

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E
DAS MISSÕES – URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO/RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – PPGGEO – MESTRADO PROFISSIONAL**

ADRIANA DE OLIVEIRA FOCKINK

**MODELOS MENTAIS ASSOCIADOS À CONFIANÇA, À LIDERANÇA E À
INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGOCIO NO RIO GRANDE DO SUL:
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA ALAVANCAR O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

SANTO ÂNGELO/RS

2015

ADRIANA DE OLIVEIRA FOCKINK

MODELOS MENTAIS ASSOCIADOS À CONFIANÇA, À LIDERANÇA E À INOVAÇÃO
EM UMA EMPRESA DO AGRONEGOCIO NO RIO GRANDE DO SUL: PROPOSTA DE
INTERVENÇÃO PARA ALAVANCAR O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões, URI Campus de Santo Ângelo/RS, na Linha de Pesquisa “Estratégias Organizacionais”, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira

SANTO ÂNGELO/RS

2015

F652m Fockink, Adriana de Oliveira

Modelos mentais associados à confiança, à liderança e a inovação em uma empresa do agronegócio no Rio Grande do Sul : proposta de intervenção para alavancar o desempenho organizacional / Adriana de Oliveira Fockink. – Santo Ângelo : URI, 2015.

62 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2015.

1. Gestão estratégica 2. Liderança 3. Inovação 4. Modelo mental I. Título.

CDU: 658.012.4

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

ADRIANA DE OLIVEIRA FOCKINK

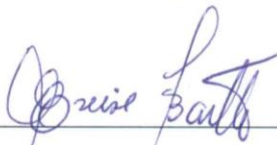
ESTUDOS DOS MODELOS MENTAIS ASSOCIADOS À CONFIANÇA, À LIDERANÇA
E À INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO NO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

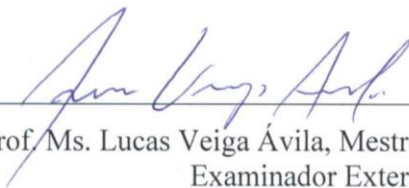
Banca Examinadora:



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção
Orientador/Presidente



Profa. Dra. Enise Barth Teixeira, Doutora em Engenharia de Produção
Examinadora Externa



Prof. Ms. Lucas Veiga Ávila, Mestre em Administração
Examinador Externo



Profa. Dra. Lucélia Ivonete Juliani, Doutora em Energia
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 27 de fevereiro de 2015.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me inspiraram nestas reflexões, em especial aos meus familiares, amigos, colegas e professores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família que sempre me estimulou a estudar, que entendeu pacientemente todas as minhas ausências, sabendo o quanto tudo isso representa para nossas vidas.

Faço um agradecimento especial aos colegas de turma, que juntos neste período foram indispensáveis para que esta jornada se tornasse leve até o fim. Obrigado por todos os momentos de grandes discussões que trouxeram grande aprendizado.

Um agradecimento a todos os colegas de trabalho que me incentivaram, que tiveram um olhar curioso a este trabalho que foi desenvolvido e que contribuíram de uma forma especial para a finalização desta etapa.

Muito obrigado também aos meus amigos, e sem citar nomes para não esquecer ninguém, que com um olhar de admiração contribuíram no direcionamento do meu pensamento, que colaboraram de forma indispensável em nossas discussões e conversas para a decisão de que entender o ser humano é sempre remodelar-se.

Fechando este momento de agradecimento, direciono com imenso carinho a todos os meus professores, que de forma muito consistente contribuíram para que o meu cérebro se remodelasse e alcançasse outro nível de pensamento e conhecimento. E, em especial ao meu orientador Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, que de forma muito espontânea e curiosa aceitou o desafio de me orientar, mesmo na complexidade do assunto, e foi sem dúvida fundamental na construção deste trabalho. Agradeço com muita gratidão a todos que me ajudaram na construção de mais esta etapa. A todos o meu muito obrigado.

É impossível progredir sem mudanças, e aqueles que não mudam suas mentes não podem mudar nada.

(George Bernard Shaw).

RESUMO

O objetivo desta dissertação é estudar uma combinação parcial de competências mentais relacionadas com os níveis de confiança, de liderança e de inovação, através de um estudo de caso em uma organização da área do agronegócio, instalada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Os resultados obtidos serão consubstanciados em uma agenda de ações propondo mudanças que se consolidem um clima de confiança percebido por todos, pois quando as relações são verdadeiras e transparentes o ambiente organizacional torna-se mais produtivo e inovador. O desafio a enfrentar pela organização será equacionar como cada funcionário pode melhorar a partir das experiências já adquiridas, dos valores e princípios, sua interpretação do mundo e da forma como toma decisões.

Palavras-chave: Modelo Mental; Gestão Estratégica; Confiança; Liderança; Inovação.

ABSTRACT

The aim of this work is to study a partial combination of mental tasks related to levels of confidence, of leadership and innovation, through a case study in an organization of the agribusiness area, located in Rio Grande do Sul state Northwest region. Results will be substantiated in an action agenda proposing changes that consolidate a climate of trust felt by everyone; because when relations are true and transparent, the organizational environment becomes more productive and innovative. The challenge to be faced by the organization will be to equate how each employee can improve from the experience already acquired, values and principles, its interpretation of the world and how it makes decisions.

Keywords: Mental Model; Strategic Management; Confidence; Leadership; Innovation.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Caminhos de ação da empresa	16
Figura 2: Pilares estratégicos	17
Figura 3: Níveis de lideranças	21
Figura 4: Processo de inovação	24
Figura 5: Modelo de DNA inovador	25
Figura 6: Ciclo de vida do negócio	26
Figura 7: Modelo de gestão por confiança	27
Figura 8: Interpretação mental de fatos	30
Figura 9: Perfil Geral dos Entrevistados	37
Figura 10: Perfil dos Entrevistados do Grupo de Gestão	38
Figura 11: Perfil dos Respondentes do Grupo de Líderes	40
Figura 12: Perfil dos Respondentes do Grupo Operacional	41
Figura 13: Resultados para todas as questões por indicador	43
Figura 14: Matriz de correlação	44
Figura 15: Associação entre as Variáveis dos indicadores de Liderança e de Inovação	46
Figura 16: Associação entre as Variáveis dos Indicadores de Liderança	47
Figura 17: Associação entre as Variáveis dos Indicadores de Liderança e de Confiança	49
Figura 18: Indicadores de desempenho organizacional	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Especificação da população e dos elementos amostrais	32
Tabela 2: Influência da mentalidade dos empreendedores sobre o desempenho organizacional	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	15
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.3 NOVOS PARADIGMAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS.....	19
2.4 LIDERANÇA	20
2.5 INOVAÇÃO.....	23
2.6 CONFIANÇA.....	26
2.7 MODELO MENTAL	28
3. METODOLOGIA.....	31
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	31
4 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA	35
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	35
4.1.1 Grupo de Gestores.....	35
4.1.2 Grupo de Líderes.....	39
4.1.3 Grupo Operacional.....	39
4.2 INTERPRETAÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS PARA CADA INDICADOR	42
4.3 INTERPRETAÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE CORRELAÇÃO.....	42
4.4 ASSOCIAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS DA ANÁLISE E ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	50
4.5 PROPOSTA DE AGENDA DE INTERVENÇÕES (PI).....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE	58

1 INTRODUÇÃO

Dentre os vários aspectos impulsionadores do desempenho das organizações podem-se citar dois enfoques básicos. O primeiro aspecto está na influência dos fatores externos à organização, isto é, fora do sistema da empresa, que não são controlados pela própria empresa, mas exercem influência direta em seu funcionamento. Porter (2005) aponta que estes fatores externos são variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, cujo entendimento se faz necessário para realizar a análise de mercado e da sua influência sobre o negócio. O segundo aspecto está na influência das condições internas, isto é, dentro do sistema da organização, constituído por variáveis controláveis e manipulados na tomada de decisão e direcionamento.

Nesta pesquisa investiga-se uma combinação parcial de competências mentais relacionadas aos níveis de confiança, de liderança e de inovação. Sob esta perspectiva interna o comportamento organizacional assume importância preponderante na eficácia do desempenho da organização enquanto norteador do impacto que os indivíduos exercem na empresa. Esta, por sua vez, exerce uma função considerável na vida dos seus membros, modelando o seu comportamento e influenciando suas necessidades e motivos em diferentes tipos de organizações, ou em grupos da mesma organização, seja no incentivo à produtividade ou em estratégias administrativas variadas.

Na busca por lucratividade e expansão de mercado para se manter competitiva frente aos concorrentes, a empresa investe, cada vez mais, no desenvolvimento de novas estratégias organizacionais direcionadas para que o diferencial humano seja de extrema relevância no sócio ambiental não só da organização, mas também de todo o entorno em que a mesma atua. Para isso, as organizações precisam entender os aspectos psicológicos dos indivíduos, analisando a relação de compromisso entre eles e a organização, e se as estratégias adotadas efetivamente criam sinergia entre os mesmos, estimulando o seu desenvolvimento. De acordo com Senge (2000), a capacidade de aprendizado, com maior rapidez e em melhores condições que os concorrentes, se torna a única vantagem competitiva sustentável.

Porter (2005) destaca que o comportamento organizacional é um pilar essencial para a organização, por isso é importante personalizar as políticas, adequá-las, debatê-las e aperfeiçoá-las de acordo com a cultura da entidade, ou seja, atuar na forma como as pessoas exercem capacidade de absorver as diretrizes, cujos benefícios serão maiores diante da ampla divulgação da estratégia em toda a organização.

Cada vez mais as organizações percebem que de nada valerão suas estratégias se não considerarem que tudo depende dos indivíduos que atuam no sistema empresarial; que é necessário entender suas crenças e valores, tradições e hábitos; que a sistemática não é permanente e estável, mas muda ao longo do tempo, dependendo de condições internas e externas.

França (2006) enfatiza que cada organização é um sistema complexo e humano, com características específicas, com cultura e clima organizacional próprios, configurando um conjunto de variáveis que deve ser permanentemente acompanhado, analisado e aperfeiçoado, quanto à capacidade produtiva e motivação. Para mudar a cultura organizacional, a organização precisa ter capacidade inovadora e considerar variáveis relacionadas com o ambiente, a tecnologia, a personalidade e a cultura, dentre outras – as quais, por sua vez, dependem dos modelos mentais vigentes.

Segundo Senge (2000), o modelo mental é a forma como os indivíduos interpretam o mundo para se orientam no processo de tomada de decisões. Eles constroem as estruturas a sua volta, de acordo com o que pensam. Seus comportamentos e ações são decorrentes do seu modelo mental ou da sua forma de pensar. Nessas condições, as organizações necessitam estar embasadas na interação do indivíduo com o meio, já que o desdobramento da estratégia deve estar interligado ao seu desempenho na organização.

Nesse contexto, o presente estudo tem a finalidade de analisar a importância de modelos mentais selecionados, enquanto fatores condicionantes para o desempenho organizacional e para o desdobramento das estratégias globais da organização investigada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O atual cenário corporativo mostra que o desenvolvimento do comportamento organizacional é um dos fatores primordiais para a administração dos negócios. Como ele se faz por meio das pessoas, é imprescindível despertar nas organizações um ambiente propício para que a ação das pessoas que fazem parte deste contexto seja coerente com a estratégia do negócio.

Oliveira (2010) reforça que é importante ressaltar que a questão do comportamento organizacional está diretamente ligada às questões do indivíduo; que o conjunto de valores de cada um norteie sua tomada de decisão no ambiente organizacional e em tudo que está a sua volta; e que o mesmo é responsável por construir as bases que guiam suas condutas e, assim, a forma de agir e de se comportar em uma estrutura organizacional.

Já, Siqueira (2008), enfatiza que o grande desafio que se apresenta é priorizar o impacto da ação dos indivíduos que fazem parte de uma organização no desdobramento da estratégia determinada para seu negócio, sendo imprescindível compartilhar e comunicar suas ações estratégicas. Isto exige visão sistêmica de negócio por parte do grupo de gestão, não somente em técnicas e ferramentas formais para cumprir objetivos, mas também, na importância da ação dos indivíduos componentes da estrutura, suas expectativas, conhecimentos, crenças e valores.

Assim, os resultados esperados dos indivíduos que fazem parte de uma organização, no desdobramento de uma estratégia de negócio, transformam-se em um dos principais desafios enfrentados pelas organizações, pois é o diferencial para mensurar o desempenho dos resultados necessários para a organização se manter competitiva, em um ambiente de mercado em constante mudança.

Do cerne desse contexto, do avançado estágio de desenvolvimento atingido pela empresa em questão e da inexistência de avaliação científica sobre a influência dos aspectos comportamentais internos que norteiam seus negócios, emerge a questão central do presente estudo:

“Quais são as características básicas dos modelos mentais do grupo de gestores associados à confiança, à liderança e à inovação que contribuem para o aperfeiçoamento do comportamento organizacional da empresa pesquisada?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Pesquisar os modelos mentais associados à confiança, à liderança e à inovação, relacionados ao comportamento organizacional de um grupo de gestores e colaboradores, em setores selecionados de uma empresa de grande porte atuante na área do agronegócio, na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Selecionar e analisar na literatura especializada as características básicas relacionadas a modelos mentais inerentes à confiança, à liderança e à inovação que contribuam para o aperfeiçoamento do comportamento organizacional da empresa pesquisada;

- Elaborar um modelo de análise sobre o comportamento do grupo de gestão e demais colaboradores, no que se refere a modelos mentais associados à confiança, à liderança e à inovação;
- Verificar e interpretar os resultados da aplicação dos modelos de análise; e
- Propor ações para uma agenda de aperfeiçoamentos na configuração dos comportamentos associados à confiança, à liderança e à inovação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O conceito de estratégia vem do termo grego “*strategos*” que há muito tempo se discute e se originou pelas táticas militares. Mintzberg (2001) refere-se ao termo estratégia como sendo a capacidade de estruturar de forma eficaz e assertiva a tomada de decisão e a forma de executar as táticas planejadas. Estratégia é um comportamento consistente em longo prazo, que somente será válida se houver valor agregado.

