes modos para desenvolver suas atividades.

De acordo com Oliveira e Rocha (2008), o *empowerment* da às pessoas o poder, a liberdade e a informação para tomar decisões e participar ativamente da organização.

“É o reconhecimento, é a liberação dentro da organização, do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis, e na motivação interna”. (RANDOLPH, 1995, p.20).

“Vem a ser um conjunto de procedimentos, que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativa e a interferir com ações no processo produtivo” (HERRENKOHL *et al.*, 1999, p.375).

Sobre o significado da palavra *empowerment*, Slack (1997), vê como a transmissão de autoridade às pessoas, permitindo a elas reavaliar sua forma de desempenhar o trabalho. Nessa linha de pensamento, Araújo (2007), afirma tratar-se de uma ferramenta cujo objetivo é permitir que as pessoas, dentro das empresas, tenham poder de decisão.

Corroborando Hisdorf (2010): “é uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações através da delegação de poder”.

Trata-se então, de uma ferramenta que pode ser utilizada e atingir todos os níveis hierárquicos da empresa. É uma forma de trabalho que pode ser modificada a

qualquer momento, aumentando ou diminuindo o poder. E, esse poder pode ser compartilhado de forma total ou de forma parcial. Quando essa delegação tem um grau elevado, podem ser consideradas equipes de alto desempenho graças a excelência da sua dinâmica e aos resultados proporcionados (NEIRA, 2011).

Nessa sequência, o que se percebe na gestão das organizações, é que em períodos anteriores, na década de 70, os gerentes eram autoritários. Sua forma de trabalho era individualista, preocupavam-se somente consigo mesmo, trabalhavam de forma rotineira, repetitiva, sem criar, sem inovar, e muito menos se preocupando com seus clientes internos e externos. Devido à autoridade e ao cargo, a gestão era centralizada, mesmo com a insistência da necessidade de delegação, dando poderes a outros membros da equipe, e que teria como consequência, a liberação dos gerentes para desempenho de outras funções (MORETO, 2009).

Nota-se que com o passar dos anos cada momento sofreu influências diferentes devido a diferentes abordagens, onde as mesmas não são exclusivas e sim são representações filosóficas diferentes. São fatos relacionados aos avanços presentes na evolução e na história da administração da produção (SLACK *et al.*, 1999)

Posteriormente a década de 70, segundo Moreto (2009):

Nos anos 80 estudiosos das organizações enfatizavam a importância da administração participativa, admitindo que a delegação havia se instalado e já era o momento de dar autonomia e compartilhar poder. Apesar disso, em algumas empresas o cenário permanecia o mesmo da década de 70, pois existia um temor por parte da gerência de delegar poder, de transmitir conhecimento, pois acreditavam que se fizessem isso estariam perdendo prestígio na empresa, colocando seu emprego em risco. Por outro lado, os subordinados sentiam medo de dizer a verdade, de expressar suas opiniões e ser julgado e penalizado por isso (MORETO, 2009, p.14-15).

Rodrigues (2003, p.1) comenta que “nos anos 80 e 90, a mudança da produção em massa para a produção enxuta levou as organizações a repensarem sua forma de administração para continuar competindo em um mercado dinâmico e mutável”. Ou seja, muitas empresas passaram a utilizar um novo modelo de gestão, descentralizando o poder e com maior participação dos funcionários, onde tal fato,

não aconteceu na totalidade das empresas e algumas permaneceram com a visão centralizada do poder em seus gerentes.

No ano 2000, Sucesso *apud* Moreto (2009) afirma que a utilização do *downsizing* reduzindo níveis gerenciais, minimização de custos e quadros são fatores decorrentes de um processo de desenvolvimento competitivo.

Nessa mesma visão, Barbosa, Ferraz e Lopes (2002), comentam que:

As organizações estão submetidas a uma forte pressão ambiental e, assim, foram obrigadas a uma profunda reformulação para fazer frente ao novo arranjo institucional. A incorporação de novas tecnologias organizacionais, práticas gerenciais hoje consagradas como a terceirização e o *downsizing* gerencial (redução dos níveis gerenciais intermediários), a contínua melhoria na qualidade e produtividade, a ênfase na figura do cliente, dentre outros aspectos, mudaram o tom das ações gerenciais.

Quando se aplica o *empowerment*, tem-se como consequência uma mudança de cenário, ou seja, onde existia a postura negativa, sentimentos de tristeza, pessoas realizando tarefas mecanicamente e esperando decisões dos seus líderes, tudo isso é mudado, e essas pessoas passam a ter poder de decisão, se sentem valorizadas e passam a ter maior motivação. Assim, há poder de escolha, de tomada de decisões, de compartilhar responsabilidades, e buscar o bem-estar e qualidade de vida. De suas ações irão resultar o seu crescimento pessoal e profissional, e também o rumo da empresa. Ele constrói, mantém ou modifica os valores que caracterizam a cultura organizacional, afeta e é afetado pelo comportamento dos outros com os quais trabalha e convive (ROBBINS *et al.*, 2010).

Verifica-se que essa ferramenta teve seu início a partir de uma necessidade das organizações que é a interfuncionalidade do colaborador, que pode surgir como consequência do *downsizing*, que é outra ferramenta administrativa e que diminui os níveis hierárquicos da empresa. Desse modo, leva o funcionário ao contato maior com atividades relacionadas ao processo decisório da empresa estimulando-o a ser partícipe com maior intensidade, ou seja, colaboradores satisfeitos e motivados (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

O processo de empoderamento por si só não gera mudanças, se não puder ser aliado a outros fatores como ocorreu com a Copagra nessa nova gestão,

como a pesquisa de clima organizacional, planejamento estratégico estruturado, ouvida de cooperados, gestão compartilhada, e especialmente reconhecimento de ações pela diretoria tanto de funcionários, colaboradores, cooperados, conselheiros, fornecedores, empresas parceiras, terceirizadas, transparência e divulgação de ações, enfim, esclarecimento de atos e atitudes, que reforçaram a confiança no processo de mudanças.

2.2 EMPODERAMENTO: APLICAÇÃO, MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL.

No mundo corporativo, para que os objetivos fixados sejam atingidos, se faz necessário que as pessoas envolvidas em todo o processo estejam motivadas. E, vários fatores proporcionam motivação para as pessoas nas empresas, sendo que um deles é o alinhamento da estratégia com todos, permitindo a participação, provocando o envolvimento de todos, e ainda promovendo a delegação de poderes e funções por meio do *empowerment* (GODOY, 2010).

Para Blanchard *et al.*, (2001), o verdadeiro sentido do *empowerment* é permitir que as pessoas explicitem seus conhecimentos, compartilhando suas vivências e práticas, promovendo mudanças, despertando e utilizando a experiência que antes pouco utilizavam. E, para sua implantação são necessários alguns princípios que servem como base de implantação.

Alguns princípios estabelecidos por Moreto (2009, p.75-76) para a aplicação do *empowerment* são:

- Dizer às pessoas quais são suas responsabilidades. Desta maneira haverá um entendimento das suas tarefas e dos demais membros da equipe.
- Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades. Com isso haverá a compreensão dos limites do poder tanto dos parceiros da equipe, como de si próprio, evitando o desrespeito.
- Estabelecer padrões de excelência. Com isso haverá interação entre funcionários e os objetivos da empresa, mensurando a qualidade a ser atingida.

- Oferecer-lhes treinamento necessário à satisfação dos padrões. Para buscar os objetivos, serão lhes proporcionados ferramentas e apresentado as maneiras para atingir a qualidade esperada.
- Oferecer-lhes conhecimento e informação.
- Dar-lhes feedback sobre seu desempenho. Com isso, os colaboradores entenderão se a realização do seu trabalho está a contento da empresa, e quais os pontos a serem trabalhados para melhora.
- Reconhecer as pessoas pelas suas realizações. O reconhecimento gera motivação, e esta motivação gera resultado para empresa.
- Confiar nelas. Para delegar é fundamental que exista confiança para permitir que as pessoas possam realizar as tarefas sem supervisão
- Dar-lhes permissão para errar. Quando se delega, já deve haver a compreensão de que as pessoas podem errar, pois estarão em processo de aprendizagem.
- Tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Assim, quando ocorre sua aplicação, a empresa passa por um processo de transformação, modificando as relações internas e originando uma relação entre empresa e empregado, criando-se uma parceria (JUNIOR; NETO, 2006).

