

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
FACULDADE DE AGRONOMIA ELISEU MACIEL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SEMENTES**



**ASPECTOS PREPONDERANTES DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE UMA
EMPRESA PRODUTORA DE SEMENTES**

ÁLISSON GONÇALVES MARTINS

**PELOTAS
RIO GRANDE DO SUL – BRASIL
2014**

ÁLISSON GONÇALVES MARTINS

**ASPECTOS PREPONDERANTES DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE UMA
EMPRESA PRODUTORA DE SEMENTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel da Universidade Federal de Pelotas, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Professor Dr. Francisco Amaral Villela,

**PELOTAS
RIO GRANDE DO SUL – BRASIL
2014**

Dados de catalogação na fonte:
Ubirajara Buddin Cruz – CRB 10/901
Biblioteca de Ciência & Tecnologia - UFPel

M386a

Martins, Álisson Gonçalves

Aspectos preponderantes de liderança na gestão de uma empresa produtora de sementes / Álisson Gonçalves Martins. – 82f. : il. – Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes. Universidade Federal de Pelotas. Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel. Pelotas, 2015. – Orientador Francisco Amaral Villela.

1.Sementes. 2.Líderes. 3.Liderados. 4.Liderança, 5.Gestão. I.Villela, Francisco Amaral. II.Título.

CDD: 634.9562

ÁLISSON GONÇALVES MARTINS

**ASPECTOS PREPONDERANTES DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE UMA
EMPRESA PRODUTORA DE SEMENTES**

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do título de Mestre Profissional, Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

BANCA EXAMINADORA

Professor Orientador Dr. Francisco Amaral Villela

Professor Dr. Geri Eduardo Meneghello

Professor Dra. Lilian Vanussa Madruga de Tunes

Professor Dr. Volnei Krause Kohls

DEDICATÓRIA

Ao meu maravilhoso Deus, pelo seu infinito amor.

Ao meu grande amor Antônia Evangelista da Silva, minha vovó, pela sua simplicidade e grandes ensinamentos.

Ao meu grande amor Celso Martins da Silva, meu pai, pelos ensinamentos de vida e pelo grande exemplo.

Ao meu grandioso amor Célia Gonçalves Martins, minha mãe, por sempre insistir comigo na busca pelo conhecimento e pelo grande amor desprendido a mim.

Ao meu grande companheiro, meu irmão Anderson Gonçalves Martins, a quem amo tanto, pelo apoio nas horas difíceis e por ser um exemplo de vida e de perseverança.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Eleri Hamer por ter colaborado e ajudado neste trabalho e ter depositado confiança em mim.

A todos os amigos que conquistei em minha vida.

Há que endurecer-se, mas sem jamais perder a ternura”.
(Che Guevara)

“A liderança se origina da nobreza do caráter.”
(Autor desconhecido)

ASPECTOS PREPONDERANTES DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE UMA EMPRESA PRODUTORA DE SEMENTES

Autor: Álisson Gonçalves Martins

Orientador: Prof. Dr. Francisco Amaral Villela

RESUMO

Este trabalho discute as formas que a liderança deve se apresentar no processo de gestão das organizações. Entender o comportamento da liderança, observar seus comportamentos sob a ótica da gestão, analisar a percepção dos liderados e também como base de gerenciamento, observar a relação integrada entre líderes e liderados. A metodologia adotada foi o estudo de caso de caráter descritivo de natureza qualitativa e complementado com dados quantitativos. Para a coleta de dados foi elaborado um questionário estruturado com perguntas fechadas e perguntas abertas que foi aplicado aos líderes e liderados nos meses de janeiro e fevereiro de 2014 na empresa DU PONT DO BRASIL S.A. – DIVISÃO PIONEER SEMENTES da cidade de Itumbiara–GO. Os principais resultados obtidos evidenciam que os métodos utilizados pela liderança da empresa são um importante impulsionador de sucesso na gestão. Entretanto, percebeu-se também uma grande preocupação dos líderes desta empresa em demonstrar e se reorganizar tomando por base as realidades externas apresentadas desta companhia. Por outro lado, foi percebida a oportunidade para que a liderança tomasse algumas atitudes que tenham maior integração com os liderados da DU PONT DO BRASIL S.A.

Palavras-chave: líderes, liderados, liderança, gestão.

PREPONDERANT ASPECTS OF LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT ON SEED PRODUCTION COMPANY.

Author: Álisson Gonçalves Martins

Adviser: Prof. Dr. Francisco Amaral Villela

ABSTRACT

This study discusses the ways that leadership must be present in organizational management process. Understanding the behavior of the leadership, observe their behavior from the perspective of management, analyze the perception of the followers as well as base management, observe the integrated relation between leaders and led. The methodology adopted was case study of descriptive nature of qualitative nature and complemented with quantitative data. DIVISÃO PIONEER SEMENTES of city of Itumbiara–GO. To collect data structured with open questions and closed questions questionnaire was applied to leaders and followers in the months of January and February 2014 in the company DU PONT DO BRASIL S.A. was prepared. The main results show that the methods used by the company leadership is an important driver of success in management. However, we also realized a major concern of the leaders of this company to demonstrate and reorganize building on the external realities presented in this company. On the other hand, was perceived the opportunity for the leadership to take some actions that have led to the further integration of DU PONT OF BRAZIL S.A.

Keywords: leaders, led, leadership, management.

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela1: Você se sente valorizado pela empresa?.....	18
Tabela 2: Sente facilidade em conversar com o seu superior?.....	18

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1: Você se sente valorizado pela empresa?.....	19
Figura 2: Sente facilidade em conversar com o seu superior?	20
Figura 3: Possui um bom relacionamento com os seus superiores?	50
Figura 4: Considera a sua empresa com um bom clima organizacional?	51
Figura 5: O seu chefe permite conversar diretamente com ele sobre problemas organizacionais sem a necessidade de ter que falar antes com outras pessoas?	52
Figura 6: As metas passadas pelo seu chefe são sempre cumpridas?	54
Figura 7: Se sente motivado na realização de metas?	55
Figura 8: O líder da sua empresa consegue motivá-lo?	56
Figura 9: O líder da empresa consegue motivar todos os colaboradores da equipe no desenvolvimento de metas?	57
Figura 10: Acredita que a liderança na sua empresa atrapalha o desenvolvimento de metas e o clima organizacional?	58
Figura 11: líder da empresa consegue motivar todos os colaboradores da equipe no desenvolvimento de metas?	59
Figura 12: Acredita que a liderança na sua empresa atrapalha o desenvolvimento de metas e o clima organizacional?	60

SUMÁRIO

	Página
BANCA EXAMINADORA	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vi
ABSTRACT.....	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1PROBLEMATIZAÇÃO E HIPÓTESES	03
1.2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO	04
1.2.1OBJETIVO GERAL.....	04
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	04
1.2.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO	04
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	06
2.1 GESTÃO DO AGRONEGÓCIO E O SETOR SEMENTEIRO.....	06
2.2 A LIDERANÇA E A NOVA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	13
2.3 ABORDAGENS E TEORIAS DE LIDERANÇA	23
2.4 DU PONT DO BRASIL S.A. – DIVISÃO PIONEER SEMENTES	30
2.5 A LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO	35
2.6 A VISÃO VOLTADA PARA O FUTURO	36
3 METODOLOGIA	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
3.2 COLETA DE DADOS	38
3.3 ANÁLISE DE DADOS	39
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
6 REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS ABERTAS	66
APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS FECHADAS	69

1 INTRODUÇÃO

A situação das organizações no início do século XXI, o ambiente de negócios no qual as empresas estão inseridas e as estratégias adotadas por estas organizações para enfrentar o cenário amplamente competitivo que lhe é característico, tem sido alvo de muitos estudos. Alguns paradigmas são derrubados, como por exemplo, o fato de ter necessariamente das atividades laborais serem executadas em grandes centros administrativos. Há o *homeoffice* que tem se tornado cada vez mais efetivo no mundo organizacional e o contexto organizacional vive um dinamismo inevitável. É nesse dinamismo que são percebidas as grandes possibilidades de buscar o algo novo, aquilo que realmente faça valer a pena todos os esforços dispensáveis para os líderes que entranham as melhores estratégias na manutenção das organizações.

Para Vince e Lombardi (2010), neste contexto:

Não tenho necessariamente que gostar de meus jogadores e sócios, mas como líder, devo amá-los. O amor é lealdade, o amor é trabalho de equipe, o amor respeita a dignidade e a individualidade. Esta é a força de qualquer organização. É percebida uma mobilidade que incorpora pensamentos novos sobre as formas de liderança e como isso tem sido utilizado cada vez mais para melhorar o clima organizacional das organizações frente aos desafios que se apresentam.

A afirmação de Mota (1997), a respeito do assunto é de que:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado.

A partir dos anos 90 do século XX, é notável a grande expansão de todos os aspectos organizacionais de forma avassaladora. A globalização traçou a partir daí, novas diretrizes e novas formas de pensar. Quebrou muitas resistências e tem sido um impulso indispensável para as grandes transformações mundiais. O fator liderança também acompanha esse processo no mesmo fôlego, e seus formatos,

ideias, paradigmas têm sofrido grandes mudanças que trazem novas visões referentes ao mundo organizacional.

Há sempre um elo entre líderes e liderados em qualquer que seja a organização observada. A empresa de sementes estudada neste trabalho traz juntamente com a evolução da liderança, aspectos mensuráveis que retratam a formatação hoje encontrada e entendida pela análise como, por exemplo, o inter-relacionamento entre seus líderes e liderados e as perspectivas para uma melhoria contínua neste aspecto.

A empresa do segmento de agricultura tem um aspecto forte na produtividade e isto sempre foi o gargalo para a sua existência. Não obstante dizer, este fator é e continua sendo primordial para delinear e aspirar novas ideias e novas tecnologias e também a liderança exercida em todos os seus aspectos. Uma cadeia é demonstrada desde a rentabilidade para o produtor passando pela inovação na criação de novos produtos e finalmente todo o tratamento de produção deste objeto que exerce a pressão sobre as pessoas que o manuseiam.

A pressão por produtividade exerce uma força grandiosa entre as pessoas envolvidas em todo este processo fazendo acontecer os diversos tipos de contatos pessoais e interpessoais. Com isso, percebe-se um tratamento que deve ser cada vez mais observado entre as pessoas que fazem parte desse processo.

Nesse sentido, “A liderança exige que procuremos pessoas que compensem nossas deficiências.” (HEIFETZ, RONALD, 2010). De modo que, o líder de uma organização de semente é sempre preocupado com a integralização não só dos processos que orbitam em torno dela, mas também dos processos que giram em torno das pessoas que fazem acontecer a produtividade.

Há necessidade enorme de se perceber a satisfação das pessoas que trabalham com este segmento, seja no campo, na produção ou na administração e isso deve ser cada vez mais fundamentado em técnicas duradouras de relacionamento e bem estar dos envolvidos.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A liderança tem sido fundamental em muitas áreas organizacionais para melhorar, caracterizar e assegurar um bom clima organizacional. Os liderados tem percebido cada vez mais a necessidade de terem líderes que realmente possam os fazer sentir a sua importância para a organização, dando assim a motivação para a realização das atividades.

Portanto, a empresa DU PONT DO BRASIL S.A. – DIVISÃO PIONEER SEMENTES retrata brevemente, porém, importante história de como tem conseguido revitalizar e dar prosseguimento às estratégias de liderança como o trabalho de melhoria contínua, para fazer do clima organizacional, um estado de participação e satisfação por parte dos líderes e liderados.

Contudo, dada a sua história de sucesso, mostrada pelo avanço nos sistemas de gestão e produção, há algum tempo tem se destacado nos meios de comunicação como uma organização de excelência para se trabalhar e se desenvolver nos aspectos operacional e de gestão.

A expectativa da empresa estudada é fazer que a liderança abra espaço para desenvolver novos talentos, de forma que o candidato a ser este talento identifique juntamente com a organização as prioridades que devem ser tocadas na gestão. É importante salientar que o propósito de acompanhar e desenvolver líderes faz parte de uma cultura organizacional que espera excelência em todas as atividades de gestão.

As pessoas quando entram numa organização, têm a intenção de realizar algo e as perspectivas são muitas e promissoras, tanto na permanência no trabalho, até a realização efetiva do que se deseja. Trabalhando sobre esse ponto, pode-se dizer que a motivação do colaborador é de extremo valor no contexto organizacional, pois estes mesmos colaboradores irão desenvolver funções que apresentarão resultados de produtividade e lucratividade, de modo que a liderança presente no ciclo organizacional deve se empenhar diariamente para satisfazer seu quadro funcional e com isso obter um clima organizacional cada vez mais favorável para realização de obrigações organizacionais.

Nesse sentido, a questão problema que aparece da análise apresentada é quais as principais características de liderança adotadas na empresa em estudo?

1.2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o comportamento de liderança em uma empresa produtora de sementes.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os comportamentos de gestão da liderança desenvolvidos pelos gestores da empresa;
- Analisar a percepção dos liderados sobre a gestão da liderança;
- Apresentar a situação real do inter-relacionamento entre líderes e liderados.

1.2.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir para que os gestores da organização tenham consciência sobre as práticas que adotam e a respectiva importância revelada pelos liderados. Somado a esse aspecto poderão ser úteis para nortear estratégias cujos resultados apresentem maior eficácia, em detrimento das expectativas e das atividades desempenhadas por seus colaboradores diretos e indiretos.

Para as empresas do agronegócio semente, dada a especificidade do trabalho, esta investigação será útil a medida que a liderança ajuda a melhoria de toda a cadeia produtiva, pois os colaboradores se sentem ouvidos e motivados a cumprirem metas. O resultado é sempre um produto final melhor, o que é ótimo para as empresas dentro de um setor conhecidamente competitivo.