Porter (2005) define que estratégia para uma empresa é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Para o desenvolvimento de uma estratégia é fundamental pesquisar e analisar as fontes de cada força. O conhecimento das fontes põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos da organização, mostra seu posicionamento no mercado, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências do mercado são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Mintzberg (2001) denomina 5Ps da estratégia que se complementam para levantar o perfil estratégico de uma organização, são eles: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

a) **Estratégia como plano:** é um plano que assegura que os objetivos serão alcançados, preparo prévio das ações que se desenvolvem consciente e deliberadamente;

b) **Estratégia como pretexto:** instrumento utilizado para lidar com a concorrência do mercado, transformando-se em uma estratégia para desviar a atenção do concorrente;

c) **Estratégia como padrão:** é a constância no comportamento das ações, indicando um padrão de rotina, tornando-se um padrão de fluxo de ações.

d) **Estratégia como posição:** define local onde a empresa vai concentrar seus recursos, nicho de atuação.

e) **Estratégia como perspectiva:** difundi a estratégia de forma uniforme através de pensamentos, ideologias, valores e cultura.

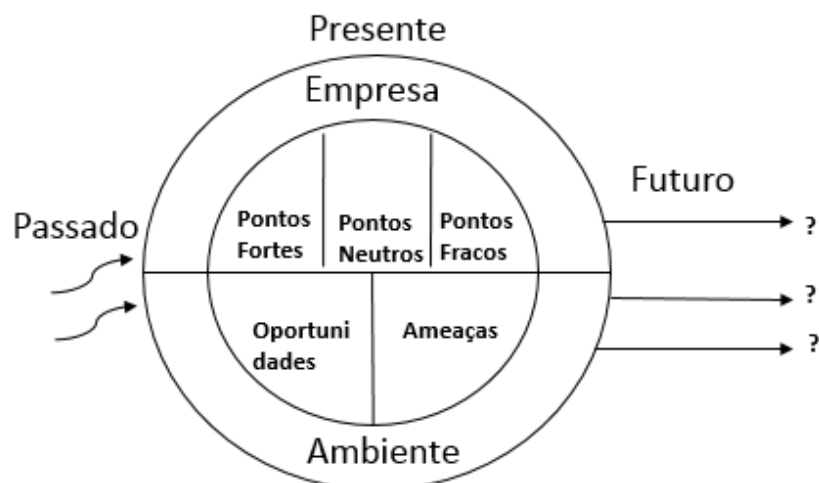
Green (2009) esclarece que hoje em dia as organizações estão com equipes formadas com uma estrutura mais global, onde existe reporte para vários gerentes e, neste contexto se faz necessário para o desdobramento da estratégia de negócio, além da visão, missão e

valores, observar outros aspectos que não são menos importantes para que este planejamento seja eficaz:

- a) Visualizar as condições atuais do negócio: impacto significativo de mudança no contexto da organização;
- b) A credibilidade de sua liderança e a sua confiança: analisar o grau de engajamento dos indivíduos da organização;
- c) Disponibilidade de recursos: se todos os recursos estão adequados;
- d) Seu estilo de liderança e de administração: habilidades necessárias para desenvolver o trabalho.

Para Oliveira (2004), estratégia nada mais é do que a ligação da empresa com o seu ambiente, buscando a melhor forma de operacionalizar os objetivos, maximizando os resultados para maior lucratividade. Salienta também que para a escolha da estratégia é necessário algumas perguntas que possam reger suas ações e definir a forma de operacionalizá-las. A figura abaixo mostra a escolha de um caminho de ação pela empresa, que através de situações já vividas ou pelo próprio presente se cria a base para os caminhos futuros, confrontando todos os aspectos em que está inserido o negócio, interna e externamente. Que estratégia será sempre a escolha inteligente, econômica e viável.

Figura 1: Caminhos de ação da empresa



De acordo com Gasalla (2007, p. 48).

Na prática empresarial, não é incomum encontrar casos em que se tenta implantar ou colocar em prática uma determinada estratégia sem considerar o preparo e eventual atitude das pessoas, a cultura organizacional em que a empresa está inserida ou até mesmo a disponibilidade de sistemas que permitam atingir os objetivos traçados na estratégia.

Na figura a seguir, Gasalla (2007), apresenta os pilares estratégicos essenciais que a alta direção de uma organização deve considerar para estruturar uma estratégia somada a cultura, essencialmente voltada as pessoas.

Figura 2: Pilares estratégicos



Fonte: Gasalla (2007, p. 47).

Atualmente, um plano de negócio consistente mostra-se um fator fundamental para que as organizações possam desenvolver e implementar estratégias competitivas, onde cada vez mais as empresas buscam estratégias de negócio que tragam respostas mais rápidas, menos onerosas e de simples aplicabilidade, alavancando os resultados de forma robusta, promovendo a sustentabilidade do negócio e consolidando sua sistemática de ação baseada não só em ferramentas mas também nos indivíduos que compõem a estrutura organizacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Considerando a cultura organizacional essencial para o funcionamento da organização, faremos uma abordagem teórica acerca do tema, que diante dos desafios atuais é

considerado pertinente a todos os envolvidos no processo organizacional. A cultura organizacional é antes de tudo uma expressão de autonomia para o desenvolvimento natural da estratégia de uma organização para que seja possível a formulação e execução de sua proposta de trabalho, estando voltada diretamente para o que há de mais importante, o aprendizado.

De acordo com Schein (2009), cultura organizacional é um conjunto de premissas básicas que um grupo adota para resolver seus problemas que estão relacionados com questões de adaptações internas e externas, isto é, a forma que o grupo assume para resolver suas questões, pois os valores e crenças compartilhados definem a forma correta de perceber, pensar e sentir diante das questões organizacionais. A história de uma cultura é muito importante e está diretamente ligada à forma com que as pessoas conduzem os processos, são os sentimentos que alguém assume como verdadeiros, pois é através destes pontos que se constitui a identidade organizacional, que norteia toda a estratégia de negócios e a condução de todos os processos de uma organização.

Para Green (2009, p. 99):

A cultura ajuda as pessoas a saberem o que fazer e como se comportar. Lembrem-se que as atitudes falam mais do que as palavras; portanto, são os comportamentos aparentes que se traduzem na forma de crença e direcionam o comportamento geral dentro da organização. Uma cultura alinhada e positiva pode construir de forma significativa, para o sucesso de uma organização. O comportamento de cada um pode contribuir para que você chegue ao destino. Já uma cultura pouco alinhada (em geral, que se desenvolve ao sabor do acaso, de modo não intencional) atrapalha e atrasa a organização.

Sertek (2006, p. 184), também ressalta sobre cultura organizacional, que:

Os valores e princípios constituintes da cultura da organização são importantes para direcionar as decisões dos seus membros no dia-a-dia. Os valores éticos propiciam a segurança na tomada de decisão e o alinhamento geral com relação aos fins da empresa. As experiências mostram a importância de se compartilhar valores, como respeito mútuo, honestidade, transparência comunicativa, perfeição e excelência em produtos e serviços, justiça, confiança mútua, lealdade, comprometimento, etc.

Sertek (2006), salienta que desenvolver uma cultura organizacional apoiada nos valores e princípios, torna-se um grande desafio das organizações, principalmente pela sistemática atual da gestão dos negócios e na política, pelos inúmeros casos de comportamentos imorais. As organizações do século XXI que estão orientadas por valores éticos são aquelas que se tornam referência para seus clientes, se posicionam melhor frente à sociedade, ganhando a fidelidade de todos os seus *stakeholders*.

2.3 NOVOS PARADIGMAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

De acordo com Charam (2013), para gerenciar negócios neste cenário dinâmico deve-se em primeiro lugar compreender as diferenças entre os países, a cultura onde a organização atua e mapear as movimentações neste contexto multicultural que as organizações passam a viver, ressaltado a importância da capacidade de pensar em longo prazo. Existem seis tendências a serem observadas para um novo posicionamento neste contexto altamente competitivo, a saber:

- a) Expectativas das pessoas por uma melhor qualidade de vida;
- b) Aprender a gerenciar a incerteza do sistema financeiro global;
- c) Posicionar-se de forma consistente na guerra por empregos;
- d) Formar alianças, parcerias de negócios com instituições estatais;
- e) Formar alianças em termos de transferência de tecnologia e de propriedade intelectual entre companhias do norte e sul;
- f) Novas oportunidades de negócio entre sul e norte em função da dinâmica de negócio do sul referente às questões ambientais.

Nadler e Thusman (1994) também sinalizavam tendências, que as organizações devem ter foco na multinacionalização de suas empresas e de sua gestão, pois o desafio é fazer com que as organizações se tornem flexíveis na nova era do conhecimento, através de questões simples para pontuar, mas complexas na sua execução como: a busca incansável de conhecimento e aprendizado contínuo, a criatividade e a capacidade de inovação, a busca da excelência empresarial e o desenvolvimento sustentável.

Outro elemento importante para as organizações que está diretamente ligado as novas tendências estratégicas de negócios é a gestão do capital social. Zanini (2008) conceituou capital social como uma rede de relacionamentos baseados na confiança, cooperação e inovação e, está ligado com a capacidade dos indivíduos que fazem parte de uma organização, oferecer novas soluções e criar novos conhecimentos que alavanquem os resultados operacionais, isto é, agregar maior valor ao negócio. Ressalta também alguns fatores importantes a serem observados pelas organizações que afetam o desenvolvimento do capital social, influenciando o nível de confiança da estrutura organizacional:

- a) Sistema patentário moroso e pouco difundido;
- b) Estilo de gestão hierarquizado;
- c) Baixa autonomia dos níveis hierárquicos inferiores dentro da organização;
- d) Visão de curto prazo;

e) Ausência de sistemas de meritocracia que estimulem o desenvolvimento.

De acordo com Bourdieu (1998, p. 67):

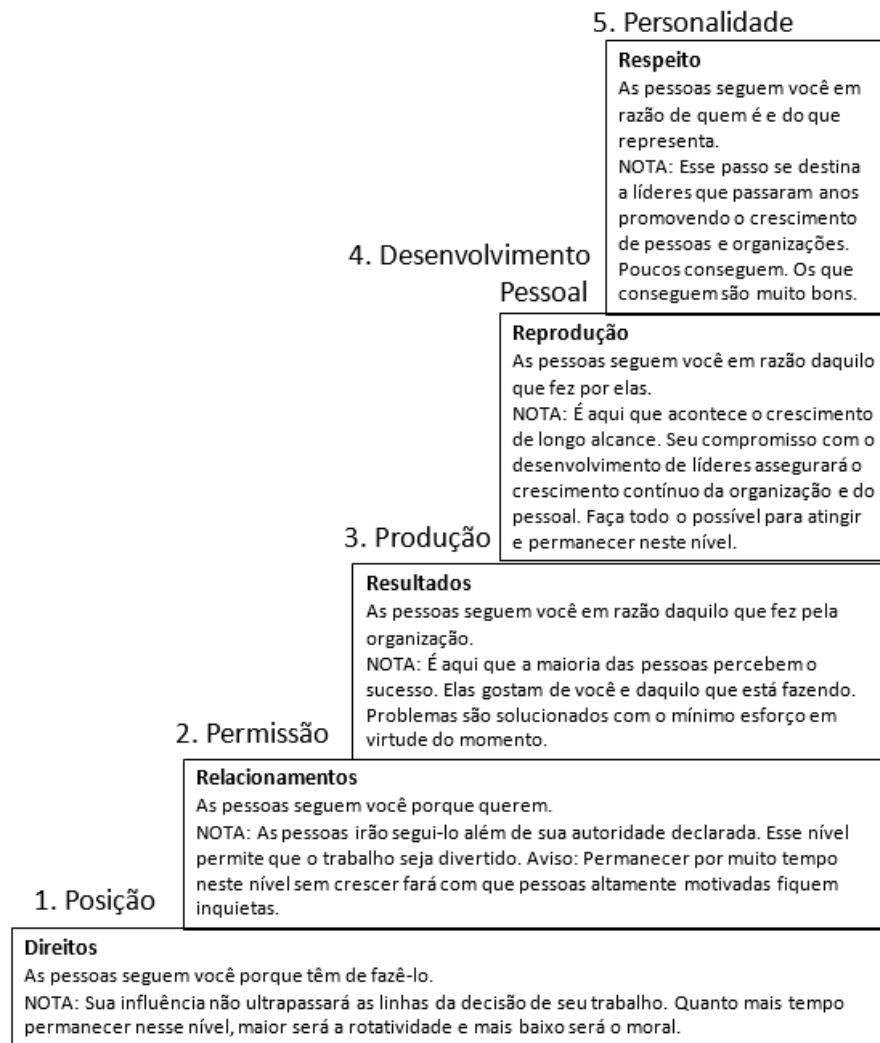
O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de inter-conhecimento e de inter-reconhecimento ou em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns [...], mas também são unidos por ligações permanentes e úteis.

No atual cenário de negócios, num ambiente altamente competitivo, se faz necessário que as organizações busquem atualizar e formar uma equipe altamente capacitada e atualizada das melhores práticas de desenvolvimento. A grande questão a ser abordada é de como as organizações vão estruturar seus objetivos para conseguir pessoas com esse potencial de desenvolvimento para que possam vir a reduzir falhas e erros nos processos, maximizando resultados e, conseqüentemente aumentando a lucratividade da organização.

2.4 LIDERANÇA

Pode ser definida como a arte de liderar pessoas, influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. Em uma organização a liderança é uma questão fundamental, pois está diretamente ligada ao sucesso ou fracasso de conseguir ou não atingir os objetivos propostos.