São casos onde o poder não pode ser dado aos funcionários apenas com palavras e sim com a devida responsabilidade para que os mesmos exerçam essa responsabilidade tomando e participando das decisões. Ou seja, “agir como intraempreendedor e como se fossem "proprietários" do negócio, pensando como empresários” (HISDORF, 2010).

Desse modo as pessoas passam a se comprometer mais, buscando um entendimento do “porquê” das coisas. Elas se sentem responsáveis pelo seu trabalho, sabendo que os resultados dependem de suas ações, e com isso passam a cuidar da empresa como se fossem os donos do negócio (MORETO, 2009), entendendo a necessidade de reforçar a aprendizagem e entender as mudanças no clima organizacional.

Nesse contexto, segundo Moreto (2009), as pessoas devem então, tomar decisões, solucionar problemas, ter iniciativa, buscar resultados e serem responsáveis por isso. E, as pessoas fazem a diferença, e as empresas precisam

delas para isso, caso contrário, as pessoas não se encontrarão satisfeitas nem motivadas nessa empresa.

Seguindo essa linha de pensamento, Chiavenato (2010) comenta que “o clima organizacional está intimamente ligado ao grau de motivação de seus participantes”. Assim, há uma ligação entre clima organizacional e cultura organizacional, pois a cultura é a causa e o clima é o efeito da cultura, onde as organizações, independente de seu porte, criam sua cultura organizacional pelos valores, crenças, costumes, e tradições.

Cada organização busca compartilhar sua cultura com as pessoas que estão dentro dela, e a mesma tem muita importância e deve ser levada em consideração quando se quer implantar as estratégias. Então, a cultura organizacional deve estar alinhada com a missão, com a visão de futuros e com os objetivos estratégicos da organização. E, essa cultura pode ser “aprendida e ensinada”. Portanto, a eficiência da empresa em ensinar e disseminar sua cultura é a ignição para o bom e adequado funcionamento de sua gestão (JUNIOR et al., 2014).

Assim, de acordo com os autores, funcionários que melhor assimilarem a cultura organizacional, estarão mais alinhados com os objetivos estratégicos da organização e, dessa forma, tendem a apresentar maior produtividade. Além disso, existe a tendência de que esses empregados influenciem os demais, ajudando, assim, a consolidar a cultura da empresa.

Empowerment desse modo pode alterar diversas áreas das organizações, partindo da delegação do poder de decisão para diferentes níveis dentro da empresa, utilizando a gestão participativa.

Para Junior e Neto (2006) o *empowerment* também é um meio para atingir a administração participativa, permitindo transferência de responsabilidade e poder a todos os níveis hierárquicos da empresa, transformando todos em tomadores de decisão, permitindo o desenvolvimento das habilidades pessoais, compartilhando conhecimentos e gerando comprometimento. Portanto requer habilidades para implantação, transparência, confiança e principalmente, permitir a todos entender o motivo de aplicação e a compreensão do processo.

De acordo com Soares (2007):

As organizações precisam entender que elas devem oferecer o que o funcionário quer e precisa ganhar, e não os incentivos que ela está disposta a oferecer, pois as pessoas são diferentes, possuem necessidades e emoções distintas, e o que parece mais assustador”, o homem é um ser insaciável. As metas que a organização estabelecer devem ser atingíveis, pois, caso contrário, poderá desmotivar o funcionário.

Para Freitas (2010) “motivação é um estado que pode se concretizar em ações e/ou em estados emocionais, é preciso que o indivíduo sinta-se motivado a efetuar suas tarefas com prazer e boa vontade, não existe uma fórmula mágica para conquistar a boa vontade do funcionário”.

2.3 EMPOWERMENT E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

O *Empowerment* provoca mudanças relevantes nas atividades dos colaboradores da empresa.

O líder, com a descentralização de decisões, consegue tempo para estar desenvolvendo outras atividades dentro da empresa, por muitas vezes, mais relevantes que as atuais. Por outro lado, o liderado recebendo autonomia para tomada de decisões, passa a ter oportunidades de se arriscar, criando, inovando, desenvolvendo, deixando de ser apenas o executor de tarefas e passando a pensar como o gestor do negócio. E, como consequência, este liderado passa a desenvolver competências, aprimorando a sua liderança, e se tornando um potencial candidato às novas oportunidades de cargo de liderança dentro da empresa (MORETO, 2009).

Para Chiavenato (1999), a liderança é uma forma de influência. É uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Maximiano (1995, p. 90) faz um comentário sobre o papel do líder dizendo que nesta forma de trabalho o líder tem como principal responsabilidade “desenvolver seus liderados, fornecendo apoio nas decisões e nas soluções de problemas, ajudando-os a ser mais assertivo em suas decisões, sempre com clareza em sua comunicação e informação”.

De acordo com Moreto (2009) a adoção do *empowerment* faz com que a gestão da empresa seja mais participativa, e as equipes passam a ser empoderadas, e são vários os benefícios alcançados com o *empowerment* tanto para os líderes como para os liderados. Dentre esses, para o líder, destaca-se o foco em questões estratégicas, e isso faz com que o líder desenvolva seu potencial para tomada decisões macro da empresa. Por outro lado, para o liderado, junto com o poder dado pelo líder, vem a oportunidade de se desenvolver suas habilidades e implementar suas idéias.

Sobre os ganhos obtidos pelo *Empowerment*, Tracy (1994) comenta que:

O melhor benefício que você pode proporcionar às pessoas que trabalham com você, é implantar o *empowerment*. A questão é quando você trata as pessoas com respeito, lutando para atender às suas necessidades, você conquista o direito de exigir um desempenho superior, você cria o tipo de ambiente em que elas têm condições de atender os padrões de excelência (TRACY, 1994 p.38).

Ao se implementar o *empowerment* dentro de uma organização, cria-se um ambiente propício para o surgimento de líderes, isso se dá pela maior participação dos colaboradores nos processos, trabalho em conjunto e resolução de problemas relevantes, e principalmente maximiza-se as possibilidades de se encontrar nas equipes novas lideranças, o que nos dias atuais é de grande valor (NOVAES, 2014.)

2.3.1 Benefícios na Gestão Proporcionados Pelo Exercício do *Empowerment*

Com o *empowerment* o poder passa a ser compartilhado, proporcionando às pessoas maior grau de informações. Não se trata apenas de uma gestão participativa, mas que proporciona ao subordinado a oportunidade de assumir responsabilidades, controlando sua área de atuação e decidindo também os destinos da empresa.

Corroboram Oliveira e Rocha (2008) ao afirmarem que “as empresas precisam ser ágeis e flexíveis e, portanto conceder mais autonomia a seus funcionários, o que culminará com a minimização de problemas e maximização de resultados. A essa cultura denomina-se *empowerment*”.

Portanto, é preciso criar equipes, aumentando a sinergia e compreensão do processo entre os membros, proporcionando desenvolvimento e estimulando o poder de reação frente aos problemas. Junto com o compartilhamento de poder, surgem as responsabilidades para o colaborador subordinado, haja visto que terá de tomar as decisões anteriormente restritas exclusivamente aos seus líderes.

O líder deve compreender que há diferentes tipos de colaboradores e tanto a abordagem como o empoderamento deverá variar conforme a personalidade destes colaboradores e suas respectivas habilidades. Então, esse líder deve ser uma inspiração para os subordinados, saber respeitar e criar empatia ao sugerir mudança de comportamento, para que não haja resistência e descontrole na equipe (ROBBINS *et al.*, 2010).