Para a empresa em estudo, de modo mais específico, os ensinamentos sobre a liderança poderão contribuir com a melhoria do clima organizacional, pois

quando os colaboradores reconhecem um líder é mais fácil o desenvolvimento de estratégias organizacionais.

De um modo geral, conhecer as práticas que tragam melhores resultados, no contexto de liderança, relacionando os líderes e liderados numa análise crítica, com as referências de outras áreas e de autores sobre o assunto, pode contribuir para o pesquisador, ao entender de modo mais amplo, e ao mesmo tempo mais aplicado, a arte de liderar por resultados como sendo um dos grandes desafios atuais na gestão das organizações. Neste estudo é notado o fato que de todas as habilidades e os conhecimentos que um líder possui é necessário o desenvolvimento e aprimoramento no que se refere ao fator humano dentro do ambiente de trabalho, pois é tangido o ser humano como o centro de todo o contexto organizacional, não somente como um elemento que viabilizará a execução das atividades, mas também, quem propiciará a interação cultural com a empresa. Para o gestor vai ser possível fazer uma avaliação para assimilação de pontos a serem trabalhados frente ao clima organizacional de forma a melhorar o ambiente de trabalho, e para os colaboradores por que terão a chance de avaliar o meio em que estão executando as atividades, dando a oportunidade de sugerir ideias que visam à melhoria no local de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO AGRONEGÓCIO E O SETOR SEMENTEIRO

O agronegócio brasileiro é um dos grandes pilares que sustenta a economia brasileira. Mais do que o celeiro do mundo, o Brasil hoje, neste aspecto, tem se preocupado não só em oferecer uma quantidade enorme de produtos e serviços do agronegócio, mas também gerir todo esse emaranhado de peculiaridades inerente a este processo.

Batalha (2009) reforça que as fortes mudanças estruturais, principalmente no que tange à política agrícola, à abertura comercial, à solidificação dos blocos econômicos dentre outros, são alguns dos fatores determinantes nas novas relações, posturas e formas de conduta para aqueles que atuam nos sistemas agroindustriais.

As propriedades rurais, invariavelmente, participam, ou estão inseridas em cadeias produtivas e dependendo de sua capacidade integrativa, possuem ou geram influências sobre os complexos agroindustriais formados à jusante ou à montante dela, num sistema retroalimentado.

Como tais, sofrem influências de elementos externos à sua organização, o que, muitas vezes, têm direcionado o futuro dos seus negócios. Nesse sentido, o gerenciamento, a capacitação e a gestão de conhecimento parecem ser a bola da vez para que a continuidade da produtividade efetivamente aconteça.

HAMER (2005) afirma que:

Os diferentes temas que dominam a mídia do agronegócio ocupam ciclicamente espaços generosos, dependendo de quais aspectos se tornem preponderantes no horizonte temporal, mas, normalmente se atém a três em especial: mercado/preço, custo de produção e estratégias de manutenção ou crescimento dos agentes que compõem as diferentes cadeias de produção, que no conjunto formam os complexos agroindustriais e por fim contribuem para constituir os sistema agroindustrial ou o agronegócio, dependendo da ótica e do juízo de valor do observador.

O setor de sementes deve ser gerido de forma profissional, com a adoção de planejamento estratégico e gestão consciente, com o intuito de reduzir os custos e otimizar os lucros.

Nesse contexto, HAMER (2005) apresenta que:

Para entender melhor a dinâmica de funcionamento e as possibilidades estratégicas dos agentes, vale ressaltar as alterações ocorridas no conjunto do arranjo organizacional, no fluxo de informações e produtos, e nos objetivos individuais ou coletivos dentro das cadeias de produção do agronegócio, motivado principalmente pela maturidade das organizações e da utilização de modernos instrumentos de gestão.

Questões relacionadas à gestão do agronegócio do setor de sementes tem nos últimos anos se tornado cada vez mais complexa. O motivo é o envolvimento de mais partes interessadas: não só os decisores políticos do governo e funcionários públicos que lidam com o setor de sementes, mas também gestores de empresas de sementes, profissionais encarregados de atividades de pesquisa e melhoramento genético, especialistas em marketing, comerciais e de crédito, os agricultores, as organizações e os investidores dos agricultores. As velhas questões adquiriram uma nova relevância porque o setor de sementes está competindo com outros setores da economia, e sua dimensão futura dependerá do nível de eficiência e rentabilidade que pode alcançar dentro das economias nacionais e regionais (BERTRAND, et al., 2001).

A dinâmica do mercado de sementes é intensamente interligada com o processo da agricultura brasileira da modernização. Este processo produziu a concentração, especialização e regionalização da produção, levando a uma diferenciação no dinamismo das diferentes culturas, e até mesmo dentro de determinados cultivos (CARVALHO, 2006).

Há uma disparidade notável, por exemplo, nas taxas de uso de sementes melhoradas de um Estado ou cultura para outra. O mercado brasileiro de sementes, portanto, desenvolvido e consolidado em uma estrutura diferenciada e segmentada. Pode-se identificar três estruturas características do mercado de sementes: os mercados de híbridos, por variedades e hortaliças. As estimativas

atuais são de que as vendas internas de sementes e mudas no Brasil atingem cerca de US \$ 1,2 milhões por ano, o que representa 2,3% do mercado mundial de sementes que é de US \$ 30 bilhões (FURTADO, et al., 2002).

Há diferenças regionais no setor de sementes do Brasil. No sul, sudeste e centro-oeste, vê-se um setor relativamente maduro, com uma quantidade razoável de capacidade ociosa, enquanto no Norte e Nordeste a indústria fica atrás tanto técnica (desenvolvimento de cultivares mais apropriadas) e em termos de número de unidades de beneficiamento e laboratórios credenciados (CARVALHO, 2006).

Pode-se tirar duas conclusões importantes a partir desta imagem da produção de sementes no Brasil (BERTRAND, et al, 2001):

- a. Indústria de sementes do Brasil é segmentada como resultado de disparidades regionais e tecnológicas do país na produção agrícola.
- b. Na última década, houve uma redistribuição das participações relativas das diferentes espécies na produção de sementes, como resultado de uma dinâmica diferente na expansão da produção agrícola.

Observa-se que há um grande número de empresas produtoras de sementes no Brasil, mas apenas um pequeno número de grandes empresas domina a pesquisa tecnológica e de alguns segmentos inteiros da indústria, com um papel importante no desenvolvimento tecnológico reservado para centro de pesquisa agrícola do governo federal, Embrapa (CARVALHO, 2006).

O principal fator de competição é a diferenciação de produtos, com base em rendimentos mais elevados (resistência a pragas, ciclos mais curtos, produtividade física) e as qualidades específicas do produto (uniformidade, de adaptação à agricultura mecanizada e química, etc.) Esta estratégia requer grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento e deve considerar: (a) a estrutura do setor em que poucas empresas podem se dar ao luxo de fazer melhoramento de plantas (separando os inovadores de todas as outras empresas, que na melhor das hipóteses pode fazer alguma adaptação de variedade); e (b) a apropriação dos resultados da inovação (a existência de barreiras "naturais" ou coletivas). A diferenciação causada por esses dois fatores explica por que o

mercado de sementes de híbrido têm mais empresas privadas e é mais concentrada, enquanto no mercado varietal há baixos níveis de concentração mais público–privada cooperação. A concorrência nos mercados de híbridos é baseada na diferenciação do produto, enquanto não há mais espaço para a concorrência de preços para sementes varietais. O acesso ao mercado é outro fator importante, uma vez que o acesso a uma ampla rede de distribuição faz com que seja muito mais fácil de controlar os principais segmentos de qualquer mercado (SCARLATO e RUBIO, 2004).

Na indústria de sementes, podemos identificar três estruturas de mercado diferenciadas por suas bases tecnológicas e as condições institucionais: (1) o mercado de híbridos, com foco na produção de sementes de híbrido de culturas "extensivamente cultivadas" (milho, sorgo e girassol); (2) o mercado varietal, focada na produção de variedades para outros "extensas" culturas (trigo, soja, algodão, arroz, feijão, etc.); e (3) o mercado verde–vegetal, focada na produção de sementes de hortaliças (BERTRAND, et al., 2001).

Sobre os mercados de sementes de híbrido, eles são estruturados em torno do lançamento contínuo de novos produtos como a chave para manter a competitividade. Inovação que visa à redução de custos é de importância secundária, uma vez que a qualidade é mais preocupante do que reduzir custos de produção. Alguns analistas acreditam que isso explica por si só a multiplicação de sementes não ser verticalizada, mas por contrato a agricultores ou "cooperadores" (FURTADO et al., 2002).

Mesmo para as espécies não–híbridas, no entanto, este estágio é geralmente subcontratado devido à especialização limitada na agricultura por empresas do agronegócio. Exceto para a fase de produção de sementes na exploração, o resto do processo é altamente verticalizado. O setor também é muito internacionalizado, especialmente através de centros de Pesquisa e Desenvolvimento. Para cultivar espécies que irão produzir as sementes comerciais, as empresas terceirizam aos agricultores "elite". Além da tecnologia, a publicidade também ganhou terreno como fator de competitividade, além de crédito para as vendas (SCARLATO e RUBIO, 2004).

O milho é a cultura de híbrido mais importante, tanto em todo o mundo quanto no mercado interno. A empresa líder de milho híbrido também lidera o segmento híbrido como um todo. Ela tende a ser um setor oligopolizada, com os preços estabelecidos pelos líderes de mercado.

No mercado de sementes de milho como um todo, as taxas de uso de semente de compra anual é executado em 80% no Centro-Oeste, enquanto a média é de 72% para os agricultores modernizados fortemente nos estados do sul do Brasil. Mercados oligopolistas de híbridos são executados por algumas grandes empresas, ao passo que os produtores menores operam em nichos de mercado local ou regionalmente viáveis de pouco interesse para os líderes da indústria.

A competição é baseada em publicidade (*branding* e características do produto), os esforços de vendas (incluindo pré e pós-venda de assistência técnica) e o lançamento contínuo de novos produtos. Este tipo de competição levanta grandes barreiras à entrada de novas empresas contra e destaca a importância dos esforços complementares (CARVALHO, 2006).

Sobre as sementes varietais, as margens de lucro são mais apertadas devido à presença do setor público e cooperativas baseadas em preço. Embora haja certo grau de diferenciação do produto neste segmento, os fatores mais importantes são as técnicas de produção de sementes no campo, bem como o beneficiamento e armazenamento de sementes (FURTADO et al., 2002).

O mercado é dominado por cooperativas e empresas de base regional, a maioria de origem rural – agricultores ricos ou intermediários do setor do agronegócio. A atividade está concentrada em poucas culturas, trigo e soja, em primeiro lugar, seguido de arroz e algodão.

As cooperativas são responsáveis pela maior parte deste segmento de mercado, o que representa entre 40–60% das vendas de sementes de trigo, mais de 60% da soja e um pouco mais de 35% para o arroz, ou tanto quanto 40% para sementes de arroz irrigado. O setor público e algumas empresas privadas menores são responsáveis pelo restante. Padrões competitivos se relacionam com as cooperativas, as empresas e a capacidade dos órgãos públicos para penetrar nas diversas regiões produtoras (CARVALHO, 2006).

Já o mercado de produção de sementes de hortaliças é radicalmente diferente dos mercados de híbridos ou variedades, principalmente porque é muito menor, com um volume de negócios anual de apenas U\$ 35 milhões (FURTADO et al., 2002). De acordo com os autores, este mercado é extremamente segmentado em três grandes sub-mercados, todos dinamicamente inter-relacionados, em que o mercado dominante não pode ignorar a presença dos outros dois. Estes sub-mercados, por sua vez, também são segmentadas pelas empresas em nichos.

Os três sub-mercados são:

1. O mercado profissional, essencialmente para a olericultura em grande escala. Cooperativas e lojas de varejo fazem as vendas finais das sementes. Os agricultores são bastante exigentes em termos de marcas e características dos híbridos e variedades. De todos os sub-segmentos do mercado de sementes, este é o mais exigente, e contato direto entre a empresa e o comprador é o fator competitivo fundamental;
2. O segmento semiprofissional é constituído por agricultores que vendem para mercados locais ou regionais, é o lugar onde a concorrência de preços é mais importante que a diferenciação do produto.
3. O segmento de envelope, representado por hortas ocasionais e agricultores que vendem essencialmente para os mercados locais. Os principais fatores de liderança são preços baixos e distribuição descentralizada. É responsável por 25% do mercado verde-vegetal e é composta por um grande número de empresas, muitas das quais não produzem suas próprias sementes.