Maxwell (2012) considera que a competitividade de uma organização está ligada as relações que se estabelecem com clientes, fornecedores, investidores, funcionários, comunidade onde a organização está inserida, e o papel do líder neste contexto é fundamental, pois o diferencial da liderança, hoje, é atuar onde faz a diferença, exercer a liderança fora da empresa, influenciando de cima para baixo, para os lados, de baixo para cima, é ser um líder 360°, influenciar em todos os níveis. O autor acima exposto, identifica liderança em cinco níveis, de acordo com a figura abaixo.

Figura 3: Níveis de lideranças

Fonte: Maxwell, (2012, p. 16).

De acordo com Maxwell (2012, p. 16):

Liderança é algo dinâmico, e o direito de liderar deve ser conquistado individualmente com cada pessoa que você conhece. Onde você está na “escala de liderança” depende de sua história com essa pessoa. E com todas as pessoas, começamos pelo último dos cinco passos ou níveis.

Ulrich (2009) esclarece que a tarefa da liderança nada mais é do que criar organizações abundantes, líderes como criadores de significado. Ressalta que a liderança ajuda os funcionários encontrarem um significado no trabalho que contribua para o sucesso organizacional. Pontua de forma consistente que o papel do líder é converter conhecimento em ação e para isso precisa entender alguns fatores importantes para a sustentabilidade desse processo, que são: simplicidade, tempo, responsabilidade, recursos, acompanhamento, melhoria constante e emoção.

- a) Simplicidade: focar comportamentos básicos, mas fundamentais, que serão o diferencial em todas as situações;
- b) Tempo: equilibrar a agenda entre intenção e realidade;
- c) Responsabilidade: assumir responsabilidade para que façam o que dizem fazer;
- d) Recursos: oferecer recursos adequados para promover a mudança;
- e) Acompanhamento: medir seu comportamento e resultados;
- f) Melhoria constante: prover ações e atitudes que tornam as situações melhores;
- g) Emoção: ter paixão por seus desafios.

Ser líder é ter empatia, conforme Lepri (2005, p. 73), “A arte de se colocar no lugar dos outros e observar as mudanças das próprias percepções permite compreender que, apesar das diferenças comportamentais, é sempre possível identificar uma intenção comum a todas as partes”.

Na visão de Kotter (1999), liderança é um conjunto de processos que cria organizações ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define as ações futuras, isto é, alinha as pessoas a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos. E, para estas organizações serem consistentes na liderança para mudança é necessário prestar atenção em alguns passos importantes:

- a) Criar senso de urgência;
- b) Criar alianças entre as áreas da organização;
- c) Desenvolver visão para mudança;
- d) Gerar vitórias em curto prazo;
- e) Não desanimar;
- f) Proteger a mudança.

Para que o líder seja eficaz no cumprimento de seu papel, deve ser habilidoso, empreendedor, visionário, que planeja o futuro movendo esforços e recursos para que os objetivos propostos sejam atingidos. Uma das habilidades essenciais do líder é a comunicação, pois é através dela que os valores e crenças da organização serão disseminados, construindo um clima de confiança, promovendo assim um ambiente de cooperação mútua. O líder deve ser um comunicador.

Outro aspecto relevante deste tema para acompanhar o dinâmico mundo das organizações é o líder realizar uma liderança situacional, isto é, dar direção e sentido para que as pessoas realizem suas atividades de acordo com cada acontecimento.

De acordo com Levek e Malchitzky (2002, p. 39-40):

O líder deve ter presente a integridade pessoal que vem do envolvimento com a verdade e a disponibilidade em servir aos outros, bem como estar atento à situação em que se encontra para que possa adotar soluções adequadas. Desse desenvolvimento de atitudes e habilidades surge a concepção de Liderança Situacional, em que o papel do líder se baseia em avaliar cada indivíduo separadamente, analisar sua performance e interagir com ele de forma a suprir suas necessidades.

Levek e Malchitzky (2002), ressaltam também que a liderança situacional está dividida em quatro tipos de posicionamento:

- a) Direção: focar em uma gestão muito próxima e maior liberdade de trabalho para as pessoas desenvolverem seu trabalho;
- b) Orientação: focar em uma gestão muito próxima e muito acompanhamento junto as pessoas no desenvolvimento de seu trabalho;
- c) Apoio: Muito acompanhamento das pessoas no desenvolvimento de seu trabalho, mas focando uma gestão com mais liberdade;
- d) Delegação: focar tanto a gestão quanto o acompanhamento das pessoas no desenvolvimento de seu trabalho com total liberdade.

Como visto, para que uma liderança situacional tenha sucesso, deve-se levar em consideração o nível de desenvolvimento que cada pessoa de sua equipe possui, para dar direcionamento e apoio. O líder deve ter flexibilidade para agir de forma diferente para cada situação e estabelecer relação de confiança com as pessoas para que se instaure um ambiente propício para o desempenho, pois assim irá direcionar o atingimento de objetivos tanto pessoais quanto organizacionais. Este é o papel principal dentro da liderança situacional, tornar as pessoas auto-motivadas e auto-dirigidas, tornando assim a organização com resultados mais efetivos e mais competitiva. A liderança começa pelo comportamento do líder.

Portanto liderar se torna um desafio muito grande diante da dinâmica e complexa estrutura dos negócios, mas essencial para atingir os objetivos propostos.

2.5 INOVAÇÃO

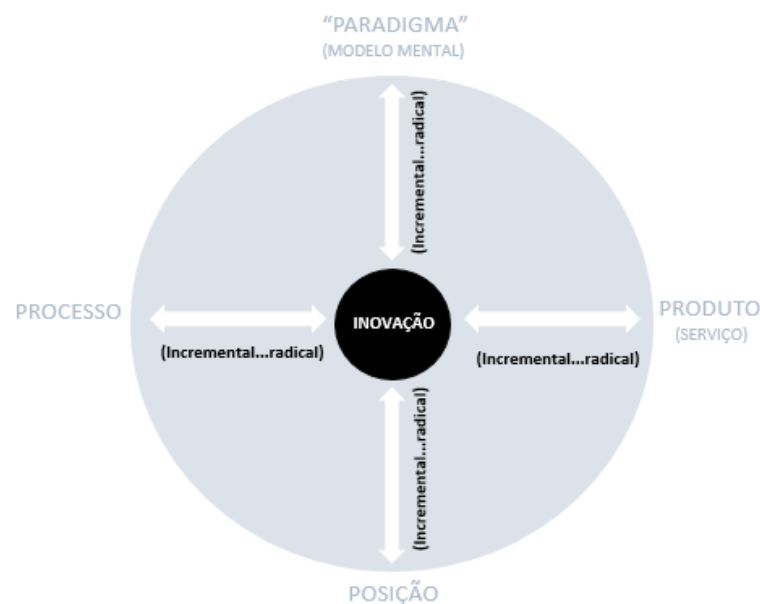
A busca por inovação nas organizações é elemento essencial de competitividade e diferenciação diante de seus concorrentes. Cada vez mais a inovação se torna chave de sucesso na dinâmica dos negócios. Estruturar suas estratégias focando em inovação garante a sustentabilidade dos negócios.

O termo inovação é de origem latina “inovattio”, e refere-se à novidade ou renovação. Hoje o termo está mais ligado a ideias e invenções. Bessant (2009) conceitua

inovação simplesmente pelo processo de criação de novas ideias, mas também, com relação a uma estruturação de processos que serão capazes de organizar essa “criação” que está centrada em três etapas principais: a geração de novas ideias, a seleção das melhores ideias e como ele será implementada.

Bessant (2009) ressalta também que o processo de inovação assume muitas formas. A figura abaixo pode resumi-las em quatro diferentes dimensões de mudanças importantes para entender o processo de inovação.

Figura 4: Processo de inovação



Fonte: Bessant (2009, p. 42).

Segundo Mandelli (2001), existem quatro fatores para que uma ideia inovadora seja efetiva, são eles:

- a) Pressão para mudar: se o assunto já sofre pressão para mudança;
- b) Experiência de mudança na empresa: se o contexto organizacional é propício para inovação;
- c) Credibilidade do implementador junto aos aprovadores: possuir credibilidade é essencial para a aprovação da ideia;
- d) Legitimidade do aprovador: o aprovador tem que assegurar e reconhecer os idealizadores da ideia.

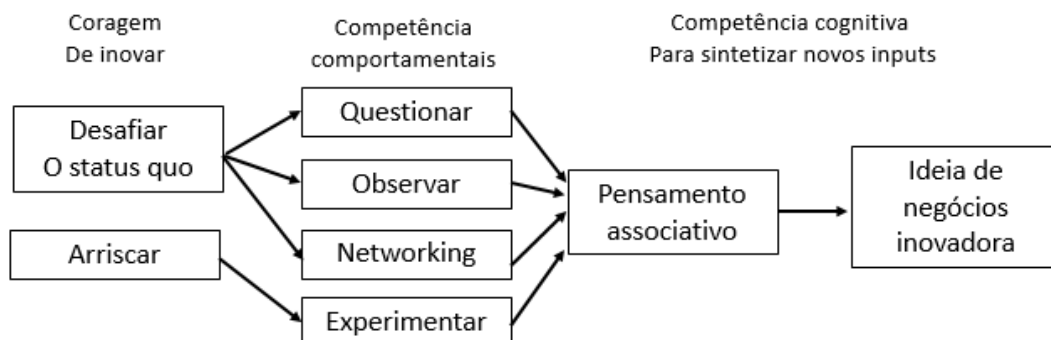
De acordo com Bezerra (2011, p. 61):

O fator mais determinante para uma mente se tornar uma máquina de inovação eficiente é a sua capacidade de síntese. Esse é o verdadeiro super poder dos inovadores. Conseguir escolher os ingredientes certos, processá-los e apresentá-los de maneira inovadora. Algo que, como em qualquer outra atividade, pode ser alcançada com treinamento. A experiência com exercícios de síntese faz nossas máquinas de inovar executarem isso com naturalidade, automaticamente, de forma inconsciente.

Bezerra (2011), também ressalta que existem dois níveis de desafios para que o processo de inovação se estabeleça, um deles é o nível estratégico, que tem a missão de guiar a organização, construir e comunicar de forma assertiva a estratégica, é desenvolver a capacidade de entender o presente e pensar o futuro e elevar o nível de adaptabilidade da organização. O outro nível é o operacional, que tem a responsabilidade de definir as etapas, os fluxos dos processos e das ferramentas que a organização vai utilizar para fazer a inovação acontecer, e cada organização precisa ter seu próprio processo, não pode acontecer de forma linear, pois o processo de inovação é dinâmico e flexível.

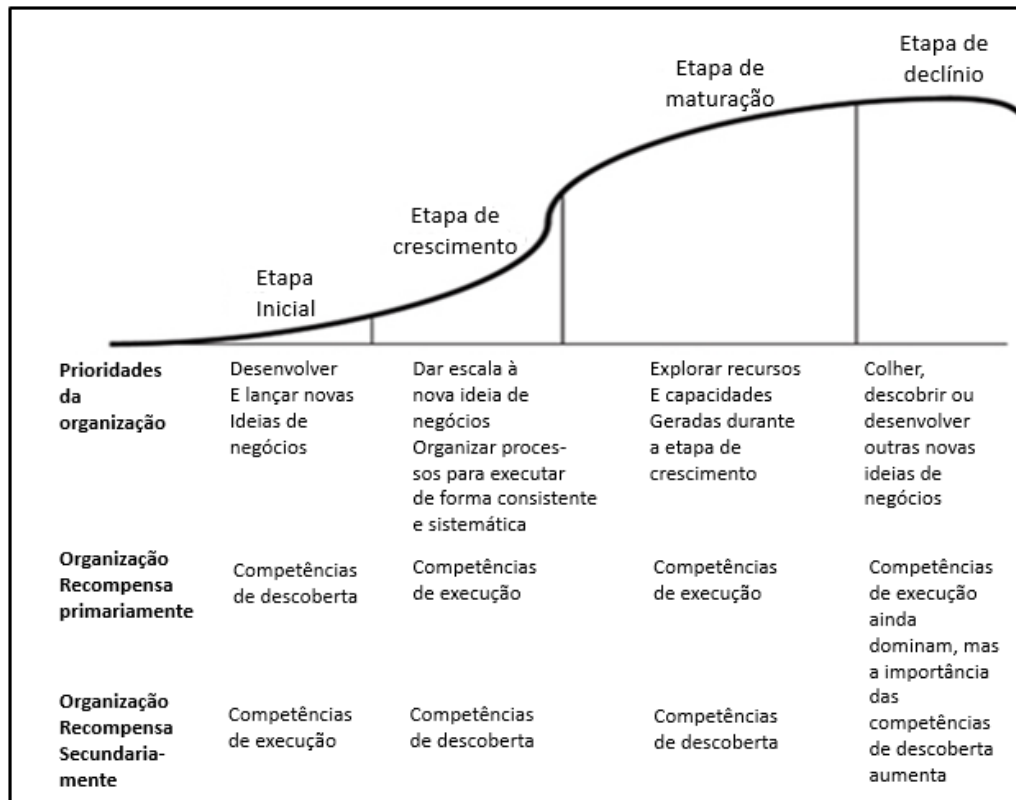
Segundo Dyer (2012), a capacidade de inovar está relacionada a competência cognitiva do pensamento associativo, isto é, código que produz ideias de negócio inovadoras. A figura abaixo expressa o modelo do DNA do inovador para gerar ideias novas.

Figura 5: Modelo de DNA inovador



Fonte: Dyer (2012, p. 26).

Dyner (2012) ressalta também que existe um ciclo de vida do negócio e das competências dos executivos que fazem parte do processo de inovação e que as organizações têm tendência em colocar a frente do processo de inovação indivíduos que possuem competências fortes para a execução, e não as que possuem competências de descoberta. Isso faz com que se torne mais difícil impulsionar o crescimento do processo de inovação. O quadro abaixo mostra o ciclo de vida do negócio associado às competências dos executivos.

Figura 6: Ciclo de vida do negócio

Fonte: Dyner (2012, p. 33).