Para que o processo de *empowerment* seja assertivo é necessário capacitar os colaboradores para o exercício da liderança e para que os mesmos possam ter firmeza na tomada de decisões. Para que isso aconteça, alguns fatores podem influenciar a decisão dos colaboradores (MARX, 2014).

São fatores que influenciam a decisão de colaboradores:

- O líder deve ser uma figura exemplar a servir de inspiração e modelo aos colaboradores;
- Os colaboradores precisam acreditar que o empoderamento proposto pelo líder será efetivamente realizado com a finalidade de modificar um estado de coisas, visando uma melhoria de gestão;
- A confiança deve ser genuína para que dê certo o resultado;
- É preciso a consciência de que o esforço e o comprometimento de todos é que farão acontecer os objetivos traçados pelo líder.

Assim, quando se aplica o *empowerment*, benefícios como a maior confiança do colaborador em si, em razão da delegação de poderes recebidos; maior comprometimento e responsabilidade do colaborador; disseminação de ambiente de trabalho mais agradável e propício com divisão de responsabilidades e obrigações; maior colaboração dos demais colaboradores visando crescimento dentro da empresa; mais dinamismo nas decisões da empresa, deixando de centrar-se a um único líder; capacitação e desenvolvimento de colaboradores; o funcionário é incentivado a encontrar soluções e sente-se à vontade para contribuir com idéias

inovadoras; a solução de conflitos é buscada pelo próprio liderado alçado à condição de gestor e a análise SWOT é identificada pelo próprio funcionário encarregado, ao elaborar o planejamento estratégico da empresa podem ser percebidos na gestão.

A tabela 1 mostra vantagens e benefícios da aplicação do *empowerment*.

Tabela 1 - Vantagens e benefícios do *Empowerment*

VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO EMPOWERMENT		
Vantagens	BENEFÍCIOS	
	Diretos	Indiretos
	Mensuráveis	Mensuráveis
<ul style="list-style-type: none"> - Foco no cliente identificando suas necessidades e expectativas imediatas; - Direção alinhada às metas e objetivos estratégicos da empresa; - Redução de custos; - Responsabilidade e comprometimento com valores, crenças e resultados da empresa; - Acordos operacionais, planos e projetos e implementação de ações; - Aumento das ações desencadeadas; - Rapidez na implementação de ações; - Eficácia em relação a qualidade e produtividade; - Melhoramento na produção; - Maior autonomia; - Revelação de talentos; - Os times auto-gerenciáveis atuam para acontecer as estratégias de negócios da empresa; - Aumenta a auto-estima, as pessoas passam a ter nova visão e propósito de atingir metas; - O <i>empowerment</i> proporciona maior sinergia entre seus membros resultando em melhor ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da lucratividade; - Plano de redução de custos sustentável; - Melhoramento radical dos níveis de qualidade interna e externa; - Melhora dos processos de fabricação e montagem; - Capacidade de respostas ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento da empresa às estratégias, missão e visão; - Operacionalização da visão, missão e estratégias da corporação a nível de empresa e colaboradores; - Liberação dos níveis gerais para plena atuação nos aspectos estratégicos da empresa; - Liberação dos níveis operacionais da empresa para atuação nos aspectos que impactam resultados; - Surgimento de inúmeros líderes que permitem a empresa assumir diferentes e novos desafios simultaneamente; - Tomada de decisão mais rápida.

Fonte: (FERREIRA, *apud* MORETO, 2009).

Marx (2014) corrobora, apresentando como vantagens da aplicação do *empowerment* a fomentação da confiança recíproca; a cooperação entre departamentos para benefício organizacional, abertura para tratar os conflitos

existentes na instituição e na elaboração de projetos, competição segura e saudável para o desenvolvimento profissional e organizacional.

2.3.2 Estilos de Lideranças

Segundo comentam Robbins et al , (2010) em seus estudo “Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro” muitas vezes se confundem os termos liderança e administração, onde a administração trata o gerenciamento do complexo e a liderança trabalha o gerenciamento da mudança.

Para os autores, a administração eficaz produz ordem e controle nos planos de estruturas organizacionais e monitora os resultados dessa produção. Já, a liderança direciona utilizando uma visão futurista e engajando as pessoas ao comunicar essa visão, motivando-as a superar obstáculos que surgem durante a trajetória. É importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é viva, dotada de colaboradores dos mais diferentes tipos.

Pontuam os autores, o comportamento de liderança envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc., deve ajudar o grupo a satisfazer suas necessidades.

Nesse sentido, liderança pode ser conceituada como uma influência interpessoal que se processa em uma determinada situação, sendo essa determinada por meio da comunicação onde se consegue alcançar um objetivo (CHIAVENATO, 2000), ou seja, trata-se de um processo de influência sobre pessoas ou grupos para alcançar metas e objetivos desejados em uma determinada situação (ROBBINS *et al.*, 2010).

Assim, o líder deve convencer seguidores a realizar objetivos, onde esses representem seus valores, motivações, desejos, necessidades, aspirações e expectativas. Desse modo, são objetivos e metas do conjunto líderes/liderados desenvolvidos pela liderança, que faz com que líderes trabalhem e motivem seus seguidores (MAXIMIANO, 2011).

Para Robbins *et. al.* (2010, p. 367-377), as teorias das lideranças Situacional, Transacional e Transformacional, segundo Robbins *et. al.* (2010, p. 367-377) possuem um modo de atuação conforme descrevem:

Situacional: Tem foco nos seguidores. Diz que a liderança bem sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto, dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa.

Transacional: Os líderes conduzem e motivam seus seguidores em direção as metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.

Transformacional: Líderes inspiram seus liderados a transcender seus próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de provocar um profundo impacto em seus liderados.

De acordo com Maximiano (2011), a liderança pode ser autocrática, democrática ou liberal. São estilos diferentes de líderes. Quanto mais concentrado o poder de decisão estiver no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Esse tipo de liderança pode degenerar, ou seja, passar para autoritarismo. Portanto, a liderança autocrática, também conhecida por autoritária, concentra todo o poder de decisão no líder, que toma decisões de modo isolado e sem consultar a equipe. O líder autocrático não se envolve pessoalmente com os liderados, onde esses se mostram frustrados, tensos e agressivos (BENOME, 2008). Geralmente esse líder está preocupado em realizar tarefas, não no grupo que lidera.

A liderança voltada à realização de tarefas tem seu foco no cumprimento de prazos, na necessidade de cumprir as metas e se posicionando á frente de seus concorrentes. Esse líder estabelece tarefas específicas para pessoas específicas (MAXIMIANO, 2000).

Comenta o autor, que a liderança voltada às pessoas tem seu foco no funcionário ou grupo, observando relações humanas e a capacidade de trabalho em equipe. É o tipo de líder amigável e que apoia os funcionários.

Nessa linha de pensamento, a liderança bidimensional é orientada para a tarefa e para as pessoas, foram onde inicialmente considerados estilos em oposições, mutuamente excludentes, assim como se pensava a respeito da autocracia e democracia como ideias em conflito. À medida que a pesquisa sobre a liderança avançou, verificou-se que as tarefas e as pessoas não são polos opostos

da mesma dimensão, mas sim limites do mesmo território. Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo o líder, onde pode-se combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-lo simultaneamente (MAXIMIANO, 2004) .

Diferente da liderança autocrática, a democrática permite que as decisões sejam influenciadas pelos integrantes do grupo, e quanto mais democráticas são a gestão e o comportamento do líder, maior é a participação dos liderados nas decisões. A democracia é um tipo de liderança orientada às pessoas, pois tem participação dos liderados no poder de decisão da empresa (MAXIMIANO, 2011).