Entre as várias tendências-chave da indústria de sementes no Brasil, verifica-se que na opinião de (FURTADO et al., 2002) são:

- Estratégia de absorver empresas locais pelas multinacionais está trazendo muito mais concentração na produção de sementes;
- Esta tendência não é mais evidente entre as empresas de capital brasileiro, que não criaram as suas próprias empresas mistas, cooperativas,

aquisições, conglomerados ou alianças estratégicas como uma estratégia para sobreviver à avalanche de empresas transnacionais;

- Embora a maioria das empresas de sementes brasileiras têm estruturado o seu trabalho em torno de cultivos obtidos (principalmente aqueles lançado pela Embrapa), os criadores públicos agora estão perdendo muitos parceiros tradicionais na disseminação de novas variedades, como eles se tornam franquias que trabalham sob contratos de exclusividade com as transnacionais;
- Quase todas as empresas de sementes diretamente envolvidas no melhoramento de plantas para vender seus próprios cultivos já foram compradas por multinacionais, reduzindo significativamente o leque de opções à disposição dos agricultores. Cada vez mais, os agricultores terão de assinar contratos de exclusividade e pagar preços mais elevados para ser capaz de usar os cultivos protegidos;
- Enquanto isso, os criadores públicos agora tendem a preferir os contratos de cooperação com empresas transnacionais para financiar seu melhoramento genético, reduzindo assim de volta no lançamento de novas variedades públicas a serem vendidas como sementes básicas para as empresas produtoras de sementes;
- Endividamento crescente entre os agricultores também tem contribuído para a descapitalização das empresas produtoras de sementes, juntamente com o crescente número de agricultores que preferem guardar e replantar as sementes de sua própria colheita, cortando, assim, de volta sobre as vendas das empresas;
- Miopia das empresas brasileiras vis-a-vis os investimentos e marketing destinados à vendas e serviços para os seus clientes agricultores as coloca em desvantagem em comparação com as transnacionais, que investem grandes somas em suas imagens corporativas e de anunciarem as suas sementes;

- Como a maioria dos produtores de sementes é geralmente pequena e empresas familiares de médio porte, sem gestão profissional, o seu potencial competitivo é reduzido ainda mais.

2.2 A LIDERANÇA E A NOVA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A nova gestão de recursos humanos está colocando em prática diferentes tipos de liderança. Segundo Chiavenato (2003):

A liderança constitui um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas. As teorias sobre a liderança que foram apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos. Cada um desses grupos de teorias apresenta características próprias.

A liderança tem se tornado cada vez mais forte a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é hoje sem dúvida nenhuma, a característica que está situada no núcleo da organização. Ela assume um papel central na coordenação das atividades de quaisquer organizações. Ela se torna a chave principal para que os gestores tenham um contato com maior proximidade com seus liderados.

Assim sendo, Chiavenato (2001), ressalta que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar. Hoje é percebida uma sintonia cada vez mais harmônica entre líderes e liderados principalmente no que diz respeito às diversas ferramentas para o tratamento direto de todos os envolvidos. Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo. O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra. Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas.

Um líder é nato, ou seja, o líder leva consigo indivíduos com o poder de sua palavra. Segundo Fiorelli, (2004):

Grandes líderes da humanidade comprovam essa percepção. O elo emocional com seus seguidores supera e/ou fortalece suas qualidades pessoais, ao mesmo tempo em que obscurece a percepção de seus potenciais defeitos por seus admiradores. Essa forma de liderança, essencialmente carismática, contudo, constitui um risco no ambiente organizacional, porque compromete a crítica. A verdadeira liderança estabelece seus alicerces em componentes psicológicos duradouros e consistentes: o cimento a unir liderados e líder denomina-se emoção.

Há inúmeras e variadas características presentes num líder. Entre as mais importantes pode-se dizer que são a energia e a tenacidade para enfrentar os momentos desafiadores que são muitos, porém o líder mantém-se preparado para lidar com todo e qualquer problema que apareça.

O líder demonstra a necessidade de possíveis mudanças dos funcionários, mudança na atitude e no modo de pensar dos seus colaboradores. Essa mudança faz-se necessária para que a organização supere quaisquer problemas existentes junto com seus colaboradores, que são indispensáveis e fundamentais neste processo, é onde a mudança ocorrerá e são aqueles que executarão a mudança e movimentarão a revolução necessária para o sucesso. Com isso, eles devem ser mantidos ou substituídos de acordo com sua aceitação a essa mudança, para que exista um máximo de produtividade e efetividade operacional. Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum, inspirando confiança por meio do caráter (HUNTER, 2006).

A liderança é um tema importante para os líderes devido ao papel fundamental que eles representam na eficácia do grupo e da organização. Liderar não é uma tarefa simples; ao contrário, uma vez que a liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Dessa forma, pode-se definir a atitude de liderar como o processo de dirigir e influenciar as atividades

relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Porém, existem três implicações importantes nessa definição (CHIAVENATO, 2000):

- Primeira: a liderança envolve outras pessoas, o que contribuirá na definição do status do líder;
- Segunda: a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo;
- Terceira: a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos os seguidores.

De fato, os líderes influenciam seguidores. Por esse motivo, muitos afirmam que os líderes têm por compromisso considerar a ética de suas decisões.

Para Chiavenato (2000), há três tipos fundamentais de liderança:

Liderança Autocrática: O líder é focado apenas nas tarefas. Esse tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

Liderança Liberal ou Laissezfaire: Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa *laissezfaire*, *laissezaller*, *laissezpasser*, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar".

Liderança Democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, esse tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. É o conceito trabalhado e desenvolvido pela gestão organizacional, dentro e fora da empresa, uma vez que leva em conta a participação do grupo e, acima de tudo, é direcionado para o aprimoramento do potencial humano.

O estilo de liderança de uma pessoa envolve uma combinação de dois comportamentos básicos CHIAVENATO (2000):

- Comportamento voltado para a tarefa – o líder deve organizar e definir as tarefas dos membros, explicando quais atividades cada um deve fazer, além de onde, quando e como devem fazê-las;

- Comportamento voltado para o relacionamento – o líder deve manter um relacionamento pessoal com os membros de seu grupo, abrindo canais de comunicação, delegando autoridade e dando aos subordinados a oportunidade de usarem seus potenciais.

A eficácia do líder ao liderar está na utilização do estilo mais adequado à situação que ele está vivendo. Parte de sua tarefa tem sido, e continua a ser, trabalhar com pessoas para descobrir e resolver problemas, mas, se os líderes terão acesso ao conhecimento e pensamento criativo que eles precisam para solucionar problemas, dependerá do grau em que as pessoas confiam neles. A confiança e o valor nela depositados modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação (HUNTER, 2006).

O verdadeiro líder permite que os liderados se tornem independentes a ponto de serem gestores de si mesmos. Para que os funcionários confiem em uma pessoa como líder, ela deve procurar seguir os seguintes passos (CHIAVENATO, 2000):

- Ser transparente;
- Expressar seus sentimentos;
- Falar a verdade;
- Mostrar consistência;
- Preservar confidências;
- Ser justo e imparcial.

Liderar é, acima de tudo, fazer com que a equipe tenha uma clara visão do futuro, e desafiá-la para chegar até ela. É enxergar possibilidades que outras pessoas não vêem, sintonizando e integrando pensamentos, ideias e emoções em prol de um objetivo comum. É esse o ideal de liderança que a gestão busca desenvolver em cada um de seus líderes e, passo a passo, também em cada um de seus membros. É preciso saber ser um líder antes de poder ser um líder bem-sucedido. Um bom líder é aquele que consegue exercer e desenvolver suas

competências de liderança nos mínimos detalhes, dando seguimento a um foco e cumprindo os objetivos da organização. QUINN (2003).

Segundo Ladew (2002), o líder age como líder quando:

- Não perde a cabeça quando as coisas dão errado;
- Consegue admitir erros e corrigi-los;
- É claro sobre o que quer dos outros;
- É otimista e positivo;
- Tem visão;
- É organizado;
- Protege sua equipe de interferências;
- Dá um bom exemplo pessoal;
- Envolve os outros no processo de tomada de decisões;
- Regularmente elogia e recompensa as pessoas que trabalham com ele;
- Cumpre as regras justamente;
- Consegue delegar autoridade e tarefas a outras pessoas;
- Certifica-se de que sua equipe está bem treinada para o trabalho;
- Comunica-se sempre e muito;
- Não usa a autoridade inadequadamente;
- Não se esquia de suas responsabilidades nem transfere a culpa para os outros;
- Evita generalidades ao assumir uma tarefa; orientando-se pelos objetivos;

Uma das diferenças existentes entre o líder e o coordenador é a fonte de poder, que indica de onde emana o poder atribuído ou conquistado pelo líder e pelo coordenador. Ela se divide em poder do cargo e poder pessoal (GASPARETTO, 2003).

Poder do cargo: é o poder tradicional, que é uma fonte externa e significa o poder de recompensar ou de punir.

Poder pessoal: ao contrário, é uma fonte interna de poder, sendo basicamente uma ferramenta utilizada pelo líder.

Tabela 1: Poder x Autoridade: Relação proativa entre poder e autoridade que determina a melhor integração e entendimentos da realidade.

Poder	Autoridade
Forçar ou coagir a pessoa a fazer algo que você quer que ela faça, mesmo que ela não queira fazer.	Levar a pessoa a fazer, de boa vontade, algo que você quer que ela faça.

Fonte: Lacombe (2003)

O poder é dado ou tomado, vendido ou comprado; a autoridade, não. Para a organização, o ideal é que o coordenador tenha tanto o poder quanto a autoridade. Analisando o líder hoje, Quinn (2003) ressalta que as empresas têm buscado reconstruir certos paradigmas do passado, tendo como objetivo instituir novas metas e funções para a coordenação.

Tabela 2: Confronto dos paradigmas tradicional e atual: apresentação de dois modelos de paradigmas que são usualmente encontrados nas organizações.

PARADIGMA TRADICIONAL	PARADIGMA ATUAL
O coordenador antigamente...	O coordenador hoje...
Os coordenadores planejam, são a cabeça. Os trabalhadores executam.	Todos têm cabeça: sugerem, decidem, participam
Um bom coordenador deve ser, antes de tudo, um bom técnico.	Deve desenvolver também habilidades comportamentais e ter visão generalista.
Deve resolver problemas.	Deve aproveitar oportunidades.
O RH gerencia os recursos humanos.	Cada coordenador é um gestor dos recursos humanos.
Intuição não vale muito. Vale mesmo é a lógica, o racional.	Intuição e lógica são valiosos e se complementam.
Centraliza tudo e estabelece conflitos.	Descentraliza e estabelece espírito de equipe. O grupo vence.

Fonte: Lacombe (2003)

É importante lembrar que o líder, além de executar suas tarefas, uma das maiores contribuições que ele pode dar à sua empresa, é o fato de administrar bem. Pode-se constatar a necessidade de mudança de postura do líder a partir de uma comparação prática.

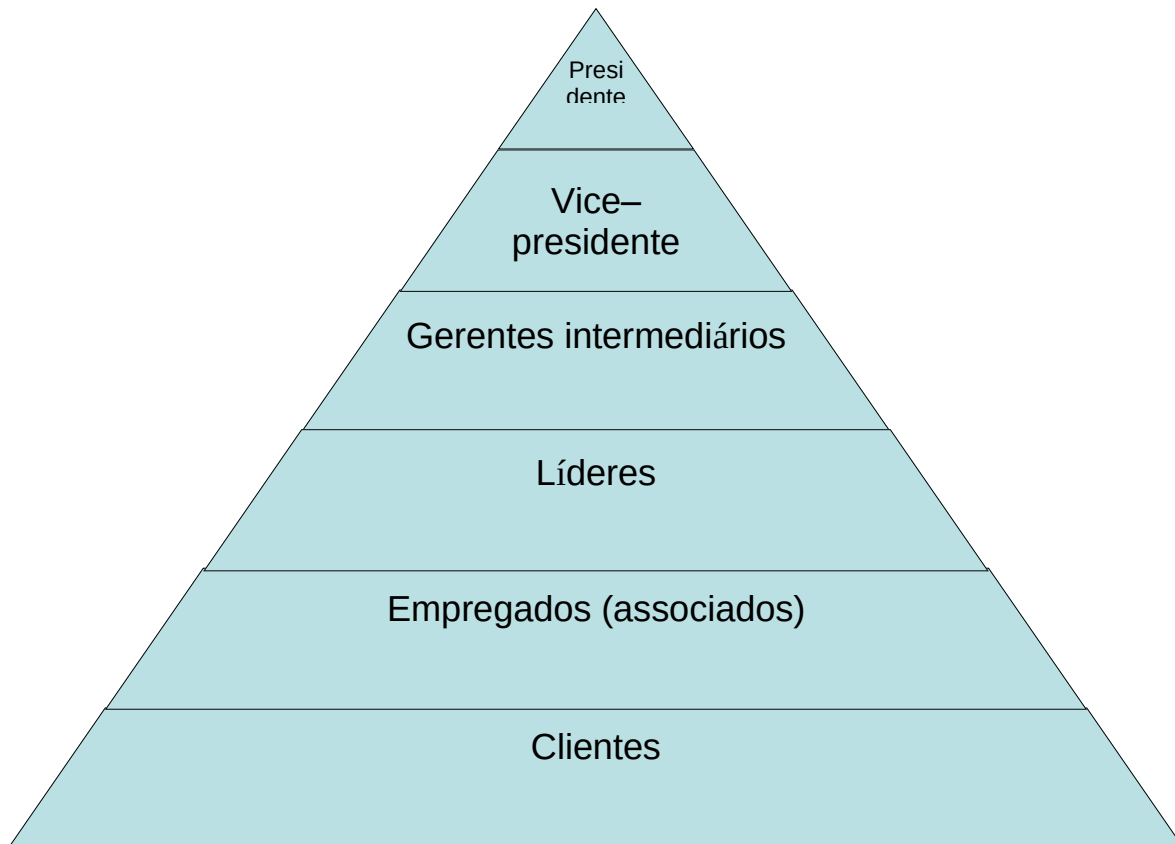


Figura 1: Velho paradigma
Fonte: Lacombe (2003, p.10)

Segundo Hunter (2004), nesse modelo, os empregados são as pessoas mais próximas do cliente. Quer dizer, o presidente pode até conhecer os clientes pessoalmente, mas o mais importante é o produto que é vendido, o que está na "caixa" quando o cliente abre.

E a última pessoa que tocou na caixa foi o trabalhador (empregado). Isso os faz mais próximos dos clientes. Dessa maneira, os executivos se sentem muito sozinhos no topo, mas todos os outros também estão sozinhos, porque cada um está tratando de executar o seu trabalho.