2.6 CONFIANÇA

Em qualquer contexto organizacional a confiança é um dos principais alicerces das relações. Segundo Putnam (2000), boa parte do atraso econômico no mundo deve-se à falta de confiança. Afirma que onde não há confiança, uma sociedade corre o risco de não conseguir evoluir, confiança promove a cooperação, e esta gera uma das mais importantes tarefas: a promoção da confiança social.

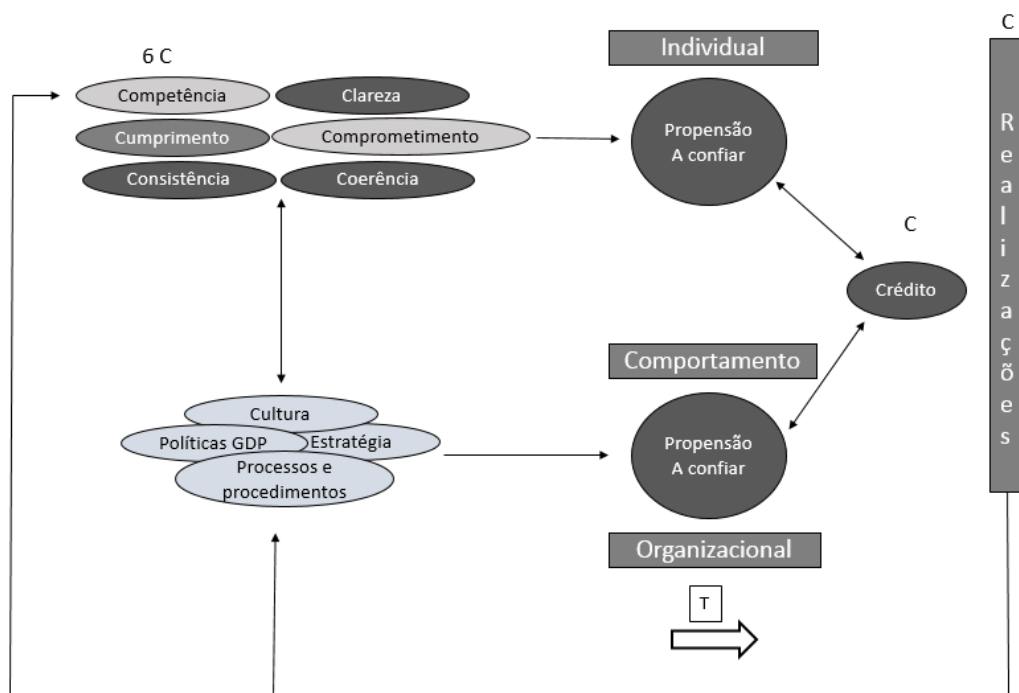
Covey (2013) relata que a confiança modifica a prosperidade, pois a capacidade de uma organização em inovar, mobilizar pessoas, a velocidade de executar as ações, e sua reputação, são afetados intensamente pela confiança. A confiança faz o mundo girar, o capitalismo se baseia em capital, liquidez e confiança. Confiança afeta dois pontos chave para a prosperidade: velocidade e custo, quando a confiança diminui numa organização, a velocidade reduz e o custo aumenta, pois muitos outros passos serão necessários para compensar a falta de confiança. A alta confiança é uma multiplicadora de desempenho.

Segundo Gasalla (2007, p. 197):

A confiança pode ser, outrossim, vista como um ativo potencial intangível. É como um capital interno flexível que se recupera a longo prazo. Da mesma forma que um capital convencional, ela é incerta e potencialmente volátil no curto prazo. Pode perder o valor ou pode tê-lo suspenso de forma temporária por causa da falta de integridade ou de algum outro componente crítico desse tipo. O valor que a configura, portanto, ganha vigor pela consistência de sua execução. A confiança aparece como um bem da própria empresa, como ativo intangível ou como parte reconhecida do capital social.

Na figura abaixo Gasalla (2007), apresenta um modelo de gestão por confiança, com grupos de variáveis independentes, mas imprescindíveis para a confiança organizacional:

Figura 7: Modelo de gestão por confiança



Fonte: Gasalla (2007, p. 207).

Com isso, as organizações precisam estimular seu ambiente organizacional, criando um ambiente saudável baseado na relação de confiança, pois pessoas, para se engajarem devem conviver em um ambiente totalmente voltado para a confiança, pois só assim darão resultados consistentes e lucrativos, formando assim um clima de confiança baseado em valores e princípios como: coerência entre discurso e prática; valorização do conhecimento e competências; disponibilidade para ensinar e compartilhar e respeito as diferenças de pessoas e pontos de vista.

2.7 MODELO MENTAL

O comportamento organizacional está se estabelecendo firmemente como um campo específico de estudo por meio de teorias e técnicas de pesquisa. Embora o estudo do comportamento humano nas organizações seja sistemático e metuculoso, é necessário ressaltar que as pessoas são diferentes e a abordagem sobre a estrutura do comportamento organizacional considera-se uma estrutura contingencial considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito. E é neste contexto que surge os modelos mentais, como fator importante para o entendimento dos comportamentos.

Foi no livro “The Nature of Explanation”, escrito pelo psicólogo escocês Kenneth Craik em 1943, que a expressão modelo mental foi conceituada com características de representar os fatos e a ambiência circunscrita ao indivíduo. (ESTRADA; FLORES; VASCONCELOS, 2013).

Para Senge (2000) os modelos mentais são representações de como interpretamos o mundo, a forma como tomamos decisões e como baseamos nossas atitudes. Os modelos mentais nos fazem analisar o mundo de forma seletiva, formando nossas percepções. Por isso este tema se torna fundamental dentro de um sistema organizacional.

De acordo com Wind, Crook & Gunther (2005, p. 37):

Usamos a expressão “modelos mentais” (ou pressupostos) para descrever os processos cerebrais que usamos para dar sentido ao nosso mundo. Nas últimas décadas, a ciência e a tecnologia progrediram a ponto de podermos observar diretamente o cérebro. Isto está começando a transformar a filosofia e a neurociência. Em vez de apenas “pensar sobre pensamentos”, podemos agora monitorar diretamente os processos cerebrais enquanto pensamos e observamos algo. [...] Nos negócios e em outras organizações, estas interações se tornam ainda mais complexas, a medida que os indivíduos com seus próprios modelos mentais interagem mediante decisões em grupo ou negociações, suscetíveis a influências do tipo “pensamento do grupo” que pode limitar a flexibilidade e restringir as opções.

Jung (2008), explica que a diferença entre as pessoas reside nos diferentes contextos e condições em que seus cérebros foram submetidos, que ao nascer, habitamos um corpo que possui um cérebro, biologicamente imaturo, que é o órgão mais importante para a realização humana, que fomos recepcionados por pessoas que nos serviram de modelos e delas recebemos muitas informações e experimentamos um nível de afetividade, que muito influencia na Inteligência Social. Possuímos uma mente que é racional e irracional e interpretamos o mundo com as informações que possuímos na mente. A mente emocional é muito rápida (milésimo de segundos), de função defensiva e determinante na qualidade da Inteligência Social.

Segundo Goleman (1996), uma de nossas ilusões mais persistentes – e talvez a mais limitada – é a crença de que o mundo que vemos é o mundo real, contudo é antes de tudo um mundo relativizado pelas nossas experiências de vida. A história de vida funciona como uma lente subjetiva para ver o mundo, temos emoções não boas associadas a algumas experiências, que se emergirem, dificultam nossas relações sociais.

De acordo com Lepri (2005, p. 29):

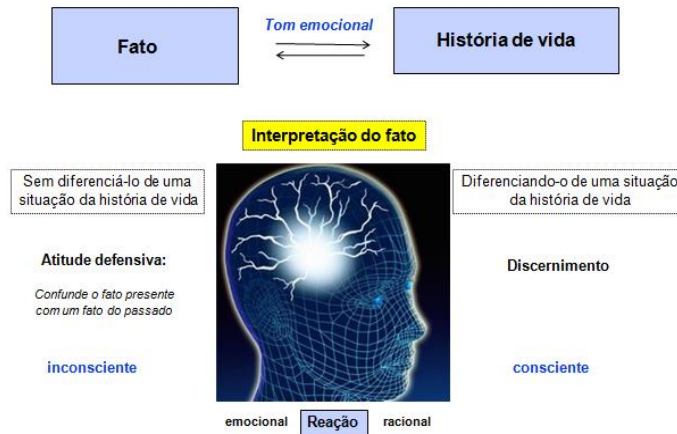
Um dos maiores problemas que as empresas vem enfrentando nos últimos anos e que mais vem lhes rendendo prejuízos é a dificuldade em reconhecer elementos novos escondidos em situações parecidas com as velhas. Isso ocorre porque a própria capacidade de percepção está programada segundo parâmetros, especialmente de tempo e espaço, adquiridos no passado e testados positivamente em repetidas evidências, mas que não são mais cabíveis no ritmo atual de mudanças.

Simionato (2006) ressalta que modelos mentais estão relacionados com inteligência emotiva, que os sentimentos seguem uma lógica, que se mostra apenas por um ponto de vista racional, portanto, é importante a observação de diferentes aspectos para discerni-los de forma mais assertiva:

- a) Consciência Emocional: capacidade de distinguir sentimentos e emoções;
- b) Controle emocional: controle dos impulsos e emoções;
- c) Capacidade de saber motivar-se: canalizar energias e harmonizar emoções;
- d) Capacidade empática: sensibilidade a emoções e pontos de vista alheios;
- e) Gerência eficaz das relações interpessoais e habilidade social: capacidade de se afirmar e de comunicar-se de forma eficiente com os outros.

Na figura abaixo podemos observar como nossa mente interpreta fatos de acordo com a nossa história de vida, influenciando desta forma o comportamento dos indivíduos no desempenho das organizações:

Figura 8: Interpretação mental de fatos



Fonte: Consultoria Intelligentia Educação Empresarial.

Wind, Crook & Gunther (2005) reforçam que os modelos mentais influenciam todos os aspectos de nossa vida pessoal e profissional, na sociedade onde vivemos, tendo um papel crucial em nosso pensamento e em nossas ações. Sendo assim a análise dos modelos mentais através de fatores como liderança, confiança e inovação propiciam uma visão sistêmica de como gerir as estratégias de negócio de forma assertiva e consistente dentro de uma organização.

Cada vez menos vista como modismo a gestão do comportamento organizacional nas organizações tem demonstrado suas vantagens, basta vislumbrar a forma como podem reutilizar soluções, registrar quem sabe o que na organização, preservar sua memória, aumentar o grau de colaboração e melhorar o processo de obtenção de informações.

Portanto, gerenciar o comportamento organizacional é um processo longo e laborioso de mudanças, com resultado em médio e longo prazo. Contém ações consideráveis, utilizando o conhecimento entre pessoas integradas em novos processos de negócio, utilizando tecnologias de informação e comunicação como apoio.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Oliveira (2004), quanto à natureza, a pesquisa é aplicada; quanto à forma de abordagem, é quali-quantitativa. Qualitativa, porque requereu a classificação de processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, contribuindo no processo de mudança; e, quantitativa, por utilizar recursos e técnicas estatísticas, especialmente a análise de correlação.

Já, quanto aos objetivos, o estudo tem o caráter de pesquisa descritiva e exploratória (ANDRADE, 1997). Descritiva, porque os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados, sem a interferência do pesquisador. Exploratória, porque se trabalha com variáveis de análise sobre o assunto pesquisado, por meio de critérios, métodos e técnicas estabelecidos adequadamente, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre elas.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, o estudo emprega a pesquisa bibliográfica; o levantamento tipo *survey* (pesquisa direta para conhecer o comportamento dos gestores e demais colaboradores da empresa); e o estudo de caso.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Mattar (1997, p. 218):

O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes, onde são registradas as respostas e dados obtidos. Todo o trabalho de planejamento e execução das etapas iniciais do processo de pesquisa se consolida no instrumento de coleta de dados. Chamamos genericamente de instrumento de coleta de dados a todos os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados, utilizando-se de qualquer das possíveis formas de administração (questionário, formulário para anotações de observações, rol de tópicos a serem seguidos durante uma entrevista de grupo focalizada etc.).

O levantamento de dados foi realizado por intermédio de questionários¹ semi-estruturados, aplicados junto a todo o grupo de gestores composto por um diretor, cinco gerentes e nove supervisores; e, por amostragem, junto a 585 funcionários das áreas de soldagem, montagem, usinagem e pintura (Tabela 1).

¹ O projeto de pesquisa foi registrado na Plataforma Brasil sob nº 40466915.1.0000.5354.

Tabela 1: Especificação da população e dos elementos amostrais

Áreas	População (N)	Amostra (n)
Grupo Gestores	11	11
Grupo Líderes	23	23
Grupo Operacional	551	62
TOTAL	585	96

Fonte: Elaboração da autora.

O tamanho das respectivas amostras foi calculado para um nível de confiança de 95% e um erro amostral de +/- 10%, de conformidade com a metodologia recomendada pelo SEBRAE (2013) para análise de mercado.

A elaboração das perguntas do questionário de levantamento de dados fundamenta-se basicamente em aspectos selecionados (em negrito) dentre as proposições (Indicadores...) definidas por Milan *et al.* (2010) – Tabela 2.