Na liderança liberal, também conhecida como *laissez-faire*, o líder não se impõe e sim os subordinados tomam todas as decisões. Existe total liberdade de atuação para os subordinados e nenhum controle sobre o trabalho. Nesse tipo de liderança se cria sentimentos de desorientação, de insatisfação e falta de cooperação entre as pessoas (ROBBINS *et al.*, 2010).

Os autores também comentam que existe um tipo de líder que possui como característica uma personalidade superior as que as demais pessoas possuem, e isso o diferencia. É o líder carismático, onde os liderados atribuem capacidades extraordinárias de liderança a esses líderes. São líderes com comportamento diferenciado, que correm riscos por suas visões e são sensíveis às necessidades dos funcionários.

Em contrapartida, líderes problemáticos são fechados às ideias que se diferenciam das suas e não reconhecem os méritos da equipe. São negligentes, isolados, não assumem riscos e podem ser tachados de ignorantes, adestrados ou bondosos (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Observando as diferentes características dos tipos e estilos de lideranças, percebe-se que o modo como o líder desempenha seu papel na organização, afeta o comportamento das pessoas, que também sofrem influência da estrutura da organização e conseqüentemente produzem alterações no seu comportamento. Assim, Robbins *et al.* (2010, p. 7) afirmam que o comportamento organizacional “investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações”, e o modo de utilizar esse conhecimento em prol da eficácia organizacional.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa visa descrever de forma minuciosa a maneira ou caminho a ser percorrido na elaboração de um trabalho, estudo ou pesquisa.

Cervo e Bervian (2002) afirmam que a metodologia da pesquisa tem o intuito de demonstrar a forma que a pesquisa será realizada e qual o desempenho metodológico que será adotado.

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 40 e 41).

Demo (1996) descreve a pesquisa como uma atividade cotidiana, tratando-a como uma atitude, um questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o dialogo crítico permanente em sentido teórico e prático.

Para Gil (2002), pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como finalidade proporcionar soluções aos problemas que são propostos, sendo requerida quando não existem informações necessárias para responder ao problema ou então quando as informações disponíveis se encontram em tal estado de desordem que não possam ser adequadamente relacionadas aos problemas.

O estudo apresentado é resultado de uma pesquisa bibliográfica, a qual, a partir dos autores consultados pode-se construir, conhecer e apresentar informações sobre *Empowerment*. Com relação a esse tipo de pesquisa, Marconi e Lakatos (2003) esclarecem que está se utilizando bibliografias que se tornaram públicas em relação ao tema que se estuda, podendo ser através de publicações avulsas, jornais, boletins, livros, revistas e/ou artigos científicos, teses entre outros, ou seja, todos os meios de comunicação sejam escritos ou orais como filmes, rádio e televisão. O objetivo de toda pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que se foi escrito ou dito sobre determinado assunto.

Trata-se de uma pesquisa de campo realizada na COPAGRA - Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense, verificando a aplicação do *empowerment* e os resultados de sua aplicação. A pesquisa de campo segundo Moresi (2003) “é

investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

Com base nos autores e na análise dos dados, correlações importantes foram produzidas sobre a aplicação do *empowerment* na Copagra fornecendo subsídios para o alcance dos objetivos propostos e a conclusão do estudo.

4 RESULTADOS

4.1 A APLICAÇÃO DO EMPOWERMENT NA EMPRESA COPAGRA

O uso do *empowerment* na Copagra foi uma estratégia de gestão utilizada com vistas a utilizar ao máximo e da melhor maneira possível, o capital humano existente na mesma e em seus diversos seguimentos. Apenas e tão somente quando não existiam pessoas capacitadas nas áreas em análise é que foram contratados especialistas para as mesmas.

A utilização dessa ferramenta de gestão se deu após a decisão de mudança de organograma. Essa ferramenta de gestão deu mais agilidade, liberdade e autonomia, com as delegações de poder para compartilhar responsabilidades e autorizar tomadas de decisões, desvinculando a centralização de poderes vigentes outrora.

As reuniões periódicas com gerentes, encarregados e colaboradores, abriram oportunidades até então inexistentes para todos exporem suas ideias, dificuldades e apresentar sugestões, dinamizando todos os setores com a gestão compartilhada.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS COM O NOVO ORGANOGRAMA NA COPAGRA

O novo organograma permitiu que se trabalhasse o *empowerment* na Copagra, o que resultou em uma reestruturação administrativa e financeira, permitindo redução de custos e despesas. Desse modo adequou-se a sede administrativa com a integração das equipes, criando-se um clima favorável de interação entre os colaboradores e melhor atenção aos cooperados, disponibilizando, para isso uma nova construção (área de Recursos Humanos).

Para Teixeira (2012), um organograma funcional deve proporcionar a identificação dos responsáveis por suas respectivas áreas, permitir oportunidades de crescimento e também para onde os colaboradores da organização podem evoluir.

Assim, dentro dessa nova visão, vem-se investindo maciçamente na qualificação das pessoas, com realização de cursos, palestras e dias de campo porque na Copagra, o maior capital são as pessoas. De acordo com Chiavenato (2003) e Lacombe (2008) as organizações são criadas para alguma realização, e

para isso possuem uma missão que necessita ser cumprida e que depende de uma estratégia a ser adotada. Portanto, indiferentemente da estratégia, o ser humano é único, racional e possui competências para serem utilizadas nas organizações.

Nesse contexto, um exemplo e que demonstra o conhecimento, a responsabilidade e a interação de todos partícipes da Organização Copagra e comunidade após o *empowerment*, é O Dia de Campo voltado a mandiocultura. Atualmente é considerado pelas autoridades do setor (Embrapa) como "O Maior Evento do Brasil relacionado a demonstrações voltadas à cultura da mandioca" e realizado em apenas um dia.

Outro resultado a ser mencionado se volta para a centralização do setor de compras, onde todas as aquisições realizadas pela Cooperativa vêm precedidas de cotações de preços, com vistas às observações quanto à qualidade e a valores. Notou-se que houve diminuição significativa dos serviços de telefonia fixa, celulares, internet, tarifas e consultas bancárias, com novos modelos de trabalho e de operadoras.

A substituição das empresas terceirizadas por outras que praticam menores valores e com qualidade igual ou superior as que atuavam e também as redução do numero de gerentes resultou em uma economia expressiva na folha de pagamentos.

Foram renovadas as frotas de maquinários, tratores e adquiridos implementos, veículos de passeio, de serviços (assistência técnica) e caminhões, para atender melhor os anseios dos cooperados.

Efetou-se a compra de um posto de combustíveis em Querência do Norte, que teve de ser adequado aos padrões legais e também de qualidade e exigência dos cooperados. Para outros auto postos (fora das prescrições legais) procederam-se as devidas reformas/adequações com substituição de tanques e bombas, melhoria dos sanitários e das estruturas das lojas de conveniência. Os cooperados, além de preço diferenciado no óleo diesel têm a sua disposição Diesel S-10, Gasolina Aditivada, fraldário, *layout* moderno e novas lojas de conveniência. Foram investimentos na ordem de R\$ 2.000.000,00.

Com relação às unidades de atendimento de vendas de insumos, a unidade de Santa Cruz de Monte Castelo foi a primeira a ser reestruturada e modernizada, seguindo-se as unidades de Querência do Norte, Terra Rica, mas todas elas serão

modernizadas e adaptadas às normas legais na busca de dar a qualidade de atendimento aos cooperados (realizou-se uma auditoria e se verificou a necessidade dessa adequação às normas de segurança, ambientais e legais, quando optou-se pela reforma de todas as unidades de insumos e de auto postos).

Na unidade de Terra Rica, ainda foi construído um grande depósito com 800 m², dispensando as despesas com aluguel de barracão, transporte e logística.

Em Querência do Norte dobrou-se a capacidade de recepção e armazenagem de grãos, com a construção de 3 silos, com estrutura de recebimento, secador e moega. Investimento de quase R\$ 3 milhões de reais.