Nesse tipo de organização, todos estão olhando para cima, para o chefe, e se mantêm longe do cliente.

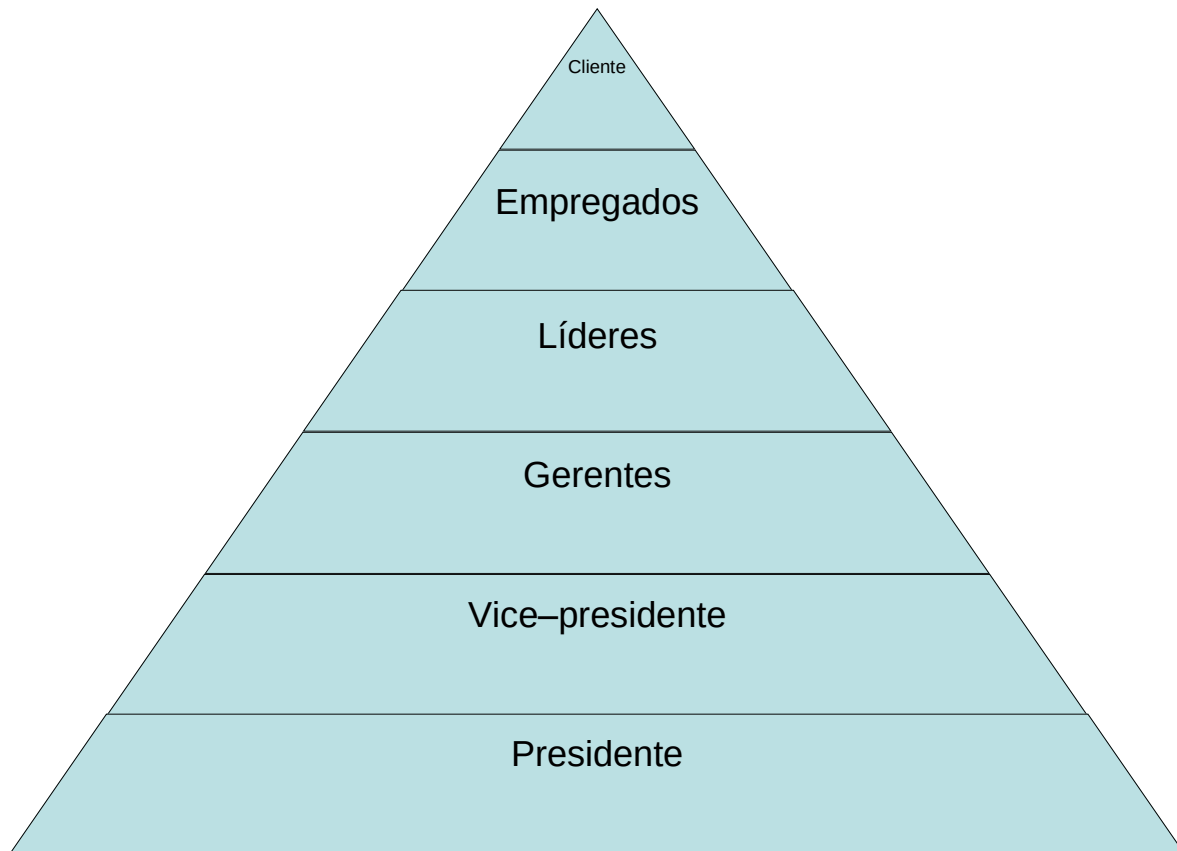


Figura 2: Novo paradigma
Fonte: Lacombe (2003, p.10)

Em um sistema como esse, cujo foco é servir o cliente, haveria uma organização onde os empregados estivessem na linha de frente servindo aos clientes e garantindo que suas verdadeiras necessidades estivessem sendo satisfeitas. Além disso, o coordenador da linha de frente começaria a ver os empregados como clientes e se dedicaria a identificar e preencher suas necessidades. E assim por diante, pirâmide abaixo. Isso é um novo paradigma, reconhecendo que o papel do coordenador como líder não é impor regras e dar ordens à camada seguinte. Em vez disso, o papel dele é servir (HUNTER, 2004).

Um líder com ações inadequadas desconhece os pressupostos da sua função, o mesmo não está capacitado para exercer as suas funções. ADAIR (1989) diz:

A liderança inadequada de muitos administradores pode ser atribuída a ignorância, ninguém jamais lhes falou sobre as funções da liderança. Um bom líder entende o espectro de comportamento de liderança e sabe quando determinada função é requisitada.

Em relação aos impactos negativos em uma liderança inadequada, se observa que ela pode dificultar o processo de se alcançar os objetivos organizacionais. Dessa forma, projetos de interesse da coletividade podem ter uma execução ruim por problemas de uma coordenação falha.

Maximiano (2011), afirma que:

A liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social completo, no qual interagem quatro variáveis ou componentes: as motivações dos liderados, a tarefa ou missão, o líder e a conjuntura ou contexto dentro dos quais ocorre a relação entre líder e os liderados.

Os líderes e os liderados têm uma relação de influência recíproca. Os liderados são os colaboradores de quem executa a liderança e vice-versa. Sem liderados não há a atividade liderança. A liderança é atestada e comprovada quando se percebe o atendimento das expectativas dos liderados.

De acordo com Maximiano (2011), um chefe pode ser nomeado numa hierarquia, não importa possuir ou não as qualidades que lhes são necessárias. É claramente perceptível que alguns gerentes que não conseguem ser líderes de suas respectivas equipes podem ser líderes de equipes sem que estes sejam os chefes. A liderança atribuída a uma pessoa é uma qualidade intrínseca, pois em algum momento da vida, ela será desenvolvida. Porém, um exímio líder ou um líder nato possui várias virtudes e qualidades que possibilitam diferenciá-lo dos demais, entre elas pode-se citar: competência (conhecimento, habilidades e atitude), ética (integridade e honestidade), motivação, sensibilidade, humildade, autoconfiança, entusiasmo, imparcialidade, empatia, autoconhecimento, e inteligência que se sobressai nas ações pertinentes ao seu estado. É indispensável que aprecie efetivamente a relação com pessoas, dê atenção e seja um bom observador.

A influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra maneira intencional. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo

maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos sociais.

Segundo o autor MAXIMIAMO (1994):

Ser líder em uma organização militar, em que a hierarquia é estritamente seguida, é muito diferente de ser líder de um grupo de estudos na escola. O papel dos líderes no limiar do terceiro milênio é muito diferente do papel do líder da Revolução Industrial.

Nas organizações de um modo geral isso não é diferente, se a liderança estiver efetivamente comprometida com a missão, com os valores e com os resultados da organização, a influência e a motivação farão com que sua equipe siga suas crenças e ideias, aumentando cada vez mais os resultados para a empresa. A arte de liderar é ter a preocupação de praticar a justiça no ambiente organizacional, reconhecer os acertos quando existirem e agir com firmeza quando os erros acontecerem.

Conforme Daft (2006), a liderança continua evoluindo de acordo como as necessidades das organizações se modificam e dentre vários aspectos que se destacam nesse contexto, pode-se citar: as pessoas, metas e as influências.

A Teoria Clássica da Administração não se preocupou com a liderança e suas implicações. Os autores clássicos apenas se referiram superficialmente à liderança, pois ela não chegou a constituir um assunto de interesse. A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal – considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores nos aspectos relacionados com as atividades do cargo – a Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre seu comportamento, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado CHIAVENATO (2004).

2.3 ABORDAGENS E TEORIAS DE LIDERANÇA

A utilização do líder dispensa cargos ou posições, e deve ser desvinculado ao se falar sobre o perfil de liderança. Líder é aquele que obtém resultados com a ajuda de pessoas. Independentemente se é um colaborador simples ou um superior. A liderança é uma necessidade em todos os grupos e demonstra efetivamente a relação entre o indivíduo e o grupo. Tal relação do indivíduo para com o grupo só existe quando este indivíduo é visualizado pelo grupo, que é capaz de satisfazer as necessidades, realizar resultados e atingir metas antes focalizadas CHIAVENATO (2004)”.

Hoje o perfil do líder esboça uma distância daquele perfil técnico onde o líder que era considerado um chefe fica numa sala isolada e apenas delega tarefas aos colaboradores. Esse tipo de líder é aquele que não tem um contato maior com os funcionários, além de delegar tarefas e cobrar resultados. “O líder de hoje dá estímulo a sua equipe, criatividade e inovação, e se envolve totalmente em todos os processos CHIAVENATO (2004)”.

O chamado modelo do chefe autoritário não tem mais espaço hoje nas empresas modernas.

Existem alguns tipos técnicos de líderes e dentre estes, destacam-se alguns citados a seguir CHIAVENATO (2004):

- Autoritário: Este líder se isola do grupo, expõe todas as suas ideias e não dá espaço para opiniões por membros do grupo. Ele é quem determina todas as ações e quem deverá executar tal tarefa ou obrigação. Ele não é válido para a organização e gera no grupo baixa estima e um clima hostil. Portanto, um tipo de líder que é incabível nos tempos atuais;
- Indeciso: Não tem certeza a que rumo tomar, mesmo sabendo que tem muitas decisões para executar. Deixa as coisas acontecer em seus momentos, deixando-as resolverem por si só. Este ato gera insegurança por parte do grupo que se sente às vezes perdido sem saber para onde ir;

- Democrático: É o líder que se insere e se sente como qualquer membro do grupo. Ele é quem estimula e participa. Aprecia fortemente que os membros do grupo participem das decisões e tomem tarefas por si só, ou seja, dá liberdade para os liderados. É muito objetivo em suas críticas e elogios. No grupo, este líder gera entusiasmo, participação de todos do grupo e colaboração;
- Liberal: Tem uma participação mínima nos processos que acontecem no projeto. Deixa o grupo livre para tomar as decisões e não supervisiona a equipe;
- Situacional: Esse líder assume uma liderança diferente para cada situação, possuindo com maestria uma conduta para cada situação. A segurança e motivação do grupo duram por certo tempo;
- Emergente: É aquele que assume a direção por ter as maiores qualificações e ser o mais preparado para encarar uma situação emergente. O grupo nessa situação encara com naturalidade, participa, colabora e sabe que se houver qualquer problema diferente, o líder saberá o que fazer;
- Intelectual: Esta sempre em busca de novas informações, por isso sempre estuda ou lê. É visto pelo que sabe e contribui com ideias que serão úteis para o grupo;
- Servidor: É aquele que está mais preocupado em servir seus liderados do que apenas dar ordens. Percebe que sua vitória está na vitória de sua equipe, então age de maneira que faça isso acontecer, fazendo com que os talentos de cada um possam aparecer. Nessa realidade, o líder torna-se mais um membro e deixa de lado aquele antigo conceito

de que o líder observa os outros trabalharem, de que está sempre no topo. Quando se busca ajudar as pessoas, elas retribuem, e isso as torna parceiras, percebendo que ambas as partes são integrantes essenciais do mesmo quebra-cabeça;

Conhecer a situação ambiente da organização, o progresso do grupo e o modo como eles agem dentro da empresa, é fundamental para qualquer pessoa que almeja um cargo de liderança e sucesso nas organizações, principalmente nos dias atuais onde o dinamismo percorre todos os setores. É preciso saber como aqueles que já alcançaram uma posição de liderança agiram para se tornarem executivos influentes CHIAVENATO (2001).

O líder estabelece a missão organizacional e, se ela não ressoa profundamente, então os liderados simplesmente vão com a maré. Muitas das organizações atuais têm missões exemplares que existiam anteriormente em declarações emolduradas no quadro de avisos e em folhetos da empresa. Isso não funciona. A missão tem de ressoar, e deve estar totalmente claro para todos que é realmente o princípio que guia a organização. Poucas pessoas se apaixonam por ideias como maximizar o valor para o acionista, ganhar marketshare, atingir o domínio do mercado ou cumprir metas de aumento de receitas ou lucros. Na verdade, um líder que coloca qualquer uma dessas métricas, ou similares, imediata e silenciosamente perde muito apoio. Assim, o objetivo de uma empresa é garantir que cada pessoa que tenha contato com ela atinja seu maior potencial. Isso inclui todos os *stakeholders* (CHIAVENATO, 2001).

Numa linha do tempo, observam-se os líderes da história antiga até os dias de hoje, e podem-se observar vários tipos de características que foram se desenvolvendo. Como desenvolver um líder, que características vão predominar nos tempos vindouros? Estudos mostram que esse líder terá no mínimo algumas dessas características CHIAVENATO (2001).

- Conhece a si mesmo, sabe os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e utiliza essas informações para crescer e apoiar o crescimento das pessoas ao seu redor;

- Sabe da sua missão de vida e visiona um futuro promissor, sabe que foi enviado para uma missão e vai cumpri – lá;
- Implementa esta visão de futuro sem receios, porque transforma o fracasso em feedback, com a capacidade de agir e promover a ação de todos;
- Conhece seus valores e os vivencia, assume os erros da sua equipe e passa o título de sucesso a todos que estão contigo. Assume seus erros e se desculpa perante todos, reconhecendo seu propósito;
- É criativo, porque exerce papéis diversos e se comporta de acordo com as situações;
- É um coach, é um orientador, lidera através de perguntas e não de respostas. Coloca-se em igualdade com todos os seus liderados, pressupondo que cada pessoa tem dentro de si um potencial ilimitado, respeitando os valores, objetivos e missões de cada um;
- Tem uma vida equilibrada, a sua liderança não se aplica somente ao trabalho, mas também em todos os ambientes em que convive.

Líderes eficientes apresentam pontos de vista quanto à liderança que são claros e passíveis de serem ensinados e compartilhados, particularmente às pessoas com as quais trabalham. Portanto, através da sua história sobre liderança você pode ajudar sua equipe a se desenvolver e a se relacionar melhor com você no âmbito organizacional (LACOMBE, 2003).