Tabela 2: Influência da mentalidade dos empreendedores sobre o desempenho organizacional

Dimensões de Análise	Proposições(Indicadores...)		Variáveis
Conhecimento	1	De conhecimento e de sua predisposição para aprender permanentemente sobre os vários aspectos de seu negócio	Aspectos técnicos do negócio
			Aspectos do ambiente
			Experiências anteriores
			Predisposição para aprender
Habilidades emocionais	2	Da mentalidade em torno das habilidades emocionais, nos aspectos relacionados à auto-estima, auto-regulação e auto-confiança ; da fluência em lidar com as emoções primárias (raiva,medo,paixão, tensão,...); da aceitação de riscos ; da ambição ; do desafio de superação e da independência	Auto-estima, auto-confiança
			Auto regulação
			Fluência com emoções
			Aceitação da incerteza e do risco
			Ambição e independência
			Desafio de superação
Habilidades mentais	3	De suas habilidades mentais , refletidas nas suas Habilidades instrumentais e técnicas, no raciocínio linear de corrente das crenças sobre as necessidades de planejamento da ação, sobre as formas de organização social, hierárquica e operacional para o trabalho	Inteligência linear
			Organização
			Planejamento
Liderança e exercício do poder	4	De seus traços motivacionais decorrentes das crenças sobre as funções de liderança e de exercício do poder	Mobilização de recursos
			Geração de colaboração e
			Motivação pelo poder
Influências familiares e da cultura	5	De suas influências familiares e da cultura	Influência familiar
			Influência da cultura local
			Influência da cultura

Dimensões de Análise	Proposições(Indicadores...)		Variáveis
Relacionamentos	6	Da mentalidade em torno da criação e manutenção de relacionamentos , internos e externos, que implicam nas ideias de reconhecimento do outro, de empatia , de respeito ao outro, de valorização das diferenças , de colaboração e de justiça	Reconhecimento do outro
			Justiça
			Empatia
			Respeito do outro
			Valorização do outro
Comunicação e ética	7	Da mentalidade em torno da comunicação com os <i>Stakeholders</i> e necessidade de comportamento ético	Orientação para a comunicação
			Padrões éticos
Habilidades estratégicas	8	Da mentalidade em torno das habilidades estratégicas , manifestas na orientação para o mercado , na visão de futuro e no pensamento sistêmico e intuitivo	Prática com cenários futuros
			Pensamento sistêmico
			Pensamento intuitivo
			Orientação para o mercado
Comportamento criativo	9	Da mentalidade em torno do comportamento criativo Edabuscadainovaçãoe/oumelhoriaco ntínua	Comportamento inovador
			Detecção de problemas e
			Busca de melhoria contínua
Vocação para empreender	10	Da mentalidade em torno da vocação para empreender , manifesta na força de vontade , na realização pessoal e na clareza de propósito (foco, objetivos); na personalidade de seus valores-guia como princípios de atuação nos negócios; na orientação evolutiva	Força de vontade
			Clareza de propósito e foco
			Orientação por valores-guias
			Orientação evolutiva
			Necessidade de realização

Fonte: Milan *et al.* (2010).

Além destes elementos, para formulação das perguntas, empregaram-se, também, referenciais extraídos da fundamentação teórica (parte 2).

A tabulação dos dados foi efetuada em planilha Excel para entrada e processamento no SPSS 17. O tratamento quantitativo dos dados constou basicamente do emprego de técnicas de estatística descritiva e de análise de correlação.

Foi utilizado o coeficiente de correlação linear simples (de Spearman), que mede o grau da associação linear entre duas variáveis de escala métrica. É usualmente representado por "r", assumindo valores entre -1 e +1. Quando $r = 1$, indica uma correlação linear perfeita e positiva entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, a outra invariavelmente também aumenta, e vice-versa; quando $r = -1$, expressa uma correlação linear negativa e perfeita entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta, a outra invariavelmente diminui, e vice-versa; e, quando $r = 0$, significa que as duas variáveis não estão associadas linearmente, porém podem estar seguindo uma associação "não linear".

A análise de correlação linear simples, ou seja, a comparação, duas a duas, de todas as combinações possíveis de respostas às questões, teve a finalidade de avaliar o grau de evolução direta ou inversa de cada par – tudo a níveis de significância de 1%.

4 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados e analisados os principais resultados encontrados na pesquisa. Em um primeiro momento, apresenta-se o perfil dos respondentes/participantes da pesquisa realizada. Na sequência, mostra-se o resultado dos indicadores Inovação, Liderança e Confiança analisados de forma consolidada e correlacionados ao grupo respondente. No segundo momento, são realizadas as análises de correlação com a finalidade de mensurar o grau de associação entre as variáveis e, assim proceder a interpretação dos principais resultados.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Dentre os 96 colaboradores consultados, 77% são homens e 23% são mulheres, sendo que 72% são casados. O grupo configura uma equipe com tendência a ser mais experiente e madura, pois 77% têm mais de 31 anos de idade, constituindo uma força de mais equilíbrio para sustentar as estratégias da organização. O nível de escolaridade do grupo se divide entre 20% com ensino médio, 22% com superior incompleto, 26% superior completo e 32% com pós graduação, compondo um grupo com um bom nível de escolaridade. A adequada gestão deste grupo, aproveitando suas habilidades e competências impactará sobremaneira os resultados da organização. A formação acadêmica predominante é engenharia mecânica, dada a necessidade técnica e o ramo de atividade da organização (Figura 9).

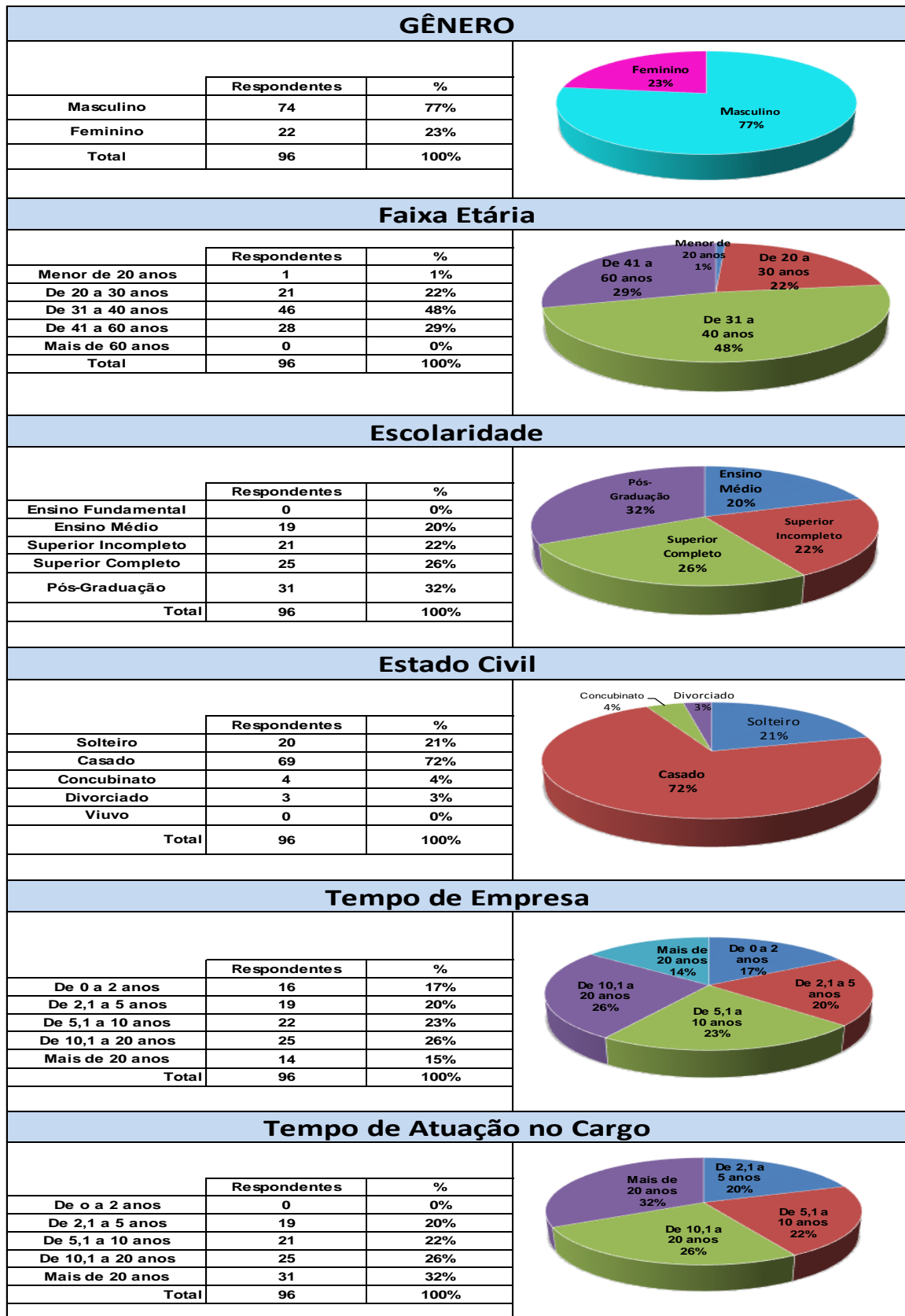
4.1.1 Grupo de Gestores

Na análise dos grupos individualizados percebe-se que no grupo de gestores 45% está na faixa etária entre 31 a 40 anos e 55% na faixa etária entre 41 a 60 anos, sendo que 91% deste grupo possuem pós-graduação. No que se refere ao tempo de serviço na organização compõem um grupo ainda em formação, pois 81% dos gestores têm entre 0 a 5 anos de empresa, dos quais 45% com até 2 anos; 36% entre 2,1 a 5 anos; e 18%, de 5,1 a 10 anos. Este grupo ainda está em formação devido à dificuldade de contratação de mão-de-obra especializada na região, obrigando a organização a recrutar mão-de-obra em outras regiões, como a região metropolitana de Porto Alegre e São Paulo. Por isso esse perfil é muito específico, exigindo atratividade na contratação e estabilidade, tanto profissional como

peçoal, que são fatores importantes para criar vínculos e aderência à realidade da organização.

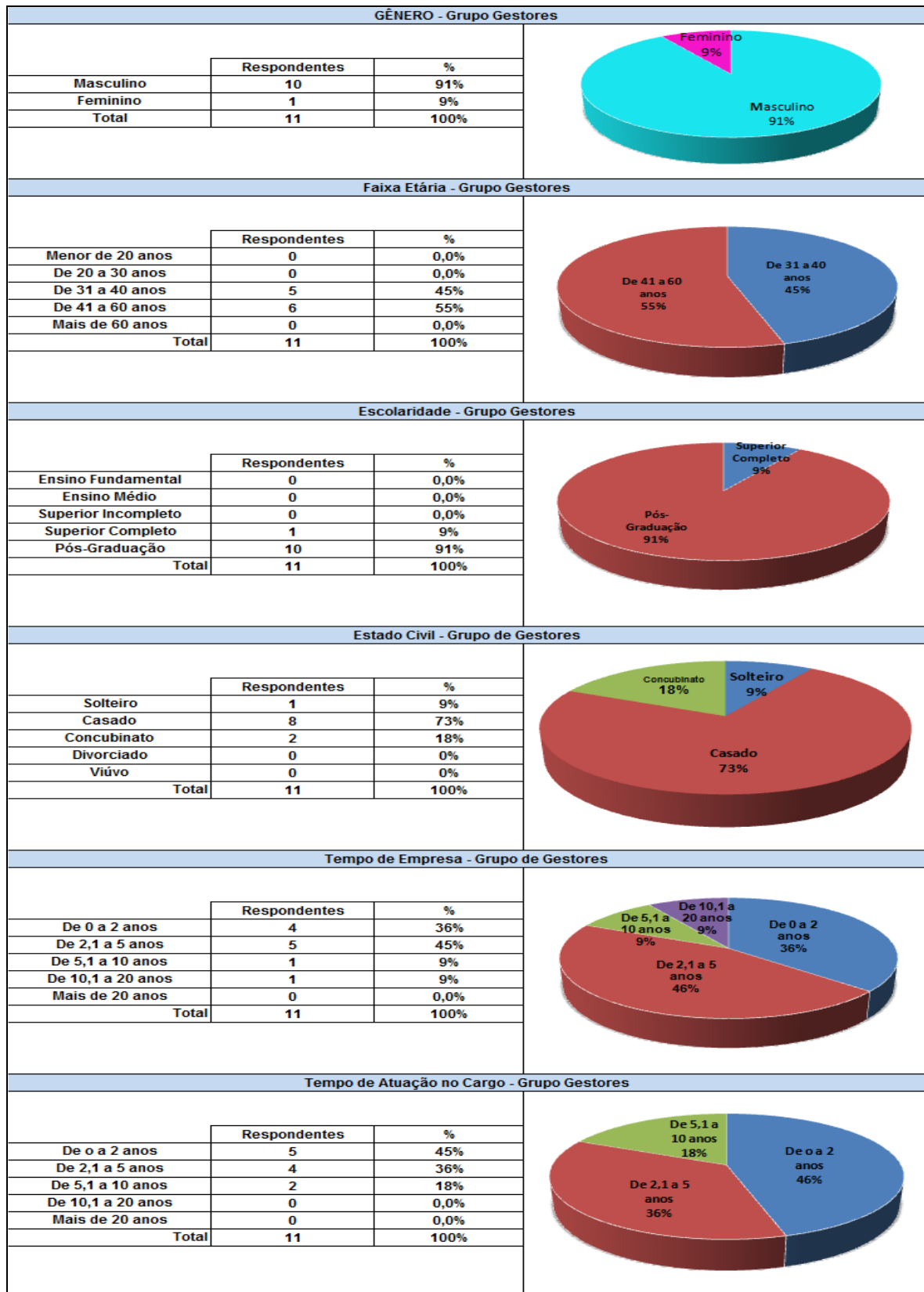
Estas condições evidenciam um grupo em formação que ainda está em processo de construção de relação de confiança, consolidando-se como equipe de liderança e construindo canais de comunicação para desdobramento das estratégias (Figura 10).

Figura 9: Perfil Geral dos Respondentes



Fonte: Elaborado pela Autora.

Figura 10: Perfil dos Entrevistados do Grupo de Gestão



Fonte: Elaborado pela Autora.

4.1.2 Grupo de Líderes

O grupo de líderes apresenta uma composição bastante homogênea com relação a faixa etária, pois 84% têm menos de 40 anos, mas heterogênea no tempo de experiência na função, pois a metade do grupo está há menos de dois anos na atividade.