Modernizou-se a fecularia, substituindo-se a maquinaria obsoleta por modernas, proporcionando produtividade e rentabilidade para o produtor e sua Cooperativa, com novos produtos além da fécula. Foi implantando um biodigestor para aproveitamento do gás na indústria, reduzindo em 80% os gastos com lenha, e agora estuda-se implementar a utilização do excedente para aproveitamento para uso como energia elétrica da própria indústria, bem como para venda à Copel, o que resultaria em uma economia de mais de R\$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais)/ano em energia elétrica. Toda a infraestrutura foi remodelada, com conjuntos sanitários, refeitórios e local para descanso de motorista e nova balança para pesagem (dando maior confiabilidade ao produtor). Como consequência, a fecularia produz fécula de excelente qualidade e textura, sendo elogiada pelos clientes e até pelos próprios concorrentes. Até o final do ano está prevista a dobra da capacidade de moagem para 400 toneladas/dia.

A nova forma de atendimento e venda de polvilho doce e azedo no mercado de atacado e fécula de 1 kg para o mercado varejista; tapioca e goma estão à disposição do público consumidor. Foram investimentos de R\$ 2.000.000,00.

A indústria do arroz foi modernizada com equipamentos de elevada tecnologia passando de uma produção e venda de 700 para 15.000 fardos/mês. A Copagra atua em 500 pontos diferenciados de venda no país. Investimento de R\$ 850.000,00.

Ao todo nos últimos 3 anos foram investidos mais de 33 milhões de reais, com melhoras significativas nos resultados.

Na área de insumos passou-se de 36 milhões em 2010 para 63 milhões em 2013. No leite passamos a captar aproximadamente 3 vezes mais que em 2010, tendo, inclusive, somente no mês de fev/2014 atingido a marca de 2.2 milhões de litros. Tudo isso se deveu à maior confiança na cooperativa e em seus colaboradores.

Atualmente todos os investimentos na cooperativa são precedidos de planejamento adequado e de estudos de viabilidade econômica e financeira.

Os prefeitos dos municípios de Rosana-SP (Primavera) e Ivinhema – MS visitaram (comitiva formada por autoridades e produtores) a Copagra, demonstrando grande interesse em nossa Cooperativa; a prefeita de Rosana solicitou o restabelecimento da unidade de Primavera e o prefeito de Ivinhema pediu a criação de uma unidade naquela cidade. O prefeito de vários municípios tem procurado a Copagra para investimentos tanto na abertura de unidades como na instalação de indústrias, dentre estes podem ser citados também: Taquarussú – MS, Glória de Dourados – MS e Camapuã-MS. São reflexos da nova postura da cooperativa.

O saneamento financeiro foi conseguido e isso proporcionou preços competitivos para o cooperado, retorno dos recursos das instituições financeiras. A possibilidade de compra à vista também garante maior rentabilidade ao cooperado e à Cooperativa.

Outrossim, deve-se mencionar que se fará a inauguração de duas novas unidades em 2014, uma em Ivinhema-MS e outra em Diamante do Norte-PR, e a construção de um auto posto para atender aos cooperados de Santa Isabel do Ivaí-PR e Loanda-PR. Serão obras realizadas com sobras de 2.000.000,00, como resultado do balanço de 2013, que os cooperados liberaram para o fluxo do caixa, tal a confiança e o poder de compreensão quanto às intenções da nova forma de gestão.

Portanto, há maior responsabilidade por parte dos colaboradores e o poder de expressar seus conhecimentos em prol da organização possibilitou ganhos em diversas áreas.

E, atualmente a Copagra inspira confiança e há engajamento e comprometimento de seus cooperados, fornecedores e colaboradores com o novo modelo.

4.3 A MOTIVAÇÃO OBTIDA COM O *EMPORWERMEN*T NA COPAGRA

O Patrimônio mais valioso das empresas, na atualidade, é seu capital humano, que se traduz como grande responsável pelo ganho em produtividade das empresas, e que as diferenciam nos mais variados campos.

Portanto, para tornar um negócio em sucesso, se faz necessário compreender que cada pessoa é produto de um conjunto de crenças, valores e informações, que interagem a todo o momento com as intenções, propósitos e decisões da empresa, por isso saber utilizar essas diferenças pode ser um diferencial competitivo.

O mundo vive em constante transformação, e as empresas precisam estar alinhadas às mesmas, definindo estratégias claras, com base em uma gestão com envolvimento e participação de seus colaboradores.

Nesse contexto, equipes devem estar motivadas, para que problemas pessoais e conflitos externos e internos, não interfiram diretamente em sua postura, tornando-as improdutivas. Portanto, motivação é um dos pontos cruciais para o sucesso da empresa.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998), a motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, dentro de suas distintas personalidades, procurando atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

Com o objetivo de descrever a expressão “motivação”, Maximiano (2000, p.347) esclarece que a palavra “motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”.

Motivação expressa um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

É uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa pode estimular a outra e este estímulo ser transformado em motivação para quem o recebe.

Para que ocorresse uma mudança na organização quanto à participação dos seus colaboradores nas decisões da empresa, a Copagra resolveu modificar seu organograma. Essa modificação ampliaria a participação das pessoas das equipes na tomada de decisões e produziria uma motivação maior.

No organograma anterior à reestruturação, havia o cargo de Superintendência, onde todas as decisões deveriam passar por seu aval para posterior concretização.

Com isso os gerentes que ocupavam níveis inferiores no organograma retinham a tomada de decisões dos níveis abaixo do seu, pois seria necessária sua transferência ao seu superior, para que dele, na maior parte, viesse a decisão. Como consequência, tanto gerentes quanto subordinados eram meros cumpridores de normas, não havendo por parte dos mesmos uma garra diferenciada, gerada pela participação direta na tomada de decisão dos rumos da empresa.

Algumas decisões também eram morosas, pois deveriam passar por uma série de pessoas antes da aprovação final.

Buscou-se com a descentralização do poder, melhorar a interação da Diretoria com os diversos níveis da empresa, e gerar o envolvimento da maioria dos colaboradores.

Para isso se dividiu a Cooperativa em quatro áreas distintas, criando Gerências de Divisão específicas para cada área, ligada diretamente à Diretoria, e com poder de decisão sobre as suas áreas.

Para gerenciamento de duas destas áreas, foram selecionados talentos internos, que já conheciam a realidade interna da empresa, bem como a capacidade individual dos colaboradores diretamente envolvido em suas áreas, e com isso estes gerentes poderiam também transferir poder aos seus subordinados, conforme as suas capacidades.

Para as outras duas divisões, foram contratados novos profissionais, que ingressaram na empresa com este mesmo pensamento de partilha de poder e estão em processo de adaptação à empresa.

Buscou-se com esta divisão em áreas, tornar os Gerentes de Divisão mais motivados, provocando mudanças na forma de gestão.

Este novo formato de gestão permite a eles contribuir diretamente das decisões da Cooperativa, tanto em sua área, como nas outras, através de reuniões onde os mesmos têm espaço para expressar suas opiniões, e debater juntamente com demais áreas sobre determinados assuntos.

Além disso, estas Divisões passam também a participar de decisões no longo prazo por meio do planejamento estratégico, onde tem oportunidade de traçar as estratégias de negócios para os próximos cinco anos.

Este processo, conhecido por *empowerment*, busca um maior envolvimento dos gerentes dos diversos setores da empresa, pois com a descentralização do poder, os mesmos passaram a ter voz ativa e participação na empresa, e com isso, tornou-os mais responsáveis e motivados.

Esta mudança com a descentralização do poder visou atingir também os demais níveis de colaboradores da Cooperativa.