Para Lacombe (2003), existem quatro estágios para adquirir novos hábitos ou habilidades.

Estágio 1: Inconsciente e Sem Habilidade;

Esse é o estágio em que o indivíduo ignora o comportamento e o hábito. Ele está inconsciente ou desinteressado em aprender a prática e, também, despreparado.

Estágio 2: Consciente e Sem Habilidade;

A pessoa toma consciência de um novo comportamento, mas ainda não desenvolveu a prática. Tudo é muito desajeitado, antinatural e até assustador.

Mas, se continuar a lidar com isso, ela irá para o terceiro estágio.

Estágio 3: Consciente e Habilidade;

Esse é o estágio em que o indivíduo está se tornando cada vez mais experiente e se sente confortável com o novo comportamento ou prática. Ele está "adquirindo o jeito da coisa" nesse estágio.

Estágio 4: Inconsciente e Habilidade;

Esse é o estágio em que a pessoa já não precisa pensar. É o estágio em que a prática já fez tanto efeito, que parece ser a coisa mais natural do mundo. Esse é o estágio em que os líderes conseguiram incorporar seu comportamento aos hábitos e à sua verdadeira natureza. Esses são os coordenadores que não precisam tentar ser bons líderes, simplesmente porque já o são.

Como aprimorar o comportamento do coordenador – o caminho da liderança.

Há diversos comportamentos que um coordenador deve tentar abandonar, no intuito de trabalhar melhor com o seu grupo, obtendo resultados mais abrangentes e consolidados. Entre eles, pode-se citar, segundo Gasparetto (2003):

- **Comportamento agressivo**

Um comportamento agressivo ocorre quando, em busca de seus objetivos, a pessoa expressa seus desejos, seus sentimentos, seus pontos de vista, subestimando, ferindo ou humilhando a outra. Embora esses comportamentos possam, temporariamente, permitir que uma pessoa atinja seus objetivos, geram um ambiente de tensão, de insatisfação, de agressividade, provocando uma reação também agressiva.

- **Comportamento submisso**

Ocorre quando uma pessoa não expressa seus sentimentos, pontos de vista e desejos, resultando num comportamento de fuga e de autodesvalorização, que conduz a uma dificuldade em alcançar seus objetivos ou alcançando-os de modo inadequado.

- **Comportamento manipulador**

A principal característica da comunicação manipuladora é a utilização da linguagem como disfarce, para concretizar os seus objetivos, ou seja, utiliza com frequência uma linguagem pouco direta na forma como expressa as suas intenções, recorrendo à insinuação como forma de manipular ou a chantagem emocional para alcançar o que pretende.

Entre os comportamentos que o líder deve buscar desenvolver ao máximo, pode-se citar como principal a assertividade. A assertividade é um comportamento pelo qual se exprime com tranquilidade emoções e opiniões, em que o líder age em interesse próprio e defende o seu ponto de vista, sem negar o direito a uma posição por parte dos demais. Essa característica deve ser o foco principal do líder ao agir diante de seus subordinados.

Outro comportamento fundamental para o papel do líder é a empatia: o líder se coloca no lugar do outro. Ser empático não é ser simpático. A simpatia pressupõe solidariedade, a empatia pressupõe compreensão. A simpatia cria um envolvimento emocional, que pode prejudicar o julgamento, enquanto a empatia estabelece comunicação eficiente.

A empatia requer um interesse real de ouvir o outro, além de uma disposição a estar aberto a novos conceitos e maneiras de pensar, e é justamente aí que atuam os “filtros mentais”: aqueles filtros que correspondem a preconceitos, valores, ideias arraigadas de forma profunda em nossas crenças, em nosso subconsciente. Os preconceitos são as principais defesas e funcionam como barreiras bloqueando novas formas de pensar, compreender e sentir o mundo.

Dessa forma, as pessoas agem como inibidoras da nossa própria mentalidade que, enrijecida, vai impedi-las de serem empáticas.

Confusão a ser evitada: relacionar empatia e estado de ânimo é um erro muito comum. A verdadeira empatia deve vencer os sentimentos nos quais estão alojados em nossos próprios mundos, para que possamos avançar em relação ao outro.

Para aumentar sua capacidade de empatia, evite:

- Julgar a outra pessoa enquanto ela fala ou rotulá-la como idiota, fútil, chato, etc;
- Julgar de antemão o que é importante e o que não é em relação ao que o outro está dizendo – ouça com a mente aberta.
- Comparar-se ao outro;
- Interpretar exatamente pelo que está sendo dito – tente ler o que está nas entrelinhas;
- Acreditar que o seu ponto de vista é sempre o certo;
- Outra força importante para o líder é a resiliência. É um conceito emprestado da física, que indica a propriedade de alguns materiais de acumular energia, quando exigidos e estressados, e voltar ao seu estado original sem qualquer deformação.

É a habilidade do elástico, ou da vara do salto em altura – aquela que enverga no limite máximo sem quebrar, volta com tudo e lança o atleta para o alto.

Sob uma conceituação bastante ampla, a resiliência pode ser definida como sendo a capacidade de pessoas, grupos e organizações de superar situações de crise e ainda obter vantagens das mesmas. É um poder de recuperação. São as forças internas e externas que contribuem para minorar esses fatores de risco. Assim, diz-se que um indivíduo é resiliente quando consegue superar, e não necessariamente eliminar as adversidades, encontrando forças para aprender com elas.

De acordo com Hunter (2006), um líder ruim gera a falta de credibilidade, o que pode atrapalhar a consecução de todos os objetivos internos da empresa.

Essa geração de conflitos não é nada salutar quando se enfoca a questão do clima organizacional. Parece óbvio mais é fato que o líder tem que ter uma posição de destaque para tomar decisões, e essa a postura que se espera dele.

Para Albuquerque (2007), se o desempenho do líder é ruim todo o desempenho da equipe fica prejudicado. Para evitar esses problemas, o primeiro passo é investir em uma boa comunicação, é preciso que o líder sempre busque rever a sua postura, pois ele não pode esquecer a sua responsabilidade como motivador. Até mesmo porque não se pode esquecer que uma equipe no desenvolvimento de um projeto ou ações sempre trabalha com o foco em resultados.

2.4 DU PONT DO BRASIL S.A. – DIVISÃO PIONEER SEMENTES

A Pioneer Sementes nasceu em Iowa – EUA, em 1913. Henry Wallace, então um jovem pesquisador, iniciou um programa de produção de sementes melhoradas de milho. Os estudos das linhagens e seus cruzamentos tiveram tanto sucesso que em 1924, Wallace venceu um concurso de produtividade de milho. Dois anos depois, Henry Wallace fundou a Pioneer Hi-Bred, a primeira empresa dedicada a desenvolver, produzir e comercializar sementes de milho híbrido. Desde então, a Pioneer mantém o perfil de uma companhia inovadora, focada na ciência e tecnologia das sementes, antecipando novos conceitos de qualidade e elevando os níveis de produtividade no campo, através de informações úteis levadas aos agricultores a fim de auxiliá-los a obter maior rentabilidade com os produtos da empresa.

Já no Brasil, a empresa PROAGRO – Comércio e Indústria Pró-Pecuária Ltda., foi fundada em 1967 e teve como idealizador e fundador, o Sr. Jaymes Delfino Marques da Silva. Para fundar a empresa, o Sr. Jaymes contou com o apoio do seu irmão Protásio e com o suporte financeiro do Sr. Dante Peduzzi, representante do grupo Gomes Filho, fazendeiros da região de Bagé-RS, com mais de 19 grandes fazendas e proprietários do frigorífico Santônio de Bagé, na época o maior do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa tinha como objetivo a comercialização de sementes, principalmente de forrageiras (aveia, azevem, trevos, etc.) e insumos para a pecuária. Sendo filho de pequenos agricultores da região de Cachoeira do Sul, seu Jaymes tinha como sonho a produção de milho híbrido, que sempre acreditou ser um bom negócio.

Sua primeira tentativa foi a produção do híbrido "Princesa", cujas matrizes foram adquiridas Escola de Agronomia daquela cidade.

A primeira produção foi razoável, mas o híbrido comercial não era diferente dos tradicionais comercializados, principalmente pela Agrocere, naquela época. Eram altos, tombavam com facilidade e produziam cinquenta sacos por hectare, o que era uma façanha.

Insatisfeito com os resultados, seu Jaymes escreveu e mandou uma carta às empresas de sementes americanas que conhecia, propondo parceria para explorar o mercado do Sul, que, naquela época, era o maior do Brasil para milho. Inclusive, o município de Encruzilhada do Sul era considerado o maior comercializador de milho do país.

Duas empresas responderam ao seu Jaymes, uma foi a Dekalb, que agradeceu e informou que já operava no Brasil, em Carazinho, em parceria com as "Sementes Weibull do Brasil", e a outra foi a Pioneer. Deste contato, a Pioneer mandou algumas amostras de milho, que foram semeadas e destacou-se o híbrido 309B.

No início de 1969, veio ao Brasil o Dr. Suri M. Sehgal, na época Gerente Geral da Pioneer nos Estados Unidos, que tinha como missão expandir os negócios da Pioneer fora dos EUA. Na Proagro, em Porto Alegre, não encontrou seu Jaymes no escritório, deixou seu cartão e uma mensagem e foi a São Paulo. Na mesma noite, seu Jaymes voou para São Paulo e conseguiu convencer o Dr. Suri que a fusão com a Proagro seria um bom negócio, pois o Dr. Suri iria entrar em contato com a Agrocere no dia seguinte, para propor uma parceria.

No ano seguinte seu Jaymes foi aos Estados Unidos e, nos escritórios da Pioneer em Johnston, apresentou para a direção da empresa suas idéias.

Enquanto as negociações aconteciam, a Proagro importou da Pioneer (doação) 100 sacos de 25 kg do híbrido 309B. Estas sementes foram divididas em sacos de 1 kg e semeadas pelo Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A performance do material foi acima das expectativas e a Proagro, no ano seguinte, importou sementes de macho e fêmea do 309B, para fazer a sua primeira multiplicação no Brasil.

No ano de 1971, ingressou na Proagro o Sr. Carlos Mariano Flores Dias, para cuidar da filial de Dom Pedrito-RS. O Sr. Mariano era amigo pessoal do Sr. Jaymes e tinha compartilhado da idéia da criação da Proagro. O Sr. Mariano vinha da Rhodia, onde vendia insumos para a pecuária.

As matrizes chegaram tarde, no final de janeiro de 1971, mesmo assim foram cultivadas 40 hectares na região de Caçapava do Sul, onde seu Jaymes tinha agricultores amigos, principalmente a família Tolfo. Estas sementes estavam coao atingirem 32% a 34% de umidade e se iniciavam as geadas, a colheita foi antecipada, em espiga, levada para secar na Secretaria da Agricultura de Veranópolis. Cerca de 50% da safra foram perdidas e o restante, apesar de os grãos ficarem leves, tinha uma boa germinação e vigor. A empresa vendeu toda a produção. No fim do ano de 1971, a Proagro cultivou 220 ha, também em Caçapava do Sul, onde, num pavilhão antigo, improvisou instalações para receber as sementes para a safra de 1972. No dia 2 de março de 1972, após muitas negociações, aconteceu a fusão ou a formação da empresa Proagro-Pioneer S.A.

No Brasil, a Pioneer iniciou as suas atividades na safra 1970/71 através de uma parceria comercial com a Proagro – Comércio e Indústria Pró-Pecuária Ltda., do Grupo Gomes Filho, de Bagé-RS. Introduzindo materiais de ciclo precoce, porte baixo e de maiores potenciais genéticos, desenvolvidos nos EUA, iniciou-se uma nova fase na cultura de milho no País. Em maio de 1972, foi anunciada a formação da empresa Proagro Pioneer S.A. – Agricultura, Indústria e Comércio, com sede em Porto Alegre – RS. Desde janeiro de 1976, a sede está localizada em Santa Cruz do Sul – RS. Em junho de 1982, o controle acionário passou integralmente para a Pioneer Hi-Bred International Inc., com sede em Des Moines, Iowa – EUA, e a Proagro Pioneer deixou de existir, ficando instituída

então a Pioneer Sementes Ltda. Desde março de 1997, as sementes de milho com a marca Pioneer estão sendo produzidas dentro dos padrões internacionais de qualidade estabelecidos pela ISO 9001.

A Pioneer Sementes possui no Brasil cinco unidades de beneficiamento: uma junto à matriz em Santa Cruz do Sul-RS e as outras em Santa Rosa-RS, Itumbiara-GO, Formosa-GO e Brasília-DF.

Os negócios da Pioneer no Brasil estão direcionados, de maneira mais intensa, para o mercado de sementes de milho híbrido, pipoca, soja e sorgo. As sementes de soja Pioneer estão, atualmente, direcionadas para o mercado do cerrado e no sul do Brasil, onde suas cultivares mostram-se mais adaptadas e competitivas. A comercialização e suporte técnico dos produtos Pioneer é realizado por uma rede de mais de 100 representantes comerciais e vários técnicos que cobrem toda área produtora de milho, soja e sorgo do Brasil.

A Pioneer foi a primeira empresa do setor de sementes na América Latina a ser certificada com a ISO 9001, tanto para produção, quanto para seus laboratórios de análise de sementes.

A Unidade de Itumbiara-GO é a maior unidade de beneficiamento e com maior capacidade de armazenamento, localizada na BR 452, km 187, responsável por quase dois milhões de sacos de sementes de milho na safra de verão.