Este grupo caracteriza-se por perfil técnico em função da própria especificidade da organização; possui uma atuação de liderança intermediária; e, como consequência é responsável pela operacionalização das atividades da organização.

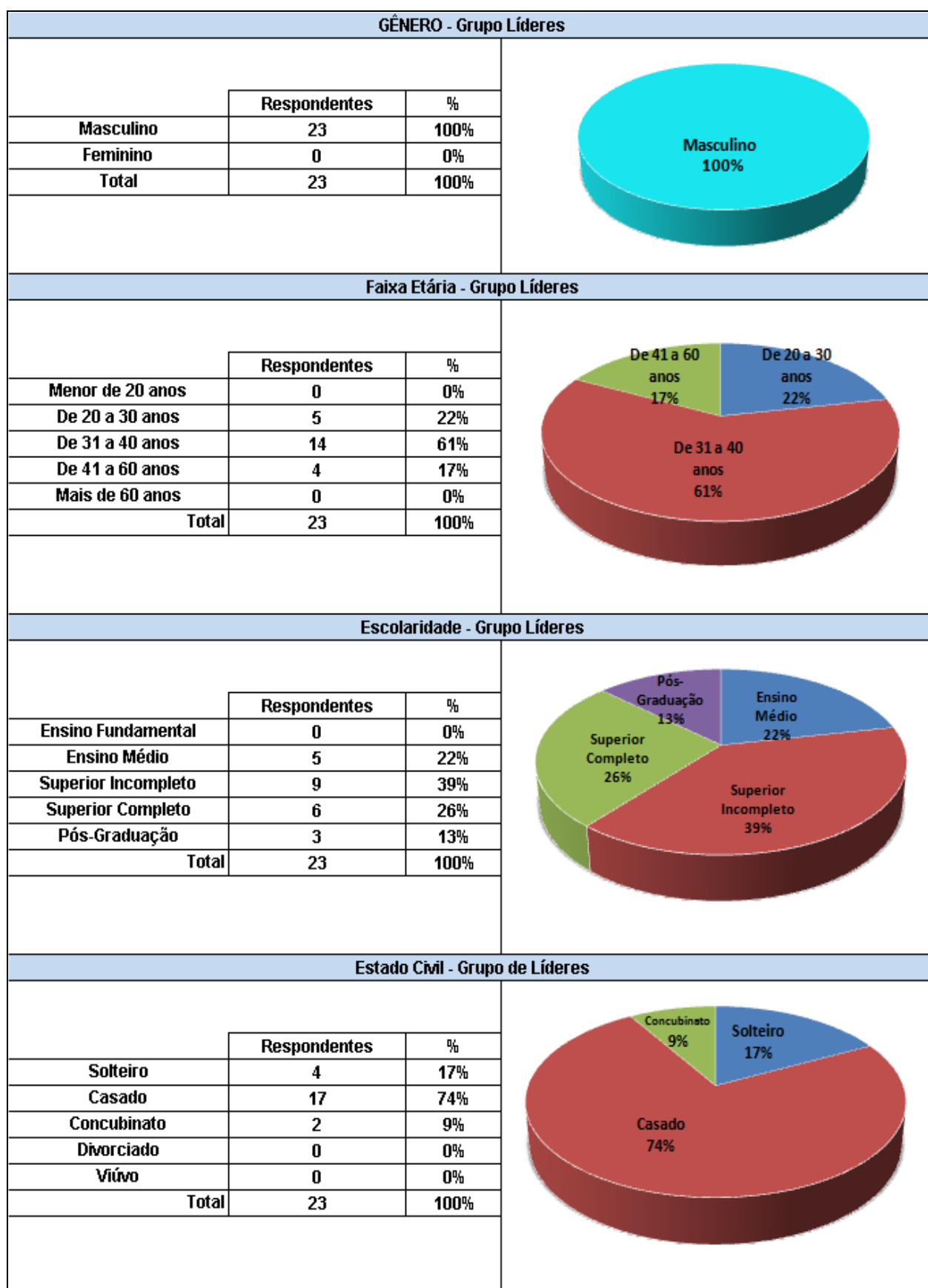
A comunicação dos líderes deve ser muito efetiva junto ao grupo de gestores para que haja assertividade nos processos decisórios e de gestão da responsabilidade, nos quais o papel do líder é preponderante para que as ações resultem em consequências positivas e comunicação eficaz (figura 11).

4.1.3 Grupo Operacional

No grupo operacional 66% são homens e 34% são mulheres; 25% têm entre 20 a 30 anos de idade; 41%, entre 31 a 40 anos; e 33% entre 41 a 60 anos.

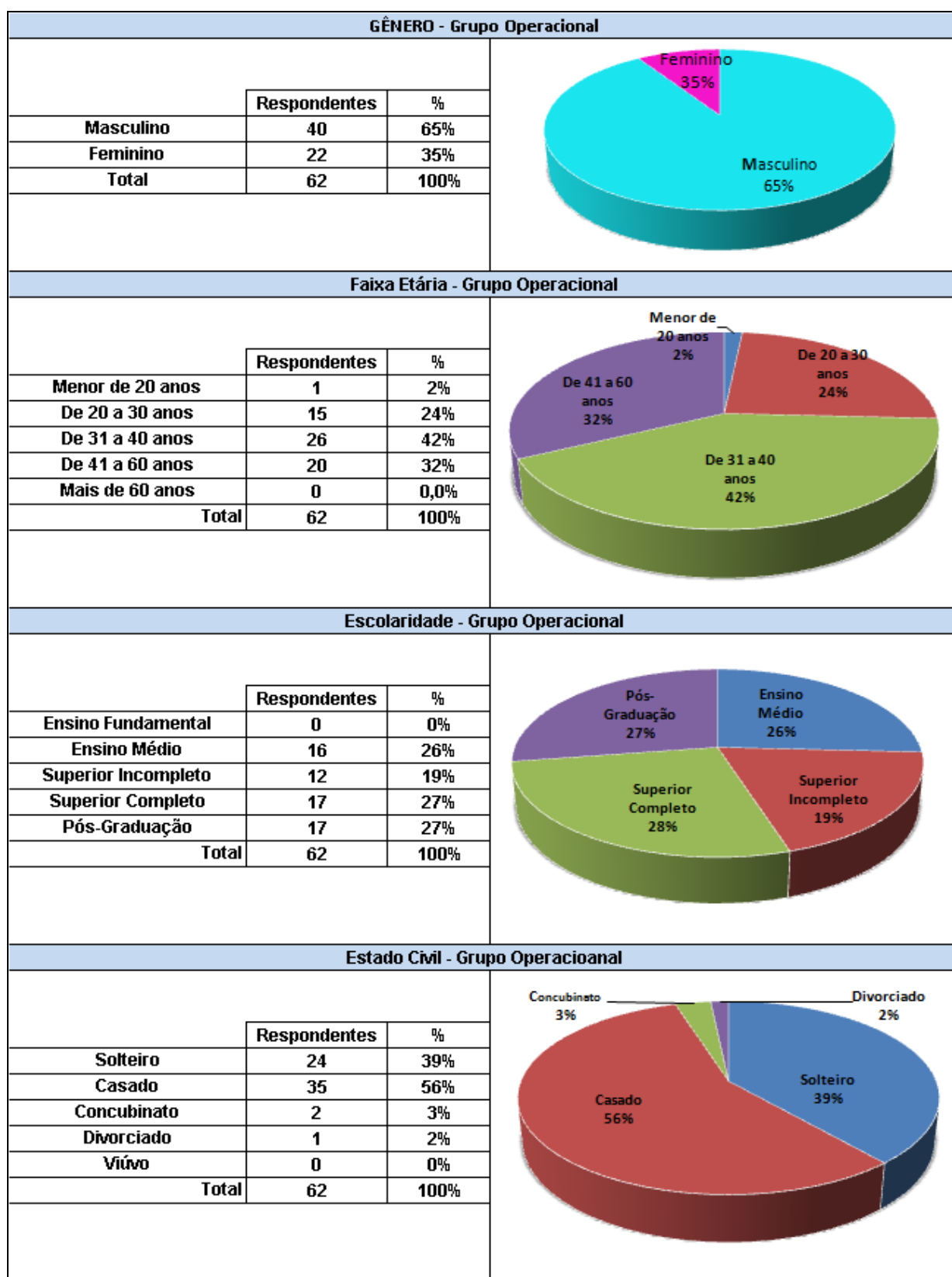
Constituem um grupo heterogêneo, com perfil especialista, onde cada um exerce uma função muito específica e qualificada, requerida pela própria complexidade do produto final. Por isso, na sua composição encontram-se representantes de todas as áreas da organização, compondo uma massa crítica relevante (Figura 12).

Figura 11: Perfil dos Respondentes do Grupo de Líderes



Fonte: Elaboração da autora.

Figura 12: Perfil dos Respondentes do Grupo Operacional



Fonte: Elaboração da autora.

4.2 INTERPRETAÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS PARA CADA INDICADOR

Dentre todos os respondentes, 67% identificam um clima de confiança para o trabalho, em que confiança no julgamento do gestor com relação ao trabalho executado pelos funcionários, onde suas opiniões são levadas em conta e existe um ambiente para falar francamente, tanto dos sentimentos com relação ao trabalho, quanto dos sentimentos negativos e frustrações que possam existir. Em contrapartida, 33% sinalizam que o clima de confiança inexistente ou é insuficiente. Isso se reflete em um clima de ajuda mútua também insatisfatório e em imparcialidade nas decisões, ou seja, existem preferências e privilégios para alguns.

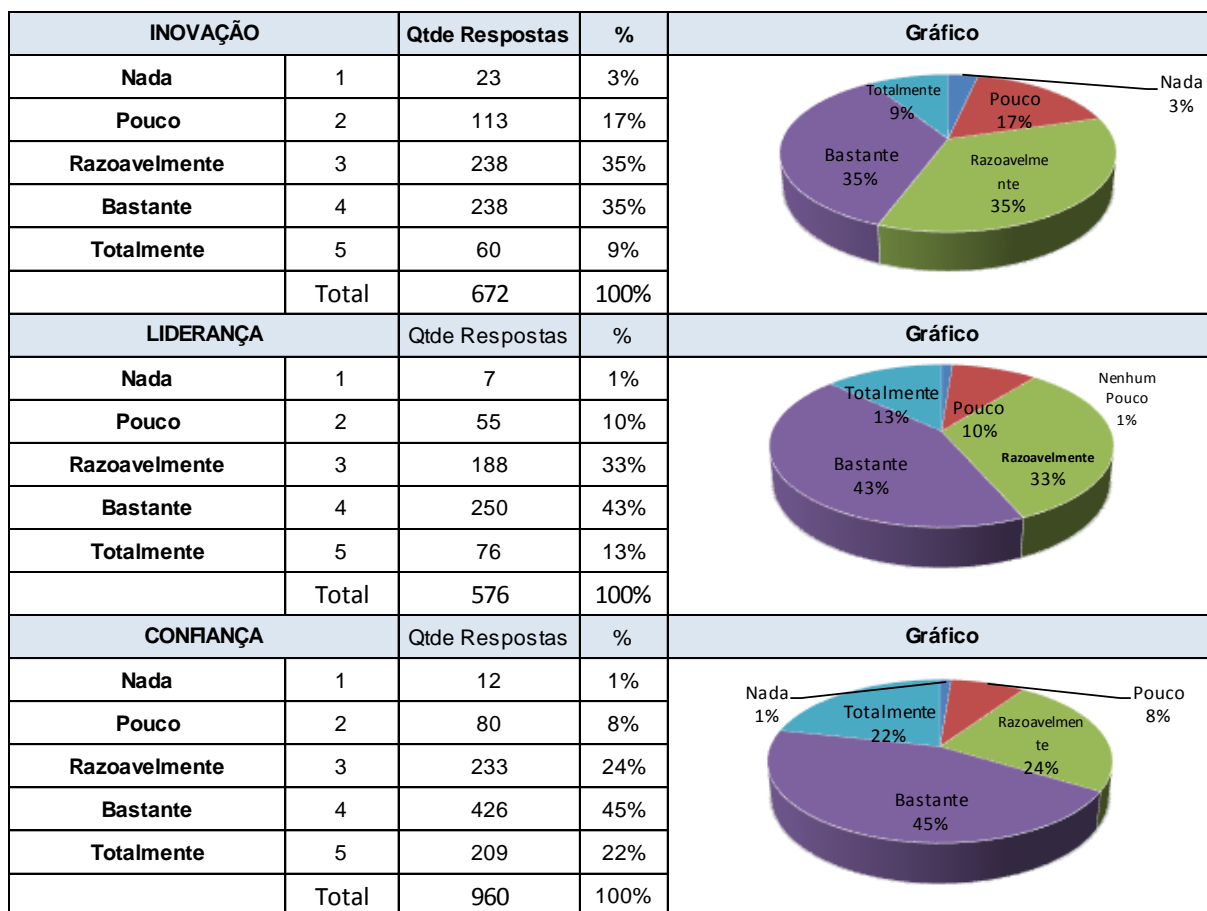
A percepção dos respondentes quanto à imparcialidade nas decisões, preferências e privilégios, é convergente com a constatação de falta de respeito às regras e normas estabelecidas pela empresa, conseqüentemente, com o fato de a mesma não utilizar as mesmas regras para todos os funcionários.

Já com relação ao indicador liderança, 56% dos consultados acreditam em sua liderança, evidenciando que a liderança da empresa influencia de forma positiva e motiva suas equipes, conquistando assim a sua confiança e demonstrando compromisso com o bem comum da empresa. Não obstante, 44% não têm esta percepção, pois acreditam que a liderança não motiva, não dá oportunidade para desenvolvimento e não demonstra capacidade para as coisas acontecerem de forma positiva; e que não há um ambiente de liberdade para que os funcionários executem suas atividades de forma segura.