Com o empoderamento, outras pessoas, além dos Gerentes e Encarregados, passaram a ter poder de decisão, principalmente no tocante as que estão ligadas diretamente ao atendimento de público. A decisão passou a ser tomada no momento em que a situação adversa ocorre, evitando assim burocracias e retardamentos, haja visto que em alguns setores, como no caso dos Auto Postos de Combustíveis da Copagra em que há somente Encarregado responsável, e, por conseguinte, não pode estar presente durante todo o período de funcionamento, direciona-se essa responsabilidade para um “segundo”. Aliás, a criação deste “segundo” no comando está sendo preparado em todos os setores da cooperativa (desta forma, em caso de férias, ausências temporárias, essa pessoa é quem responde pelo setor).

Assim, quando situações que resultam em estresse sendo resolvidas sem demora, tendem a gerar menor desgaste, e maior motivação por parte dos colaboradores.

Outro objetivo conquistado com a descentralização foi o compartilhamento de informações sobre metas e resultados com todos os níveis da empresa, envolvendo os mesmos na conquista desses. Em cada oportunidade as informações e dúvidas são esclarecidas aos colaboradores.

Todo o processo de mudança foi elaborado, mediante planejamento estratégico, sem deixar de ser respeitado o papel da Gerência de Divisão e da Diretoria.

O *Empowerment* deve provocar a participação de todos, e na empresa, deve haver compreensão de que é preciso desenvolver ações que visem à motivação de todos que nela trabalham. E, aos gerentes cabem desenvolver estratégias para mostrar aos colaboradores as maneiras de atingir os objetivos da empresa.

4.4 DEMONSTRAÇÃO DO PROCESSO DE SURGIMENTO DE NOVOS LÍDERES NA COPAGRA

Após a mudança do organograma na organização Copagra, algumas modificações começaram a surgir como consequência dessa atitude. O primeiro passo foi a maior aproximação da diretoria com todos os funcionários, ou seja, funcionários de todos os níveis passaram a ter um maior contato e também com maior facilidade, respeitando-se a hierarquia dos cargos e funções, com as atuais gerências de setores e diretorias.

Associado a essa visão democrática por parte dos gestores, os funcionários começaram a se perceber quão importantes são dentro da empresa, adquiriram maior confiança própria e começaram a emitir opiniões, principalmente devido ao conhecimento que possuíam. Sentindo-se motivados, passaram a desenvolver mais suas habilidades e a cada dia que passava a diretoria, por intermédio de seus gerentes passou a delegar maiores responsabilidades a esses funcionários, onde muitos deles têm correspondido ao que lhes são delegados, tornando-se cada vez mais responsáveis e motivados.

Dentre esses funcionários, alguns começaram a desenvolver capacidade de liderança, levando os demais membros de sua equipe a realizar o que queria, ou seja, conseguiam realizar os objetivos a que se propunham de acordo com a organização e com o auxílio de seus colegas de trabalho. De acordo com Robbins *et. al.* (2010) o comportamento de liderança envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc., deve ajudar o grupo a satisfazer suas necessidades.

É uma influência interpessoal que se processa em uma determinada situação, sendo essa determinada por meio da comunicação onde se consegue alcançar um objetivo (CHIAVENATO, 2000), ou seja, trata-se de um processo de influência sobre pessoas ou grupos para alcançar metas e objetivos desejados em uma determinada situação (ROBBINS *et al.*, 2010).

O líder convence seus seguidores a realizar objetivos, onde esses representem seus valores, motivações, desejos, necessidades, aspirações e expectativas. Desse modo, são objetivos e metas do conjunto líderes/liderados desenvolvidos pela liderança, que faz com que líderes trabalhem e motivem seus seguidores (MAXIMIANO, 2011).

A partir desse momento, observando o comportamento de liderança desses funcionários, percebeu-se que alguns desempenhavam funções de nível médio dentro da empresa e que haviam sido contratados como atendentes de balcão, já outros, desempenhavam funções administrativas com conhecimento técnico e muitas vezes acadêmico. Independente de suas funções, quando foram conclamados pela empresa, por meio da delegação de maior autoridade para tomada de decisões e a partir daí terem maior responsabilidade como colaboradores da empresa, passaram a mostrar seus potenciais para desenvolver uma administração participativa, mostrando características de líderes democráticos bidimensionais.

Segundo comenta Maximiano (2011), o líder democrático permite que as decisões sejam influenciadas pelos integrantes do grupo e, quanto mais democráticas for a gestão e o comportamento do líder, maior é a participação dos liderados nas decisões. A democracia é um tipo de liderança orientada às pessoas, pois tem participação dos liderados no poder de decisão da empresa.

A liderança bidimensional é orientada para a tarefa e para as pessoas, a princípio eram consideradas excludentes, assim como se pensava a respeito da autocracia e democracia como idéias em conflito. Mas, verificou-se que as tarefas e as pessoas não são polos opostos da mesma dimensão, mas sim limites do mesmo território. Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo o líder, pode-se combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-lo simultaneamente (MAXIMIANO, 2004).

Dessa forma estão atualmente desempenhando funções de gerência, onde para isso foram capacitados por meio de treinamentos e, levando a organização a ultrapassar as metas estabelecidas mostrando crescimento financeiro na sua infraestrutura, além da satisfação e motivação de seus funcionários.

Assim, por meio do *empowerment* aplicado na Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense, está se conseguindo que funcionários, por meio da delegação de maior autoridade e responsabilidade, consigam demonstrar seus conhecimentos e suas habilidades e capacidades para se tornarem líderes dentro da organização.

4.5 DESCRIÇÃO DE COMO O *EMPOWERMENT* CONTRIBUIU PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL DA COPAGRA

Chiavenato (2010) enfatiza que há um elo de ligação entre clima organizacional e cultura organizacional, pois a cultura é a causa e o clima é o efeito da cultura, onde as organizações, independente de seu porte, criam sua cultura organizacional pelos valores, crenças, costumes, e tradições.

Desse modo, valores, crenças, costumes e tradições que criaram a cultura organizacional da Copagra, desde que demonstrem ser insuficientes para o momento atual, mostrando funcionários desmotivados e insatisfeitos, devem ser modificados e gerar uma nova cultura e conseqüentemente um novo clima organizacional.

Assim, todos os componentes da organização Copagra, desde a localização física até os objetivos, envolvendo salários programas de incentivo, benefícios e coleguismo afetam as percepções e os sentimentos dos funcionários com relação à organização. E, o produto dos sentimentos gera o clima organizacional, ou seja, é como as pessoas se sentem em relação à empresa e a seus administradores.

O percebido na organização, é que, devido às pessoas serem diferentes e expressarem seus sentimentos também de modo diferente, em alguns setores, conquanto a mudança do clima se exprima melhor no médio e longo prazo, pode se perceber a mudança para melhor, na expressão de seus sentimentos com relação a artefatos que são os componentes mais visíveis da cultura organizacional.

A Copagra tem atualmente uma nova construção para Recursos Humanos, novas áreas de transformação agroindustrial para arroz e mandioca foram aperfeiçoadas e redesenhadas, ao setor de auto postos foram incluídas novas unidades e reformadas outras, áreas para depósitos de insumos foram construídas em municípios estratégicos para distribuição.

A utilização dos espaços passou a ter uma nova modelagem com mais alegria, melhor sinalização e um arranjo físico que não mostra diferença entre funcionários. Uma nova estrutura de Tecnologia de informações foi instalada dando maior conforto e velocidade nas negociações. O evento estruturado “dia de campo da mandioca” é reconhecido como um cerimonial da Copagra constituindo-se em um símbolo da organização.

Com relação a Valores e Crenças, esses são componentes da cultura organizacional situados em níveis mais internos e difíceis de se revelarem a um observador (MAXIMIANO, 2011). Mas são os valores que guiam o comportamento das pessoas em uma organização. E, foram esses valores referenciados nos componentes da nova diretoria, observados na mudança do organograma, que introduziu o *empowerment* dando maior poder de decisão aos funcionários de todos os níveis na empresa que mostram que os mesmos são outros quando comparados à gestão anterior. O clima organizacional foi modificado para melhor devido aos componentes como símbolos, artefatos e valores que fazem parte da cultura organizacional se mostrarem diferenciados e alinhados ao novo momento Copagra.