Em 15 de março de 1999, foi anunciado o acordo que resultou na completa aquisição da Pioneer Hi-Bred International pela tradicional empresa da área química E. I. DuPont de Nemours & Company, com sede em Wilmington, Delaware, que já detinha uma participação de 20% da Pioneer desde agosto de 1997.

No final da década de 1990, a Pioneer entra no mercado de sementes de soja adquirindo um programa de melhoramento de soja local. Como inovação para o setor, verticalizou o processo beneficiando suas sementes numa unidade própria construída em Planaltina-DF. A partir deste período, a área de logística da empresa passou a ganhar um significado maior e a Pioneer instalou centros de distribuição (CDs) em todo o Brasil. Além dos centros de distribuição, a Pioneer foi pioneira na entrega de sementes de soja em Jumbo Bags (embalagens de uma

tonelada), iniciando em 2009, um processo que até então não existia comercialmente. Com todo esse crescimento, e com a movimentação de novos produtos e tecnologias, principalmente em relação aos organismos geneticamente modificados (OGMS), foi necessário que se instalasse um escritório de Regulamentação, em Brasília/DF, permitindo que a empresa tivesse assim um maior suporte nas questões ligadas às liberações comerciais e ao registro de produtos.

Inúmeros investimentos foram realizados nas áreas de produção e de pesquisa. De 2000 a 2007, a Pioneer inaugurou sua unidade de produção e estação de pesquisa para soja e milho, em Brasília/DF, a unidade de milho em Formosa–GO, a estação de pesquisa mista para soja e milho em Sorriso–MT, a estação de pesquisa para milho em Passo Fundo/RS e a estação de pesquisa mista para milho e soja, em Palmas–TO, sendo este, considerado um centro de excelência em novas tecnologias.

Em 1º de novembro de 2005, a Pioneer Sementes foi oficialmente incorporada pela Du Pont do Brasil. A incorporação deu-se somente no Brasil e a nova razão social é Du Pont do Brasil S.A. – Divisão Pioneer Sementes. A empresa, mesmo pertencendo ao grupo DuPont, continuou operando da mesma maneira que vinha fazendo nos últimos anos, mantendo sua identidade, sua filosofia e, principalmente, a qualidade de seus produtos.

Em 2007, a Pioneer cria sua nova marca de sementes, a BioGene. Com rápida aceitação pelo mercado, atualmente a BioGene é a marca que mais cresce percentualmente em termos de participação no mercado de milho nacional.

Em 2012, a empresa adota novo logotipo e passa a utilizar o nome DuPont Pioneer. Com o conceito de dividir para multiplicar, a DuPont Pioneer criou em 2012 duas unidades de negócios, sendo uma no Sul e outra no Centro Norte. Esta nova estrutura permite novas oportunidades de crescimento para a empresa, colocando-a mais próxima de seus clientes, parceiros e fornecedores. Ainda em 2012, foi inaugurada sua maior e mais moderna unidade de produção de soja do mundo, localizada em Catalão–GO, que terá sua capacidade plena instalada para

mais de 2.000.000 sacas de 40 kg, projetada para seguir os mais altos padrões de segurança e qualidade.

A DuPont Pioneer acredita fortemente nesse ciclo de crescimento do país e é hoje considerada a empresa de sementes que mais cresceu nos últimos anos. Ganhou participação em todos os segmentos de mercado, tanto no milho quanto na soja, e o Brasil passou a ser a maior operação da DuPont Pioneer fora dos Estados Unidos e uma das maiores unidades de negócio da empresa.

2.5 A LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO

O Organograma da DU PONT DO BRASIL S.A. – DIVISÃO PIONEER SEMENTES em Itumbiara–GO tem em sua estrutura organizacional, a figura do gerente de produção que gerencia toda a parte de produção, campo e administrativa. Abaixo do Gerente da Unidade, as três funções mais importantes e suas respectivas subordinações da estrutura organizacional são formadas da seguinte forma: o Gerente da Unidade de Beneficiamento da cidade de Itumbiara–GO tem sob o seu comando todas as áreas de negócios desta filial mencionada da cidade de Itumbiara–GO. Para a efetivação de seu trabalho ele conta três colaboradores de alta gestão, nomeados de Gerente de Produção, Supervisor de Campo e Supervisor Administrativo. Estes dão maior visibilidade sistêmica ao Gerente de Produção para determinar ações estratégicas em cada um desses setores.

O Gerente de Produção é a pessoa responsável por controlar e gerenciar o processo de produção de toda a unidade. Sob sua responsabilidade estão os setores Torre de Classificação, Debulha, Secagem, Seleção Manual e Armazenamento.

O Supervisor de Campo é a pessoa responsável por gerenciar os processos de campo de todas as áreas contratadas para o cultivo. Sob sua responsabilidade estão Engenheiros Agrônomos e Técnicos Agrícolas.

O Supervisor Administrativo é a pessoa responsável por controlar e gerenciar os processos administrativos da empresa. Sob sua responsabilidade

estão os setores de Contabilidade, Compras, Recursos Humanos, Contas a pagar, Contas a Receber e Faturamento.

Estes três tipos de gerentes que serão objeto de estudo do presente trabalho.

2.6 A VISÃO VOLTADA PARA O FUTURO

A Pioneer mantém o perfil de empresa inovadora, focada na ciência, tecnologia e nas atividades dos agricultores. Mas para que isso se mantivesse sólido ao longo do tempo, era importante que essa empresa construísse um alicerce sólido e com visão de longo prazo e que pudesse assim refletir a sua filosofia de negócios. Por meio de um processo evolutivo iniciado desde a sua fundação em 1926, a Pioneer redigiu, em 1952, os pilares que definiriam as suas estratégias ou maneiras de fazer negócios.

A Pioneer Hi-Bred International, Inc., uma subsidiária da Du Pont, é a fonte líder mundial de alternativas para agricultores, criadores de gado, e processadores de grãos e sementes oleaginosas.

A Missão da Pioneer é fornecer produtos e assistência que aumentarão a eficiência e a rentabilidade dos agricultores no mundo. Além disso, a essência de seu negócio é a ampla aplicação da ciência genética. A Pioneer busca garantir o desenvolvimento da essência do seu negócio, criando novas oportunidades que realcem esta essência.

A Pioneer Sementes está presente em mais de 100 países, com 140 estações de pesquisa em 30 países. Os produtos que são comercializados no mundo inteiro são: milho, soja, sorgo, alfafa, girassol, canola, trigo e inoculantes. As vendas são formadas pelos seguintes números: milho: 18,2 milhões de sacas (80.000 sementes); soja: 22,3 milhões de sacas (50 pounds = 22,68kg). A Pioneer é responsável por 20% da produção mundial de milho.

A Visão para o futuro é a sua diretriz e firma a filosofia de trabalho da Pioneer descrevendo de maneira clara e simples os princípios éticos e morais em que todos acreditam e seguem e, com os quais, tratam e se relacionam com os seus clientes, funcionários e parceiros. São quatro os princípios:

1. ° Empenha-se para produzir os melhores produtos do mercado;
2. ° Mantém relações honestas e imparciais com nossos clientes, produtores de sementes, funcionários, representantes e parceiros de negócios;
3. ° Promove e vende os seus produtos com determinação, mas sem mistificação;
4. ° Empenha-se em fornecer sugestões úteis aos nossos clientes, de maneira a auxiliá-los a obter maior lucratividade;

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho consiste em um estudo de caso exploratório–descritivo de caráter qualitativo, complementado com dados quantitativos.

Para Martins (1992), a pesquisa exploratória “é uma abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto de estudo”, ou seja, ela deverá possuir um planejamento flexível para os mais diversos aspectos de um problema.

Nesse sentido, segundo Roesch (1999), os estudos descritivos “são concebidos primariamente para descrever decisões ou processos” e estudos exploratórios têm por objetivo “explorar uma nova área e construir ou fazer teoria emergir a partir da situação”.

O estudo foi realizado na empresa DU PONT DO BRASIL S.A. – DIVISÃO PIONEER SEMENTES localizada no município de Itumbiara–GO com a liderança e liderados desta unidade, em 2014.

3.2 COLETA DE DADOS E AMOSTRAGEM

A coleta de dados é uma das fases crucias de qualquer pesquisa. Para Martins (1992), “muito do sucesso da pesquisa depende da coleta dos dados e informações; portanto, deverá haver plenas condições para que a informação seja precisa, fidedigna e corretamente registrada”.

Para a coleta de dados, foi aplicada uma entrevista estruturada com alguns gestores e subordinados do Grupo Du Pont, entre os dias 7 e 24 de janeiro de 2014.

A primeira parte composta por um questionário de perguntas abertas, conforme apêndice A, e a segunda parte composta por outro questionário com perguntas fechadas conforme apêndice B, permitindo, no primeiro caso flexibilidade nas respostas por parte dos entrevistados e o segundo instrumento permitiu o maior número de informações detalhadas para o melhor entendimento na apuração dos resultados, distanciando–se da subjetividade.

Os questionários abertos foram respondidos por oito funcionários que desempenham papel de líder nos respectivos setores, enquanto que os questionários fechados foram respondidos por quarenta funcionários da empresa (liderados), sendo cinco colaboradores do Laboratório de Sementes, cinco colaboradores da Pesquisa de Produção, quinze colaboradores da Produção, cinco colaboradores da Administração e dez colaboradores da Semente Matriz . Isso demonstra uma representatividade e qualidade das informações, pois é abrangido cem por cento dos colaboradores elegíveis para a mensuração das informações.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários abertos foram transmitidos de forma qualitativa, enquanto que os questionários fechados foram de forma quantitativa. A análise de dados optou pela análise de conteúdo como método qualitativo das questões abertas e pela análise estatística simples, com totalizações, médias e percentuais, dentre outros, representados através de gráficos, no caso das questões fechadas. Os resultados das entrevistas foram comparados com o que defendem os referenciais teóricos das práticas nas grandes organizações.

Conforme Santos (2007), o que se obtém no final de toda coleta de dados é o conjunto de informações anotadas, que descrevem de certa forma as ideias que se avaliam relacionado à ampliação do entendimento previsto no objetivo. Deste modo, os dados colhidos foram minuciosamente analisados, para conseguir compreender e avaliar os resultados para serem demonstrados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS QUALITATIVOS

Em relação às questões abertas, no primeiro questionamento percebeu-se que os gestores, ao serem indagados sobre o que fariam com as pessoas que discordam dele, responderam que possuem amplo interesse, preocupam-se em entender e respeitam a visão dos outros, bem como dedicar tempo para alinhar os pontos de vista, conforme pode ser observado nas declarações “Tento procurar uma forma de conversar”, “Converso até chegar a um consenso”, “Tento entender a visão do outro”, “Ouço o ponto de vista e “Respeito a visão do outro”.

Fica evidente que o diálogo é sempre a melhor recomendação para a superação de possíveis discordâncias. O líder deve sempre integrar esforços de um grupo de trabalho para a consecução de objetivos da organização CHIAVENATO (2000). Dialogar não é apenas uma técnica, mas também uma atitude, na qual se exige trabalhar com pessoas e gostar de trabalhar com elas. Exige ajudá-las, encorajá-las e orientá-las, dando-lhes atenção.

Na segunda questão é notado um questionamento bastante importante do ponto de vista comportamental de aceitação sendo questionadas se estavam abertos a múltiplos pontos de vista ou definitivamente exigir o cumprimento das atividades. Estar aberto a diferentes pontos de vista. É uma forma de conquistar pessoas na área da coordenação é envolvê-las de forma que coloquem em seu coração, mente e espírito, a criatividade e a excelência a serviço de um objetivo, dando tudo pela equipe. Todo bom coordenador deve se perguntar: “Cada um dos profissionais sob a minha autoridade vai crescer e se desenvolver por causa da minha influência?”. Assim, ele terá bases firmes para realizar seu trabalho de maneira adequada e sempre com equilíbrio. CHIAVENATO (2001). Observando frontalmente os resultados deste questionamento, nota-se que a acumulação de tarefas e pressões do dia-a-dia põe em xeque essa aceitação supracitada quando são ditos que “Na prática é bem difícil aceitar diferentes múltiplos pontos de vista, se o que está em jogo é o prazo e a qualidade do que está sendo

produzido” e “Tento ouvir a opinião dos outros, mas nem sempre as demandas podem ser escutadas da forma que os colaboradores gostariam”.

Na terceira questão foi perguntado: Você está preparado para abandonar um projeto ou um cliente que possua valores diferentes dos seus?

De acordo com Lacombe (2003), os líderes podem ajudar os funcionários a compreender que os valores dos clientes devem ser respeitados, mesmo que esses valores sejam diferentes das adotados pelos próprios funcionários e as empresas. Diante de tantas mutações verificadas na época atual, percebe-se cada vez mais a necessidade da busca por ambientes onde o respeito ao outro se prolifere assiduamente.

As pessoas são diferentes, os movimentos e ações também são, por isso, a necessidade de um maior entendimento na pluralidade existente entre todos os aspectos que são exercidos dentro do contexto perguntado quando os questionados retornam com as respostas “Jamais, sou profissional.”, “Depende de que valores sejam esses.”, “Em um primeiro momento diria que não, mas dependendo das exigências do cliente, se elas forem aéreas ou inatingíveis é melhor abandonar o barco antes que ele afunde.”, “Não, gosto de desafios.” e “Os valores podem ser diferentes, mas os procedimentos devem ser sempre profissionais.”.