No indicador inovação, observa-se que 56% dos respondentes não reconhecem a empresa como inovadora, que projeta suas estratégias para a inovação, pois inexistente investimento em tecnologias e é bem tênue a percepção de que a sua estratégia é de “ser líder” em seu segmento. Contudo, os restantes 44% reconhecem que as crenças e pressupostos estão relacionados à inovação e que existem equipes multidisciplinares que desenvolvem projetos buscando novas tecnologias, conforme figura 13.

4.3 INTERPRETAÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A matriz de correlação mostrada na figura 14 contém um conjunto de 211 coeficientes de correlação de spearman (processados no *software* SPSS versão 17), todos estatisticamente significantes a 1%, referentes às 29 variáveis envolvendo os indicadores de inovação, de liderança e de confiança, de acordo com a figura 14.

Figura 13: Resultados para todas as questões por indicador

Fonte: Elaboração da autora.

Figura 14: Matriz de correlação

	INICIATIVA							LIDERANÇA							CONFIANÇA							PERFIL							
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
I	V1	1,000																											
N	V2	,331	1,000																										
O	V3	,362	,403	1,000																									
V	V4	,283	,472	1,000																									
A	V5	,300	,405	,318	1,000																								
C	V6	,365	,409	,365	1,000																								
Ã	V7	,299	,269	,591	,412	,348	1,000																						
D	V8	,293	,519	,364	,414	,285	,480	1,000																					
I	V9	,328	,316	,477	,537	,378	,369	,455	1,000																				
D	V10	,370	,494	,274	,396	,471	,532	,588	1,000																				
E	V11	,326	,267	,485	,583	,464	,499	,539	,674	1,000																			
R	V12	,295	,456	,561	,457	,278	,424	,519	,563	,567	1,000																		
H	V13	,274	,431	,480	,480	,440	,494	,489	,602	,764	,576	1,000																	
Ç	V14	,311	,395	,456	,291	,329	,370	,454	,454	,438	,321	,568	1,000																
A	V15	,346	,405	,285	,352	,270	,409	,448	,406	,562	,564	,629	1,000																
C	V16	,271	,276	,481	,432	,264	,418	,359	,432	,369	,477	,410	,472	1,000															
O	V17	,335	,450	,457	,374	,556	,386	,504	,399	,443	,456	,391	,386	,351	1,000														
N	V18	,282	,325	,282	,325	,282	,325	,282	,325	,282	,325	,282	,325	,282	1,000														
I	V19	,343	,368	,357	,460	,324	,297	,362	,488	,390	,540	,363	,433	,486	,479	1,000													
N	V20	,342	,347	,418	,305	,323	,323	,368	,402	,465	,416	,379	,308	,441	,362	,280	1,000												
Ç	V21	,267	,310	,520	,376	,351	,354	,440	,510	,500	,505	,414	,380	,332	,476	,386	,357	1,000											
A	V22	,270																1,000											
P	V23																	,238	1,000										
E	V24																			1,000									
R	V25																				1,000								
F	V26																					1,000							
I	V27																						1,000						
L	V28																							1,000					
	V29																								1,000				
	V29																												

** Estatisticamente significante a 1%

Fonte: Elaboração da autora.

Na Figura 15, o retângulo tarjado contém todas as correlações, significativas a 1%, entre as variáveis referentes aos indicadores de liderança e de inovação.

Esses resultados evidenciam que os respondentes reconhecem que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação; que, quanto à postura da liderança na persistência diante das adversidades, onde as crenças e pressupostos estão relacionados com o processo de inovação, é clara a percepção dos funcionários de que a liderança estabelece relação de confiança. Nesse cenário, as novas ideias são valorizadas e existe clima propício para discuti-las, por mais simples que sejam; e que a estratégia da empresa é de “ser líder” em seu segmento de mercado, o que favorece a instauração de um clima adequado ao processo de inovação.

Constata-se, também, que a liderança adequada proporciona liberdade de trabalho e os funcionários se mostram seguros para executar suas tarefas e atividades, diante de estímulos à experimentação e a liberdade para novas experiências.

Não obstante, observa-se que para um bom número de funcionários a organização não investe em novas tecnologias; e, também, que eles não têm ideia clara de que a postura do grupo de gestão do primeiro nível da organização, que faz parte do grande grupo corporativo, não desdobra sua estratégia e comunicação – o que lhes possibilitaria de reconhecer o referido aspecto.

Por sua vez, as expressivas magnitudes numéricas dos coeficientes de correlação entre as variáveis do indicador liderança (Figura 16), confirmam que os gestores têm uma auto-percepção de que influenciam e motivam a equipe, concedendo liberdade aos funcionários para executarem suas atividades, conquistando-lhes a confiança. Esses resultados foram apontados por pouco mais da metade dos respondentes (56%), revelando um importante viés com a não percepção emitida pelos demais 44%. Isso pode ser explicado pela estrutura da organização com relação a suas estratégias; pela falta de agilidade na tomada de decisão quanto ao posicionamento de mercado diretamente relacionado aos concorrentes, pois isso é que influencia para o ambiente da organização não ser percebido pelos funcionários como um ambiente seguro, imparcial e produtivo.

Figura 15: Associação entre as Variáveis dos indicadores de Liderança e de Inovação

	INIAÇÃO								LIDERANÇA								CONFIANÇA								PERFIL					
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	
I	1,000																													
N	,331	1,000																												
O	,362	,403	1,000																											
V	,283		,472	1,000																										
A	,300		,405	,316	1,000																									
C			,365	,409	,365	1,000																								
Ã			,591	,412	,348	,426	1,000																							
O			,299	,269																										
I	,293		,519	,364	,414	,285	,480	1,000																						
D	,328	,316	,477	,537	,378	,369	,455	,486	1,000																					
E			,370	,494	,274	,396	,471	,532	,588	1,000																				
R			,485	,583			,464	,489	,539	,674	1,000																			
A	,326	,267					,424	,519	,583	,567	,708	1,000																		
H	,295		,456	,561		,278	,424	,519	,583	,567	,708	1,000																		
Ç							,440	,494	,489	,602	,764	,576	1,000																	
A	,274		,431	,480				,278	,454	,454	,438	,321	,568	1,000																
I			,291					,370	,537	,514	,625	,436	,706	,713	1,000															
C	,311	,314	,395	,456	,291			,270	,409	,448	,406		,562	,564	,629	1,000														
O			,346					,475	,274	,402	,294	,505	,534	,466	,432	1,000														
N			,405	,405	,285		,352	,359	,432	,369	,477	,410	,472	,428	,440	,353	1,000													
F	,271	,276	,481	,432	,264		,418	,386	,504	,399	,443	,456	,391	,386	,351	,329	,470	1,000												
I	,335		,450	,457	,374		,556	,386	,504	,399	,443	,456	,391	,386	,351	,329	,470	1,000												
A							,282	,325						,274				,291	,290	1,000										
N							,362	,488	,390	,540	,363	,433	,486	,479	,405	,468	,495	,453	,326	1,000										
Ç	,343	,368	,357	,460	,324		,297	,362	,488	,390	,540	,363	,433	,486	,479	,405	,468	,495	,453	,326	1,000									
A	,342	,347	,418	,305			,323	,368	,402	,465	,416	,379	,308	,441	,362	,280	,406	,300	,422	1,000										
P	,267	,310	,520	,376	,351	,354	,435	,440	,510	,500	,505	,414	,380	,332	,476	,386	,357	,420	,428	,523	,448	1,000								
E																														
R																														
F																														
I																														
L																														

Fonte: Elaboração da autora.

Figura 16: Associação entre as Variáveis dos Indicadores de Liderança

LIDERANÇA	LIDERANÇA											CONFIANÇA							PERFIL												
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29		
INIVIAÇÃO	V1	1,000																													
I	V2	,331	1,000																												
N	V3	,352	,403	1,000																											
O	V4	,283	,472	1,000																											
V	V5	,300	,405	,318	1,000																										
A	V6	,365	,409	,365	1,000																										
C	V7	,299	,269	,591	,412	,348	,426	1,000																							
Ç	V8	,293	,519	,364	,414	,285	,480	1,000																							
A	V9	,328	,316	,477	,537	,378	,369	,455	,486	1,000																					
D	V10	,370	,494	,274	,396	,471	,532	,588	1,000																						
E	V11	,326	,267	,485	,583		,464	,499	,539	,674	1,000																				
R	V12	,295	,456	,561		,278	,424	,519	,583	,567	,708	1,000																			
A	V13	,274	,431	,480		,440	,440	,494	,489	,602	,764	,576	1,000																		
I	V14		,291				,278	,454	,454	,438	,321	,568	1,000																		
C	V15	,311	,314	,395	,456	,291	,329	,370	,537	,514	,625	,436	,706	,713	1,000																
O	V16		,346				,270	,409	,448	,406		,562	,564	,629	1,000																
N	V17		,405	,405	,285		,475	,274	,402	,294	,505	,562	,534	,466	,432	1,000															
F	V18	,271	,276	,481	,432	,264	,418	,359	,432	,369	,477	,410	,472	,428	,440	,353	,531	1,000													
I	V19	,335	,450	,457	,374		,556	,386	,504	,399	,443	,456	,391	,386	,351	,329	,470	,635	1,000												
A	V20						,282	,325				,274	,291	,290	1,000																
Ç	V21	,343	,368	,357	,460	,324	,297	,362	,488	,390	,540	,363	,433	,486	,479	,405	,468	,495	,453	,326	1,000										
A	V22	,342	,347	,418	,305		,323	,368	,402	,465	,416	,379	,308	,441	,362	,280	,406	,300			,422	1,000									
Ç	V23	,267	,310	,520	,376	,351	,354	,440	,510	,500	,505	,414	,380	,332	,476	,386	,357	,420	,428	,523	,448	1,000									
P	V24												1,000										1,000								
E	V25																								1,000						
R	V26																									1,000					
F	V27																										1,000				
I	V28																												1,000		
L	V29																													1,000	

** Estatisticamente significativa a 1%

Fonte: Elaboração da autora.

Por sua vez, os coeficientes de correlação entre as variáveis dos indicadores de liderança e de confiança (Figura 17) indicam que os funcionários se sentem à vontade para depender do seu gestor na resolução de problemas, tendo em vista que ele consegue estabelecer relação de confiança com a equipe.

Percebe-se também que os funcionários confiam no julgamento do seu gestor com relação ao seu trabalho, sentindo-se a vontade para falar francamente sobre seus sentimentos com relação ao trabalho e até mesmo com relação aos seus sentimentos negativos e frustrações. A ausência de correlação estatisticamente importante entre V10 e V20; V11 e V20; V12 e V20; e V13 e V20 indica que, com relação à imparcialidade nas decisões, não há uma percepção clara dos funcionários a respeito. Evidencia-se a esta falta de percepção com relação a capacidade da gestão de fazer as coisas acontecerem de forma positiva, refletindo na relação de confiança com a equipe.

É importante perceber que estes resultados interessam estritamente às empresas que desejam fortalecer sua gestão, através da liderança voltada para a orientação de comportamentos; para a redução da ansiedade que envolve os processos de mudança; para a gestão da racionalidade, diretamente integrada com a gestão da subjetividade; para a soma de estratégias, sistemas, estruturas e cultura - com valores, crenças atitudes, comportamentos e sentimentos; e para a intersecção entre organização, indivíduo e sociedade.

Figura 17: Associação entre as Variáveis dos Indicadores de Liderança e de Confiança

	INIÇÃO							LIDERANÇA							CONFIANÇA							PERFIL							
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
I	1,000																												
N	,331	1,000																											
O	,362	,403	1,000																										
V	,283	,472	1,000																										
A	,300	,405	,318	1,000																									
Ç	,365	,409	,365	1,000																									
Å	,299	,269	,591	,412	,348	,426	1,000																						
D	,293	,519	,364	,414	,285	,480	1,000																						
I	,328	,316	,477	,537	,378	,369	,455	1,000																					
D	,370	,494	,274	,396	,471	,532	,588	1,000																					
E	,326	,267	,485	,583		,464	,499	,539	,674	1,000																			
R	,295	,456	,561		,278	,424	,519	,583	,567	,708	1,000																		
A	,274	,431	,480		,440	,494	,489	,602	,764	,576	1,000																		
C	,311	,314	,395	,456	,291	,329	,370	,537	,514	,625	,436	,706	,713	1,000															
O			,346				,270	,409	,448	,406		,562	,564	,629	1,000														
N		,405	,405	,285		,352		,475	,274	,402	,294	,505	,534	,466	,432	1,000													
F	,271	,276	,481	,432	,264	,418	,369	,432	,369	,477	,410	,472	,428	,440	,363	,531	1,000												
I	,335		,450	,457	,374	,556	,386	,504	,399	,443	,456	,391	,386	,351	,329	,470	,635	1,000											
A							,282	,325					,274			,291	,290	1,000											
N	,343	,368	,357	,460	,324	,297	,362	,488	,390	,540	,363	,433	,486	,479	,405	,468	,495	,453	,326	1,000									
Ç	,342	,347	,418	,305		,323		,368	,402	,465	,416	,379	,308	,441	,362	,280	,406	,300	,422	1,000									
A	,267	,310	,520	,376	,351	,354	,435	,440	,510	,500	,505	,414	,380	,332	,476	,386	,357	,420	,428	,523	,448	1,000							
P																							1,000						
E																									1,000				
R																										1,000			
F																											1,000		
I																												1,000	
L																													1,000

** Estatisticamente significativo a 1%

Fonte: Elaboração da autora.

4.4 ASSOCIAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS DA ANÁLISE E ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Tendo em vista que a composição do grupo de gestores é demasiadamente recente. Não obstante, dado a importância da associação entre os resultados da análise e alguns indicadores de desempenho, apresentam-se algumas constatações a respeito.