Quando se aplica o *empowerment*, tem-se como consequência uma mudança de cenário que se expressa no clima organizacional, ou seja, onde existia a postura negativa, sentimentos de tristeza, pessoas realizando tarefas mecanicamente e esperando decisões dos seus líderes, tudo isso é mudado, e essas pessoas passam a ter poder de decisão, se sentem valorizadas e passam a ter maior motivação. Assim, há poder de escolha, de tomada de decisões, de compartilhar responsabilidades, e buscar o bem-estar e qualidade de vida. De suas ações irão resultar o seu crescimento pessoal e profissional, e também o rumo da empresa. Ele constrói, mantém ou modifica os valores que caracterizam a cultura organizacional, afeta e é afetado pelo comportamento dos outros com os quais trabalha e convive (ROBBINS *et al.*, 2010).

5 CONCLUSÕES

O *empowerment* é uma ferramenta que se utilizada corretamente proporciona autonomia aos colaboradores que, além da maior responsabilidade e motivação consegue criar um clima participativo na empresa.

Percebe-se então, uma visão mais cooperativa e que permite inclusive, discussões e mudanças no modelo hierárquico proporcionado pelos organogramas utilizados pelas empresas e que foram a chave do início da aplicação do processo na Copagra.

Também, não se pode deixar de mencionar a capacitação para a tomada de decisões e seus limites de aplicação com a aplicação do *empowerment*. São capacitações que estão sendo implementadas na Organização.

Assim, têm-se colaboradores satisfeitos e motivados e percebendo que são partes da empresa. Isso leva a maior produtividade o que também pode ser verificado no estudo.

Por fim, pode-se perceber a importância do *empowerment* na mudança de comportamento nos diversos setores da empresa, melhorando o clima organizacional da Copagra.

O *empowerment* consegue alterar o clima organizacional mostrando que se pode atingir metas e objetivos utilizando a inteligência e talentos ocultos, dando as pessoas oportunidade e responsabilidades.

Entretanto, hábitos recém-adquiridos precisam ser solidificados a ponto de parecerem naturais. Assim, pessoas estarão agindo com mais responsabilidade, e os líderes se sentirão mais à vontade com a ideia de partilhar responsabilidades e controle com os membros da equipe.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, A FERRAZ, D., LOPES, **Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão das pessoas**. Anais da XXVI Enanpad. Anpad: Salvador, 2002.
- BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- BLANCHARD, K. H. **As 3 Chaves do empowerment**. São Paulo: Record, 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: 5.ed.São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E. **Administração Estratégica: em Busca do Desempenho Superior** – Uma Abordagem além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLLINS, D. **Control and isolation in the management of Empowerment**. Empowerment in Organizations, v. 4 nº 2, pp. 29-39, 1996.
- DEMO, P. **Introdução a metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. de O. **O que fazer para manter os funcionários sempre motivados**. Disponível em < <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/mof.htm>> Acesso em 14 de maio de 2014
- FORD, R. C.; FOTTLER, M. D. **Empowerment: a matter of degree**. IEEE Engineering Management Review, v. 24, nº 3, pp. 19-24, Fall, 1996.
- GEROY, G. D.; WRIGHT, P.C.; ANDERSON, J. **Strategic Performance Empowerment Model**. Empowerment in Organizations, v. 6 nº 2, pp. 57-65, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, J. **Gestão de pessoas nas organizações.(2010)**. Disponível em < <http://pt.scribd.com/doc/35107781/Gestao-de-Pessoas-nas-Organizacoes> > Acesso em 3 de junho de 2014.

GREASLEY, K.; BRYMAN, A.; KING, N. **Employee perceptions of Empowerment**. *Employee Relations*, v. 27 nº 4, 2005.

HISDORF, C. **O que é empowerment e como ele funciona?(2010)** Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/>. Acesso em 12 de maio de 2014.

JUNIOR, A. B. dos S.; BISPO, F. C. da S.; MOURA, S. **A Influência da Cultura Organizacional na Gestão de Competências**. Disponível em < http://www.aedb.br/seget/artigos07/1075_A%20INFLUENCIA%20DA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20NA%20GESTAO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf >. Acesso em 9 de junho de 2014

JUNIOR, R. G.; NETO, J. A. **Aplicação dos princípios de empowerment em uma média empresa**. Disponível em < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450310_7168.pdf >. Acesso em 20 de maio de 2014.

HONOLD, L. **A review of the literature on employee Empowerment**. *Empowerment in Organizations*, v. 5 nº4, pp. 202-212, 1997.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBRON, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2ª Ed. rev. Atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MARX, I. **Empowerment (2014)**. Disponível em < http://www.infoescola.com/administracao_/empowerment/ > Acesso em 01 de junho de 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**, Antonio Cesar Maximiano - 6. edição. Ver. E ampl. São Paulo : Atlas 2004.

MAXIMIANO, A.C. A.. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**, Antonio Cesar Maximiano - 5. edição. rev. E ampl. São Paulo : Atlas 2000.

MORESI, E. **Metodologia de pesquisa**. Universidade Católica de Brasília – UCB Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPG Programa de pós-graduação stricto sensu em gestão do conhecimento e tecnologia da informação. Brasília – DF, 2003.

MORETO, L. A. B. **Empowerment : um novo aliado na gestao de projetos para o sucesso da empresa e de seus colaboradores**. Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2009.

NEIRA, M. **O empoderamento (empowerment) a saúde e a segurança (2011)**. Disponível em < http://itag-es.com.br/itag/?page_id=304> Acesso em 3 de junho de 2014.

NOVAES, R. **Empowerment - o poder e a decisão nas organizações**. Disponível em < <http://professornovaes.blogspot.com.br/2011/09/empowerment-o-poder-e-liberdade-de.html> > Acesso em 12 de maio de 2014.

OLIVEIRA, R. R. de; ROCHA, H. M. **Empowerment como estratégia competitiva em manufatura e serviços: percepção dos colaboradores**. Revista Produção. ISSN 1676 - 1901 / Vol. VIII/ Num. III/ 2008.

QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. **The road to Empowerment: seven questions every leader should consider**. IEEE Engineering Management Review, v. 27, nº 2, Summer, 1999.

REVISTA PRODUÇÃO. Disponível< www.producaoonline.ufsc.br > Acesso em 20 de março de 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional** (trad. Rita de Cássia Gomes), 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, J. L. C. **Apostila empowerment**. ISAE-FGV, 2013.

RODRIGUES, C. H. R. **Gerenciando o empowerment para viabilizar sistemas de medição de desempenho coerentes com a estratégia empresarial**. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 2003.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. Gest. Prod. vol.8 no.3 São Carlos Dec. 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R.: **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1999.

SPREITZER, G.M. **Social structural characteristics of psychological Empowerment**. Academy of Management Journal, v. 39 n° 2, pp. 483-504, 1996.

SWENSON, D. **Requisite conditions for team Empowerment**. Empowerment in Organizations. v. 5, 1997.

TEIXEIRA, S. **Organograma: entenda sua importância para a empresa (2012)**. Disponível em < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/organograma-entenda-sua-importancia-para-a-empresa>>. Acesso em 2 de junho de 2014.

TRACY, D. **10 Passos para o Empowerment**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WILKINSON, A. **Empowerment: theory and practice**. Personnel Review, v. 27 n° 1, 1998.

APÊNDICE - A MOTIVAÇÃO COMO RESULTADO DE EMPOWERMENT NA EMPRESA COPAGRA - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO NOROESTE PARANAENSE

1 INTRODUÇÃO

As organizações que almejam contar com funcionários eficazes, dedicados que apresentem resultados positivos têm de aprender a delegar poderes. Por sua vez, os funcionários que recebem este poder de decisão, tendem a se tornar mais motivados pela confiança depositada.