A quarta questão indagou: Tudo bem se alguém levar o crédito em seu lugar? Quem executou a função com maestria sem dúvida nenhuma merece o reconhecimento, mas isso não quer dizer que o líder deve desempenhar todas as funções. Para Blanchard (2000), além de ter pensamento estratégico, o líder deve saber compartilhar sua responsabilidade, percebendo e lidando com os mais diversos sentimentos. Seu grande objetivo deve ser propor ações que possam ir à raiz do problema, buscando sempre saber lidar com resistências que possam surgir ao longo do caminho. É dessa maneira que a gestão do setor público busca formar seus coordenadores: fortalecendo cada vez mais a pró-ação entre os seus membros. Os entrevistados disseram que “Não, o certo é a equipe ser reconhecida, e se alguém teve desempenho diferencial merece todo o crédito.”, “Não, quero reconhecimento.”, “Lógico que não, quero ser reconhecido.”, “Não,

preciso ser recompensado pelo meu desempenho.” e “Não, isso seria uma grande injustiça profissional.”.

Na quinta pergunta indagou-se: Você está disposto a mudar sua posição com relação ao assunto em questão?

Como se observa, todos querem reconhecimento. E o fato de todos responderem que não, não significa falta de flexibilidade ou falta de interatividade. Segundo DAFT (2006), “As pessoas tendem cada vez mais buscar a satisfação na realização das suas atividades, quando psicologicamente sentem-se realizadas para isso”. Com base na teoria contingencial, CHIAVENATTO (2001) diz: “Não existe uma única forma correta de administrar”. As respostas desta questão refletem exatamente as possibilidades no resultado do clima organizacional existente e do foco em atender uma contingência decorrente da situação apresentada.

Na etapa de avaliação de desempenho, o líder algumas vezes deve estar atento para não passar a impressão de imparcialidade quando as notas de gestão de desempenho são dadas para algumas pessoas.

Com isso as principais questões voltadas ao processo de desenvolvimento profissional em relação às ações não praticadas pelo líder desgastam o relacionamento, atrapalham a comunicação, influenciam no desempenho dos seus colaboradores, e interferem no clima.

A sexta questão perguntou: Se alguém puder fazer você alcançar a meta de maneira mais rápida, você está disposto a deixar esta outra pessoa a fazer isso?

Saber delegar as funções é uma das atribuições do líder. O verdadeiro líder tem que limpar os obstáculos para a camada seguinte, que por sua vez têm que passar isso adiante, até chegar ao empregado, que entregará o produto ou serviço de maneira eficiente para o cliente. Isso é bem diferente de "ditar regras" sem ouvir.

Isso não quer dizer que um líder permitirá tudo numa empresa. Um líder deve estar sempre mais preocupado com as necessidades do que com as vontades; entretanto, é complicado identificar as verdadeiras necessidades de uma pessoa ou empregado. Isso é verificado nas respostas oriundas dessa

questão que são: “Sim, é a minha função como líder”, “Claro que sim”, “Delegar está entre as minhas funções.”, “Depende da situação” e “Sim”. Dessa maneira, traça-se novamente uma pirâmide que mostra o caminho das necessidades mais básicas de qualquer ser humano até o topo, que seria a autorrealização HUNTER (2006).

Na sétima questão perguntou-se aos gestores: Quem são os influenciadores (líderes) que tiveram um impacto positivo (ou, em alguns casos, negativo) em sua vida, tais como pais, professores, orientadores ou chefes? O que você aprendeu sobre a liderança com essas pessoas?

Nesta questão verificaram-se respostas interessantes no que diz respeito às origens que causaram as influências para uma melhor execução do aspecto da liderança: “Minha mãe, me ensinou a ter confiança.”, “Meus professores, me mostraram que eu era capaz.”, “Meus avós foram muito positivos, sempre me dando conselhos e “puxões de orelha.”, “Meus pais e meus professores, me ensinaram o quanto forte posso ser na superação de dificuldades.” e “Minha irmã que venceu um câncer sempre foi a minha inspiração, com ela aprendi que é possível transpor o impossível se for possível para concretizar um sonho, uma meta, um objetivo”. Mesmo que esse ideal seja sobreviver.”.

Os líderes desempenham papéis de influenciadores/motivadores. O coaching está em grande evidência, uma grande quantidade de consultores atua nessa área hoje em dia, principalmente psicólogos organizacionais e ex-profissionais de RH. Todavia, há um sério erro conceitual envolvendo o termo coaching. As funções de coaching, counseling e mentoring se confundem. Os praticantes dessas diversas modalidades de aconselhamentos inevitavelmente empobrecem sua relação com seus orientados e, pior que isso, pode tornar menos eficientes suas aplicações de qualquer deles. Coaching, counseling e mentoring são todos os três processos, parte integrante do trabalho de liderar pessoas, não importa se, em determinados casos, é o processo (qualquer deles) conduzido pelo próprio gestor ou por um terceiro contratado.

Na oitava questão perguntou-se: Que eventos da sua vida tiveram impacto sobre a forma com você exerce a liderança? Pense em fatos importantes da sua

infância, de seus anos de escola e no começo da sua carreira.

A liderança é uma característica muitas vezes presentes na personalidade da pessoa desde criança. Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum, inspirando confiança por meio do caráter HUNTER, (2006). A liderança é um tema importante para os coordenadores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Liderar não é uma tarefa simples; ao contrário, uma vez que a liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Dessa forma, pode-se definir a atitude de liderar como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Porém, existem três implicações importantes nessa definição.

- Primeira: a liderança envolve outras pessoas, o que contribuirá na definição do status do líder;
- Segunda: a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo;
- Terceira: a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos os seguidores.

Isso reflete psicologicamente sobre fatores condicionantes para o desenvolvimento da liderança. Desde criança, fatos e momentos são fundamentais para a formatação de aspectos de liderança entre outros. Porém, a cada momento que se passa, percebe-se que os momentos eventual e casual. Assim reflete nas respostas os momentos que realmente marcaram esse desenvolvimento de formatação da liderança como: “Os grêmios estudantis da universidade tiveram uma importância da forma que eu vejo a liderança e a atuação do líder na motivação.”, “Quando meus filhos nasceram compreendi que precisava liderar a minha casa, a minha vida, os meus sonhos. Notei que tinha um dom nato para ordenar, coordenar, na universidade pude lapidar essa característica que possuo que acredito ser nata.”, “Sempre gostei de ser

representante de classe, organizar as festas, os grupos de trabalho, desde a escola já distribuía as tarefas para meus colegas.”, “Na universidade descobri essa habilidade de liderança a participar de projetos de extensão. Houve uma professora em especial que contribuiu bastante para a minha aprendizagem, pois ela sempre deixava tarefas para eu delegar e sempre era muito exigente no cumprimento das tarefas.” e “Sempre fui o orador, desde a alfabetização. Gostava de organizar os times e sempre estava presente organizando todos os eventos sociais. Acredito que a liderança sempre fez parte da minha vida desde a infância.”.

Na nona questão foi perguntado: Pense em seu propósito de vida. Por que está no mundo e o que quer realizar?

Todos os funcionários são cidadãos, que fazem parte de uma sociedade. Contribuir para uma sociedade melhor é obrigação de todos indistintamente. Faz parte da missão do líder agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes e atuar constantemente como agente de mudança. Deve reconhecer as pessoas como parceiras da organização, proporcionando competitividade à empresa, mas sempre mantendo um comportamento ético e socialmente responsável. De acordo com BLANCHARD (2000): “A maioria das pessoas se norteia para o sucesso em sua vida, tomando por base, sua criação, seus princípios e o que é desenvolvimento nos momentos da vida onde a assimilação das ideias consegue ser mais coesa”. Portanto, é percebido nesta questão, o fator de estar mais próximo da família e poder suportar essa base para os filhos que crescerão na expectativa de formarem opiniões que os deixarão mais propensos a um melhor projeto de vida e desenvolvimento de suas realizações. Isso é comprovado através da maioria das respostas obtidas nesta questão: “Criar meus filhos, contribuir positivamente para a sociedade.”, “Tenho muitos sonhos, mas quero ser uma boa profissional e ser reconhecida por isso.”, “Desenvolver projetos que me enriqueçam positivamente e contribua para a construção de uma sociedade mais justa.”, “Meu propósito é ser feliz, dar uma educação para meus filhos e contribuir para uma sociedade com menos violência.” e “Trabalhar honestamente, criar

meus filhos de forma digna, desenvolver meu serviço de forma correta ajudando meus colegas na realização das atividades sempre de forma empenhada.”.

A décima questão perguntou-se aos gestores: Quais são os valores centrais que guiarão seus comportamentos à medida que tenta realizar seu propósito de vida?

A maioria dos entrevistados respondeu honestidade. Verifica-se que os líderes sempre buscam realizar seu trabalho com excelência, baseando-se em valores como independência, interdisciplinaridade e inovação. Nesse contexto e, principalmente, visando aprimorar os conceitos a respeito da gestão de pessoas, surgiu a necessidade de se falar de como as formas de liderança influenciam no desempenho dos colaboradores. Espera-se então que os líderes acrescentem seus valores, uma vez que a organização também pode auxiliar em sua capacitação profissional e pessoal.

Conforme HUNTER (2006) “Inspirar confiança por meio da força do caráter é simplesmente ser o exemplo o qual as pessoas devem seguir. Você nunca será líder se não for honesto, se não for dedicado, se não respeitar os outros”. Essa afirmação é retratada nas respostas dos entrevistados quando a maioria diz que a honestidade é o valor principal para o norteamento de seus comportamentos, seguidos pela perseverança e resiliência .

Na décima primeira questão foi perguntado: O que seus colaboradores podem esperar de você?

A liderança deve trabalhar o conceito de coordenação na realização de Projetos Internos e Externos, mas as ideias envolvidas no perfil do líder podem se estender para cada uma das atitudes de uma pessoa dentro da organização. Conforme HUNTER (2009), “a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos”. A aproximação entre líder e liderado deve ser realizada dentro da maior integração possível, buscando cada vez mais o entendimento das situações que envolvem esses elementos.

MAXIMIANO (2011), afirma que “a liderança é legitimada pelo atendimento das expectativas do grupo de liderados”. Fica claro isso, quando os colaboradores expressam através de suas respostas sobre o que podem esperar de seus

líderes: “Empenho”, “Gosto de ouvir, quero trocar ideias, quero crescer junto com a minha equipe.”, “Respeito as individualidades, reconheço os méritos, oriento para sempre buscar a excelência.”, “Liderança justa, respeitando, ouvindo, dialogando, ensinando, coordenando sempre em busca da concretização dos objetivos.” e “Conversas de forma aberta, instruções claras e objetivas e principalmente reconhecimento.”.

Na décima segunda questão foi perguntado: O que você espera de seus colaboradores? Acredita-se que a obrigação do líder é a promoção da Gestão de Pessoas com excelência. Para tanto, os coordenadores devem estar preparados para enfrentar uma série de transações e CHIAVENTATO (2003) explana tal série como:

- da ação operacional para estratégica;
- do caráter administrativo para o consultivo;
- do reativo para o preventivo;
- da preservação cultural para a mudança;
- do foco na atividade para o foco nas soluções;
- do foco interno para o foco no consumidor;
- do planejamento de curto prazo para o de longo prazo;
- da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos resultados;
- do isolamento para o benchmarking;
- da administração de pessoal para a gestão de talentos;
- da ênfase no controle para a ênfase na liberdade.

Dessa maneira, cria-se um novo perfil para o líder, uma vez que ele deve, além de atender aos usuários internos e externos, manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas que surgem nas organizações. É sua função proporcionar empregados capacitados e motivados à organização, assim como ter a preocupação com a qualidade de vida no trabalho (BLANCHARD 2000).

BERNARDES e MARCONDES (2003) expõem:

Para haver eficácia e eficiência, é necessário existir compatibilidade entre o estilo do coordenador e as exigências de seu ambiente (metas dos grupos, subculturas funcionais e hierárquicas). Portanto, um estilo não é bom ou mau, mas apenas compatível ou não a dada situação organizacional. O problema é que não se pode dizer a priori qual é o conjunto de comportamentos de coordenação adequado para um caso específico, mas apenas indicar o que as pesquisas mostraram como estilos mais encontrados.

Assim evidenciou-se o que foi supracitado com as respostas: “Comprometimento.”, “Motivação.”, “Espero que eles queiram sempre aprender e melhorar.”, “Espero uma equipe unida comprometida com um clima organizacional” e “Profissionalismo, motivação”.

Na décima terceira questão foi perguntado: Como servirá de exemplo para eles?

Para o desenvolvimento de um trabalho excelente, MAXIMIAMO (2011) relata que “um líder deve desenvolver as seguintes competências”:

- ser um agente de mudanças;
- estar inteirado da situação da organização;
- ter um bom nível de cultura geral;
- conhecer sua área de atuação;
- agregar conhecimentos;
- ter facilidade de diálogo e relacionamento;
- estabelecer uma relação de confiança;
- colocar ênfase nas pessoas;
- ter comportamento ético;
- ter disposição para assumir riscos;
- ter senioridade e equilíbrio.

Conforme RICHARD (2013),

Uma das formas de liderança mais eficazes é a liderança pelo exemplo. Ou seja, é quando o líder demonstra à sua equipe a forma como elas devem trabalhar, utilizando o seu próprio dia-a-dia para fazê-lo. Este método de trabalho foge um pouco ao comum, tornando o líder mais num membro da equipe e não num corpo estranho que fica responsável apenas por delegar tarefas.

Nas respostas oriundas dos líderes entrevistados nota-se: “Sempre escutando, sendo incansável para aprender, dialogar.”, “Cumprindo as minhas funções de forma coerente com meu cargo de forma profissional, sendo sempre democráticas nas minhas decisões.”, “O meu empenho na realização das atividades será o meu exemplo.”, “Conversando e mostrando sempre os resultados de um trabalho bem feito.” e “Ser um exemplo só é possível no dia-a-dia, com ações simples, como respeito ao próximo, profissionalismo, motivação na realização das tarefas, pontualidade, cortesia.”, que o trabalho do líder é árduo no que diz respeito à conquista de seu liderado pelo exemplo. Em suma, é possível perceber, que estes fatores apresentados formatam o pensamento para o atingimento da eficiência da liderança.