Na figura 18, relaciona-se o histórico dos últimos três anos dos resultados de alguns indicadores de desempenho da organização. O que é importante ressaltar nesta análise é de que pelo porte da empresa, os resultados dos indicadores deveriam estar em ascensão, mas o que se percebe é de que alguns se mantiveram estáveis e outros tiveram queda de desempenho. A associação pertinente a ser feita com relação ao desempenho dos indicadores pode ser reflexo de que na pesquisa (Figura 13), os respondentes demonstram que reconhecem e se identificam com seus gestores, que existe clima de confiança, mas por outro lado, a gestão não estimula e motiva a equipe de forma a alavancar e impulsionar o comportamento dos funcionários para a mudança. Que o papel da liderança é fundamental para descobrir e desenvolver talentos para que a organização tenha funcionários preparados e prontos para o alcance das metas e objetivos propostos.

Outro ponto importante a ser ressaltado nesta associação é com relação ao indicador inovação, pois na figura 13 constata-se um percentual considerável de que não há percepção dos funcionários com relação à empresa buscar novas tecnologias e desenvolver projetos voltados à inovação, isso pode estar refletindo nos indicadores de desempenho, pois inovação é um fator relevante para o crescimento e bom desempenho da organização que busca “ser líder” em seu segmento.

Figura 18: Indicadores de desempenho organizacional

Produtividade Total	2012	90,4%
	2013	86,18%
	2014	75,2%
Fazer Certo na primeira vez	2012	87,7%
	2013	89,48%
	2014	0,00%
Sucata	2012	0,0613%
	2013	0,126%
	2014	0,1432%
Retrabalho	2012	0,061%
	2013	0,034%
	2014	0,156%
Absenteísmo	2012	2,64%
	2013	4,32%
	2014	5,8%
Auditoria do Produto	2012	10,61
	2013	9,10
	2014	8,50

Fonte: Elaboração da autora.

4.5 PROPOSTA DE AGENDA DE INTERVENÇÕES (PI)

Baseando-se em um perfil de gestão direcionado na capacidade de gerenciar pessoas (planejar, selecionar, acompanhar, desenvolver, comunicar, valorizar), com competências comportamentais sólidas como estabelecer e construir relacionamentos; ter empatia e educar pelo exemplo, propõe-se esta agenda de intervenções:

PI – 1

Promover ações para que se consolide um clima de confiança que seja percebido por todos, pois um ambiente onde as relações são verdadeiras e transparentes transformam o ambiente organizacional em um ambiente produtivo e com potencial para que os funcionários desenvolvam sua capacidade criativa, instaurando assim um ambiente propício à inovação.

Tudo isso sendo estimulado e impulsionado, principalmente, pelo comportamento do grupo de gestão junto a suas equipes, priorizando a educação fundamentada em exemplos, princípios e valores estabelecidos – e não no discurso ou regras.

PI – 2

Promover ações consistentes de comunicação consistente junto a todos os funcionários, para que tenham conhecimento da estratégia e movam efetivamente suas energias para o alcance dos principais objetivos e metas.

O fato de que, das 576 respostas aos 6 quesitos sobre liderança (V8 a V13), não mais do que 44% delas indicaram “Nenhum Pouco”, e “Razoavelmente” (Figura 13), é suficiente para que a empresa decida concentrar seus esforços no aperfeiçoamento quali-quantitativo das comunicações internas.

Comunicação não é o que falamos e sim aquilo que entendemos. É através de uma liderança madura, com visão sistêmica, que se comunique com a sua equipe de forma clara, simples e objetiva, que transforme as equipes pelo seu exemplo, que se efetivará uma comunicação verdadeira e única, sob a qual se instaurará um ambiente de confiança e se impulsionará os funcionários para o trabalho criativo e produtivo.

PI – 3

Estabelecer estratégias não somente quanto ao mercado, à estrutura técnica, aos recursos financeiros, mas principalmente quanto ao perfil de liderança requerido para o desdobramento das estratégias e o gerenciamento de projetos.

Desenvolver e aplicar ferramentas que ajudem a avaliar o quanto as lideranças estão alinhadas com relação ao modelo mental da organização.

PI - 4

Definir entre seus projetos, o plano de desenvolvimento de lideranças e também no nível intermediário de liderança, promover ações direcionadas ao desenvolvimento de equipes sinérgicas, focando em alinhamento de conceitos, de modelos mentais, de conscientização da importância da auto-liderança sobre a liderança da equipe, do entendimento dos impactos das suas ações sobre o resultado da equipe e, conseqüentemente, da organização; e, por fim, o entendimento da relação entre a cultura, a liderança, a mudança e o seu impacto no desempenho das equipes.

PI – 5

Na sub matriz de associação entre as variáveis dos indicadores de liderança, verifica-se que 100%, ou seja, todos os coeficientes de correlação são estatisticamente significantes a 1% (Figura15).

Promover o desenvolvimento do grupo de gestão quanto às capacidades para influenciar e motivar a equipe de trabalho; e para “fazer as coisas acontecerem” de forma positiva.

PI – 6

Na sub matriz da associação entre as variáveis dos indicadores de liderança e de inovação, verifica-se que 76% dos coeficientes de correlação são estatisticamente significantes a 1% (Figura 15).

Isso respalda a formação de equipes multidisciplinares sobrepostas à estrutura hierárquica para desenvolver novos projetos e estimular o processo de inovação.

PI – 7

Na sub matriz da associação entre as variáveis dos indicadores de liderança e confiança, verifica-se que 88% dos coeficientes de correlação são estatisticamente significantes a 1% (Figura 15).

Isso reflete um direcionamento de ações focadas em desenvolver o grupo de gestão no que se refere a conquistar a equipe, construção de um ambiente com clima de ajuda mútua, propiciando assim um ambiente seguro para a realização dos trabalhos.

PI- 8

Alinhar o foco das estratégias adotadas visando o reconhecimento completo delas na direção da inovação; e providenciar para cada projeto, tecnologia e novos produtos que sejam de conhecimento geral, pois a partir do momento em que os funcionários entendam o seu papel no contexto organizacional, começará a existir comprometimento e condições de percepção da preocupação da empresa quanto a ser reconhecida como líder no segmento em que atua.

PI - 9

Replicar a pesquisa por área/setor de trabalho buscando resultados detalhados suficientemente para a concepção de propostas de intervenções mais específicas, em função das características de cada área/setor em que atuam os gestores e lideranças intermediárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo central investigar quais as principais implicações dos modelos mentais associados à inovação, à liderança e à confiança, sobre o comportamento organizacional. Além disso, buscou-se provocar reflexões sobre a importância do tema, sua complexidade e escassa discussão no ambiente das organizações; sobre o quanto o subjetivismo pode ser mensurado e entendido de forma clara e precisa; e que é essencial compreender o funcionamento da mente para entender o funcionamento das organizações.

O principal resultado alcançado é o balizamento da alta administração da organização e o quanto de aderência existe entre os ocupantes destas posições.

Neste sentido ficou evidenciado o quanto é necessário priorizar, no momento da definição das estratégias organizacionais, o modelo mental do grupo de gestão; o quanto a sua maturidade, experiências adquiridas, princípios e valores individuais relacionados aos valores organizacionais, são essenciais para o sucesso do resultado da organização; o quanto é importante entender que as pessoas se compõem de emoções, e essas emoções afetam comportamentos e sentimentos do indivíduo; e o quanto é essencial ter a pessoa certa na posição certa. Somente assim, focando nesses pontos, já no desenho da estratégia poder-se-á criar um ambiente que estimulador da autonomia, do espírito empreendedor, da flexibilidade e da capacidade de assumir riscos e tomar decisões.

A liderança é a essência das mudanças bem-sucedidas e o sucesso da mudança está diretamente ligado ao alinhamento da cultura organizacional. E, para que este alinhamento se efetive, a postura do líder é fundamental. Ela deve ser um fio condutor que transforme valores em credibilidade, comprometimento em lealdade e poder em desempenho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

BEZERRA, Charles. **A máquina de inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHARAN, Ram. **Ruptura global: Liderando seu negócio através da grande transformação do poder econômico mundial**. São Paulo: HSM, 2013.

COVEY, Stephen M.R.; Greg Link; Rebecca R. Merrill. **A confiança inteligente: criando prosperidade, energia e alegria num mundo carente de confiança**. Rio de Janeiro: Leya, 2013.

DYER, Jeff. **DNA do inovador: dominando as cinco habilidades dos inovadores de ruptura**. São Paulo: HSM Editora, 2012.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; FLORES, Gilberto Timm; VASCONCELOS, Fábio. **A influência dos modelos mentais no processo de mudança e no desempenho Organizacional: Uma Proposição de Perfil de Modelo Mental**. Disponível em <http:// >. Acesso em Set. 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas: o talento executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GREEN, Holly G. **Mais de 1 minuto: como ser um gestor efetivo num mundo em transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

JUNG, C. G. **O homem e seus símbolos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEPRI, Rodolfo. **A arte da liderança: nas organizações do futuro**. São Paulo: Ideias & Letras, 2005.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nancy. **Gestão do capital humano**. Coleção gestão empresarial, 5. Curitiba: Gazeta do povo, 2002.

MANDELLI, Pedro. **Muito além da hierarquia**: revolucione sua performance como gestor de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, São Paulo: Atlas, 1997.

MAXWELL, John C. **O líder 360°**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativo. Rio Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

MILAN, Gabriel Sperandio; et.al. **Proposições de pesquisa e uma análise exploratória acerca da influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho de suas organizações**. Recife. Abril 2010. Disponível em <<http://>>. Acesso em Set. 2013.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NADLER, David A & Tushman, Michael. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro. Campus. 2005.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULER, M. **Excelência humana nas comunicações organizacionais**: estudos de jornalismo e relações públicas. Ano 3, n. 5, jun.2005.

SEBRAE, **Módulo 4 – Pesquisando o mercado consumidor**. Disponível em: <http://www.ead.sebrae.com.br/Cursos/ipgn11/apostila/modulo04.pdf>. Acesso em: Setembro de 2013.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 6.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SERTEK, Paulo. **Responsabilidade social e competência inter-pessoal**. Curitiba: Ibepex, 2006.

SIMIONATO, Monica. **Competências emocionais**: o diferencial competitivo no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ULRICH, Dave; Norm Smallwood. **A marca da liderança:** Priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar valor duradouro. São Paulo: Best Seller, 2009.

WIND,CROOK & GUNTHER. **A força dos modelos mentais:** transforme o negócio da sua vida e a vida do seu negócio. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, Marco Túlio. **Gestão integrada de ativos intangíveis.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

APÊNDICE

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
URI Câmpus de Santo Ângelo, RS
 Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações
PPGGEO – Mestrado Profissional
Mestranda: Adriana de Oliveira Fockink

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE INOVAÇÃO, CONFIANÇA E LIDERANÇA

Os dados e informações solicitados neste questionário de pesquisa serão utilizados, exclusivamente, nesta pesquisa de Mestrado, ficando garantido o anonimato da empresa e dos respondentes.

Instruções

Para cada questão, marque com “X” somente “um” dos cinco graus de pontuação, de acordo com a seguinte escala conceitual:

1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Totalmente

Expresse sua opinião sobre cada situação questionada, restringindo-se exclusivamente à realidade da sua empresa.

Questionário Sobre Inovação		Pontuação				
Questões		1	2	3	4	5
1	Há uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõe à estrutura hierárquica formal? P10 e P3					
2	Estimula-se a experimentação? Há liberdade para tentar e falhar? P9 e P1					
3	A empresa reconhece que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação? P8					
4	Novas ideias são valorizadas? Há permissão para discutir ideias por mais simples que sejam? P9					

5	As crenças e pressupostos estão relacionados com o processo de inovação? P1					
6	Existe investimento em novas tecnologias? P8					
7	Percebe-se que a estratégia da empresa é de ser líder em seu segmento de mercado? P8					

Fonte: Milan et al. (2010), adaptado pela autora.

Questionário Sobre Liderança

Questões		1	2	3	4	5
08	Existe persistência da gestão diante das adversidades? P2 e P4					
09	O grupo de gestão da empresa dá liberdade de trabalho e os funcionários se mostram seguros diante dos trabalhos a serem executados? P2, P3, P8					
10	A gestão demonstra compromisso com o bem comum da empresa? P8					
11	Percebe-se influência da gestão para motivar toda a equipe? P4					
12	A gestão demonstra capacidade de fazer as coisas acontecerem de forma positiva? P2, P4, P6					
13	Seu gestor conquista a confiança das pessoas? P2, P3, P4, P6 e P7					

Fonte: Milan et al. (2010), adaptado pela autora.

Questionário Sobre Confiança

1	2	3	4	5
Nenhum Pouco	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Totalmente

Questões		1	2	3	4	5
14	Você se sente à vontade para depender de seu gestor para resolver questões importantes de trabalho? P2, P6 e P4					
15	Você confia no julgamento do seu gestor em relação ao seu trabalho? P6					
16	Você se sente à vontade para falar francamente com seu gestor sobre seus sentimentos com relação ao trabalho, até mesmo com relação a sentimentos negativos e frustrações? P6 e P2					
17	O ambiente de relacionamento é adequado? P6					
18	Existe clima de ajuda mútua? P6 e P7					
19	Existe respeito as regras e normas estabelecidas pela empresa? P7					
20	Existe imparcialidade das decisões? P6 e P7					
21	Minhas opiniões são levadas em conta? P9					
22	Tenho oportunidade de me tornar mais qualificado? P1					
23	A empresa utiliza as mesmas regras para todos os funcionários? P7					

Fonte: Milan et al. (2010), adaptado pela autora.

Dados complementares:

Gênero: () Masculino () Feminino

Faixa etária

Menor de 20 anos De 20 a 30 anos De 31 a 40 anos De 41 a 60 anos

Mais de 60 anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino médio Superior incompleto Superior Pós-Graduação

Estado civil

Solteiro Casado Viúvo Divorciado Concubinato

Cargo atual: _____

Tempo de empresa: _____ anos.

Tempo de atuação no cargo: _____ anos.