A empresa Copagra antes da mudança realizada possuía um organograma onde os gerentes das diversas áreas se reportavam a uma Superintendência geral, a qual decidia ou intermediava soluções junto à Diretoria.

Porém a Diretoria da Copagra provocou uma mudança na forma de gestão, destituindo esse cargo de Superintendência, descentralizando o poder, criando quatro gerências de divisão, as quais ficaram responsáveis diretas por sua área e se reportando diretamente à Diretoria. Com isso a Diretoria buscou aproximar-se das realidades de cada área, mantendo o contato direto com as Gerências de cada uma.

Com a descentralização do poder e com a aproximação da Diretoria, além da funcionalidade do processo, havia a expectativa de tornar as pessoas motivadas devido à nova forma de gestão.

Quando se trata de processo de mudança, existe sempre a expectativa de que os resultados sejam alcançados e em contrapartida sempre existe o receio de resistência por parte de alguns dos funcionários, o que poderia tornar ineficaz o processo.

O mesmo acontece com o *Empowerment*. Existe a possibilidade de sucesso ou o processo de degradação, quando os rumos tomados não são os almejados.

Diante desse fato, realizou-se uma análise sobre a aplicação do *empowerment* na Cooperativa Copagra, verificando se após sua utilização os funcionários estão mais motivados.

Para tanto, tomou-se por base, uma das quatro áreas em que foi dividida a Cooperativa, a área de Divisão de Auto Postos.

2. A MOTIVAÇÃO COMO RESULTADO DE EMPOWERMENT NA COPAGRA

Com a mudança de Organograma da Copagra, a Diretoria dividiu a Gestão em quatro áreas: Administrativa/Financeira, Insumos Agropecuários, Auto Postos e Divisão de Produtos Agroindustriais.

Na Divisão de Auto Postos, existem cinco Auto Postos de Combustíveis, tendo como definição do negócio: “Oferecer Abastecimento de combustíveis e serviços compostos por lavagem, lubrificação e loja de conveniência, para Cooperados, clientes e empresas na área de ação da Copagra”.

A Divisão é responsável por 18% do faturamento geral da Cooperativa, composta por 84 colaboradores, sendo o quadro composto em cada posto por: Encarregado, Auxiliares Administrativos, Líder de Pista, Frentistas, Lubrificador, Lavador e Copeira, cada Posto com sua estrutura formada de acordo com os serviços disponibilizados.

A Copagra buscou motivação através da participação das pessoas da equipe na tomada de decisões. Diante desse fato, observou-se que no final de 2013, a organização finalizou seu planejamento estratégico definindo os rumos da empresa para os próximos cinco anos com, a participação da equipe na tomada de decisões. E, esse planejamento foi desenvolvido pelos Gerentes de Divisões, Gerências de áreas e Diretoria, com a ajuda de empresa terceirizada contratada para essa finalidade, onde cada um procurou envolver os seus subordinados na elaboração das metas.

Segundo comenta Cobra (1995):

Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam (Cobra, 1995, p. 16).

No caso da Divisão de Auto Postos, a Gerência partilhou com cada Encarregado a decisão de estipular as metas a serem atingidas em cada linha de negócio. Os números foram discutidos e definidos pelo grupo de Encarregados e a respectiva Gerência, e aprovados pela Diretoria Executiva da Copagra. Tal fato foi repetido para definição do orçamento de vendas mensais para o ano de 2014.

Também no dia a dia da empresa os processos de decisão passaram a ser tomados em conjunto por Gerência e Encarregados, e por muitas vezes envolvendo os subordinados ligados às situações. Com a participação, os encarregados e demais colaboradores demonstraram motivação por se sentirem mais importantes para a Cooperativa e também por terem a oportunidade de expressar sua opinião nos negócios da empresa. Segundo comenta Luz (2006) um colaborador *motivado* tem orgulho em se considerar como parte da empresa, indicando-a para outras pessoas.

Outro item analisado foi a redução do tempo na tomada de decisão.

Certificou-se que no formato de gestão anterior, ao acontecerem fatos ou necessidades, o envolvido levava a situação para o Encarregado, o qual encaminhava para sua Gerência imediata. A Gerência dos Autos Postos não era exclusiva para o setor, respondendo também por outra área da empresa, o que, por algumas vezes, o impedia de tomar as decisões no momento. Então, a Gerência analisava o fato e, em algumas situações, tinha poder de decisão, outras vezes, dependia do seu superior imediato, e de outras áreas, os quais nem sempre estavam disponíveis para atendê-los. Dependendo da situação, do momento de origem até a conclusão, chegava-se a demorar até uma semana para a solução.

Com a mudança, quando as situações surgem no Auto Posto, dependendo do grau de impacto já pode ser resolvido pelo próprio Encarregado. Caso não seja de sua alçada, a situação é encaminhada ao Gerente de Divisão, o qual agora é exclusivo para o setor, sendo que o mesmo tem plenos poderes para tomada de decisão.

As questões críticas, onde o Gerente da Divisão julgar necessária a participação da Diretoria para a decisão, o acesso à Diretoria é imediato para exposição e busca da solução para a situação. Com a mudança, o tempo para tomada de decisão foi reduzido consideravelmente, passando a acontecer no dia e até mesmo no momento da ocorrência.

Isso contribuiu para a motivação dos colaboradores do setor, tanto no nível de Encarregado como em todos os outros, pois com a redução de tempo na tomada de decisão, o nível de *stress* foi reduzido e os processos de atendimento passaram a fluir com mais rapidez e assertividade.

Ainda no caso de um Auto Posto da Rede foi implantado um cargo de Líder de Pista, sendo esse o responsável pelo trabalho dos frentistas. A esse líder, além de coordenar os frentistas, foi dado poder para solucionar, de imediato, situações adversas que venham a ocorrer envolvendo clientes, promovendo a solução no ato de ocorrência.

O cargo de Líder de Pista tornou os frentistas motivados e confiantes, pois passaram a enxergar neste, um apoio para solucionar diversas situações, principalmente nos momentos em que o Encarregado do Auto Posto não se encontra no setor.

Também há motivação gerada pelo compartilhar das informações sobre metas e resultados com todos os níveis da empresa. Os colaboradores demonstraram motivação pelo fato da empresa estar confiando neles, expondo os números almejados, e buscando envolvimento de todos, fatos esse que não ocorria de forma tão aberta antes.

Com esta ação os colaboradores passaram a se sentir de fato como parte do negócio, e também puderam entender a importância de cada um na concretização dos resultados.

Muitos colaboradores se encontram motivados e buscando formas de alcançar os números almejados, passando a acompanhar e questionar as situações dos resultados no dia a dia.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto, pode-se concluir que a motivação originada pelo processo do *empowerment* passou a ser realidade na Copagra, e para que se torne permanente, será fundamental a participação ativa de líderes na empresa, os quais devem ser espelhos para suas equipes, estando sempre envolvidos no processo, inspirando, participando, decidindo e influenciando.

Necessário ressaltar que o processo de empoderamento é contínuo, primeiro porque houve a vontade e confiança da Diretoria em compartilhar essas responsabilidades com os seus colaboradores. E, com a mudança da Estrutura Organizacional, a Diretoria está alcançando seu objetivo, que é estar presente e atuante nas realizações de todas as áreas, pois o processo de empoderamento vem

ocorrendo de forma natural, promovendo desenvolvimento das pessoas, mesmo que algumas destas nem ao menos terem se dado conta que existe este termo “*empowerment*”.

Por fim, as decisões na Copagra passaram a ser compartilhadas, e cada vez mais envolvendo os colaboradores. Romperam-se as barreiras entre colaboradores, Gerência e Diretoria, permanecendo o respeito e a hierarquia na empresa.

Com isso a Cooperativa desenvolve, cresce e colhe os frutos tornando os colaboradores envolvidos com o negócio, e orgulhosos de fazer parte dessa família que é a Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense.

REFERENCIAS

COBRA, M. **Plano Estratégico de Marketing**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1995.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.