4.2 RESULTADOS QUANTITATIVOS

Em relação aos às questões fechadas, apresenta-se a seguir os resultados da aplicação do questionário a 20 funcionários da organização.

A primeira pergunta avaliou se os funcionários se sentem valorizados, sendo que, conforme pode ser observado na figura 1, 60% disseram que sim, 30% disseram que não, 5% nem sempre e 5%, nunca.

Percebe-se que 60% dos funcionários se sentem relativamente valorizados, contudo, é importante observar, que os demais 40% não estão satisfeitos em relação ao tema valorização.

Isso é um fato muito importante, pois a gestão de pessoas é um sistema que deve funcionar alinhado. A liderança se dá no processo de interação entre os seus colaboradores. Esse é um projeto profissional que engloba a compreensão que os colaboradores possuem das necessidades e expectativas que deverão ser atendidas. De acordo com Hunter (2006), os funcionários precisam sentir

valorizados, para que as metodologias de gestão de pessoas surtam os efeitos esperados e os resultados corporativos sejam alcançados. Para Chiavenato (2000), desse modo, caso as políticas e práticas de gestão de pessoas estabelecidas pelas empresas não agreguem valor para as pessoas, elas não terão efetividade no tempo. Nem a visão funcionalista nem a sistêmica conseguem levar em conta a perspectiva da pessoa.

Existe aí uma lacuna conceitual que embaça a visão da realidade. Melhor explicando, a lente utilizada a partir de conceitos baseados na visão funcionalista e/ou sistêmica distorce a visão do que realmente ocorre nas relações entre as pessoas e a organizações.

É necessário, portanto, complementar essas visões para que se possa compreender a realidade e se possa agir sobre ela. O líder deve compreender essa dinâmica para sempre valorizar os seus liderados, a fim de sempre motivá-los.

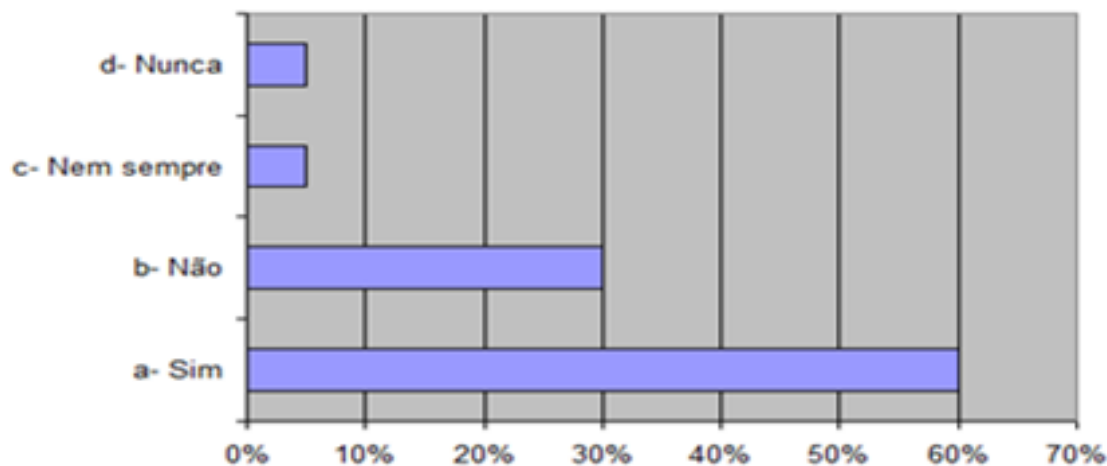


Figura 3– Você se sente valorizado pela empresa?

Na segunda questão foi analisado se o funcionário sente facilidade em conversar com o seu superior. 30% disseram que sim, 50% falaram que nem sempre, 10% falaram que não e 10% falaram que nunca. Esse não é um dado positivo, pois se observa que os colaboradores possuem reais dificuldades de comunicação, dado que 70% possuem dificuldades nesse sentido, conforme pode ser observado na figura 4.

De acordo com Hunter (2006), todo relacionamento humano se dá principalmente sobre o processo de comunicação constante. Este configurou a associação destes dois temas, que irá ajudar a compreensão ora ao relacionamento, ora a comunicação.

Dentro desse contexto, a comunicação interpessoal (aquela se dá entre duas ou mais pessoas) tem a finalidade de estabelecer, entre essas pessoas, uma associação ou ligação, um entendimento ou identificação, ainda que momentâneo. As pessoas se comunicam entre si porque elas precisam de alguma forma, aproximar-se, para olhar da mesma maneira para dado objeto ou objetivos.

Associando a comunicação ao processo de relacionamento das pessoas nas organizações com as suas relações internas, elas são formadas por grupos sociais internos e seus respectivos ideários. Dentro desse contexto, cada grupo virtual, dentro de uma empresa, carrega um ideal próprio, um sistema de valores e crenças que governa suas decisões na vida profissional. Se as pessoas não conversam há uma dificuldade na troca de valores que pode prejudicar todo o desenvolvimento das metas internas de uma empresa e também levar a uma desmotivação da equipe de trabalho.

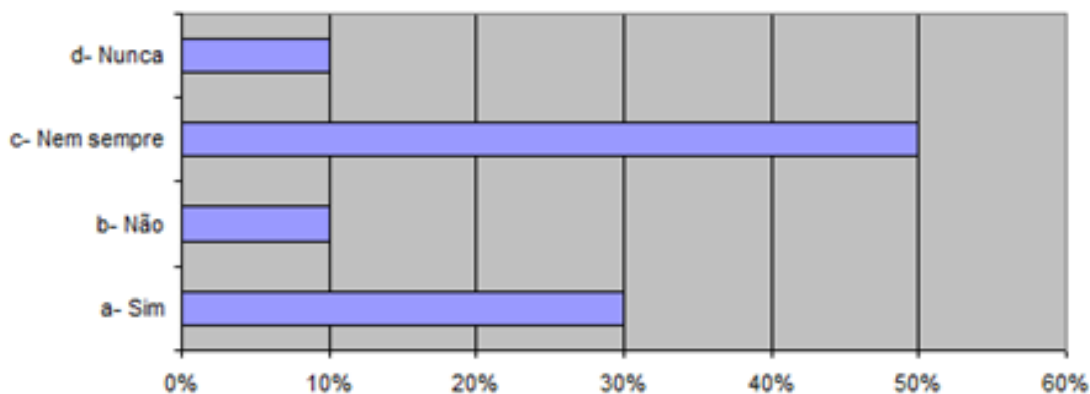


Figura 4: Sente facilidade em conversar com o seu superior?

Na terceira questão foi perguntado se os funcionários possuem um bom relacionamento com os seus superiores. 40% disseram que sim, 40% disseram que nem sempre, 15% disseram que não, enquanto que 5% disseram que nunca. Nessa pergunta, avalia-se que melhorias precisam ser realizadas a fim de promover um melhor relacionamento e na construção de um melhor clima

organizacional. Foi percebido que menos da metade dos entrevistados possuem um bom relacionamento com os seus superiores, o que de fato, é um fator preocupante ao se falar em interação entre líder e liderado.

Nessa dinâmica, estilo de liderança vai influenciar a forma do relacionamento. O líder pode apresentar um comportamento voltado para a tarefa, nesse caso ele deve organizar e definir as tarefas dos membros, explicando quais atividades cada um deve fazer, além de onde, quando e como devem fazê-las.

Também àquele comportamento voltado para o relacionamento, nesse caso o líder deve manter um relacionamento pessoal com os membros de seu grupo, abrindo canais de comunicação, delegando autoridade e dando aos subordinados a oportunidade de usarem seus potenciais.

A eficácia do coordenador ao liderar está na utilização do estilo mais adequado à situação que ele está vivendo. Um líder sabe como seguir: parte de sua tarefa tem sido, e continua a ser, trabalhar com pessoas para descobrir e resolver problemas, mas, se os líderes terão acesso ao conhecimento e pensamento criativo que eles precisam para solucionar problemas, dependerá do grau em que as pessoas confiam neles. A confiança e o valor nela depositados modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação. HUNTER (2006).

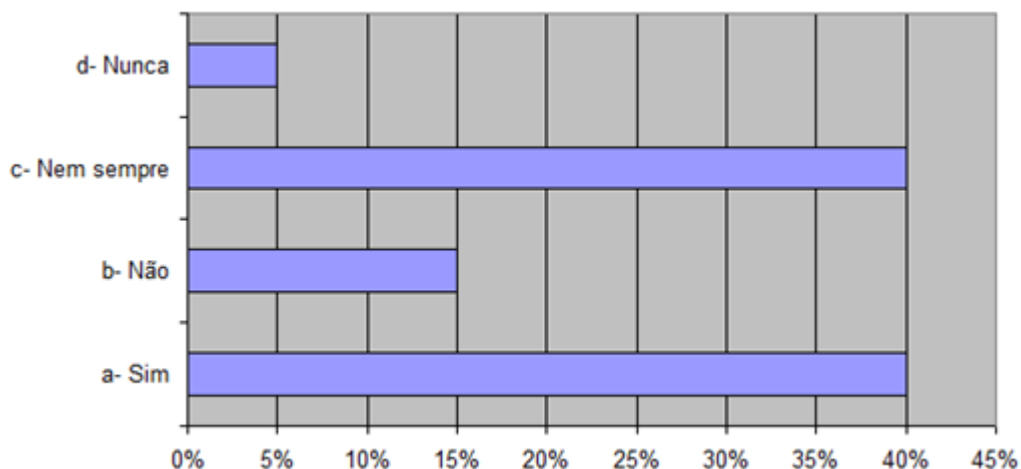


Figura 5: Possui um bom relacionamento com os seus superiores?

Na quarta questão foi indagado se os funcionários consideram a empresa com um bom clima organizacional. 45% disseram que sim, 30% disseram que nem sempre, 15% disseram que não, enquanto que 10% disseram que nunca. A maioria dos entrevistados (45%) relatou que há um bom relacionamento com o seu superior, enquanto que uma boa parte, cerca de 30 %, que é um valor considerável, disse que nem sempre e 15% dos entrevistados disseram que não tem um bom relacionamento com o seu superior.

Essa resposta foi positiva, pois como se observa de uma forma geral os funcionários se sentem bem na empresa. O líder tem um papel importante na construção de um bom clima organizacional.

O verdadeiro líder permite que os liderados se tornem independentes a ponto de serem gestores de si mesmos. Para que os funcionários confiem em uma pessoa como líder, ela deve procurar seguir os seguintes passos conforme exposto por HUNTER (2006):

- Transparente;
- Expressar seus sentimentos;
- Falar a verdade;
- Mostrar consistência;
- Preservar confidências;
- Ser justo e imparcial, sem ser um “camarada”.

Liderar é, acima de tudo, fazer com que a equipe tenha uma clara visão do futuro, e desafiá-la para chegar até ela. É enxergar possibilidades que outras pessoas não veem, sintonizando e integrando pensamentos, ideias e emoções em prol de um objetivo comum. É esse o ideal de liderança que a gestão pública busca desenvolver em cada um de seus coordenadores e, passo a passo, também em cada um de seus membros.

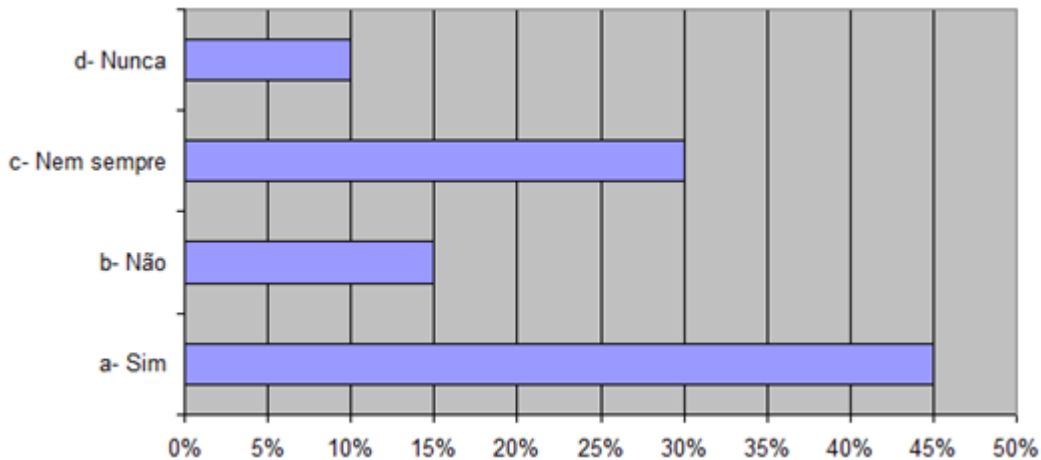


Figura 6: Considera a sua empresa com um bom clima organizacional?

Na quinta questão foi questionado se o líder permite conversar diretamente com ele sobre problemas organizacionais sem a necessidade de ter que falar antes com outras pessoas. 40% disseram que nem sempre, 35% disseram que sim, 15% disseram que não e 10% disseram que nunca.

Nesse ponto, a maioria afirmou que nem sempre é possível uma comunicação direta com o líder, o que não é recomendável para a empresa. Um bom líder deve ter uma boa comunicação direta com os seus liderados. De acordo com Hunter (2006) e Chiavenato (2000), ele deve exercer e desenvolver suas competências de liderança nos mínimos detalhes, dando seguimento a um foco e cumprindo os objetivos da organização. Visto que neste início do século XXI, desde as organizações mais simples às mais complexas, o clima organizacional é extremamente importante para o bom andamento do negócio.

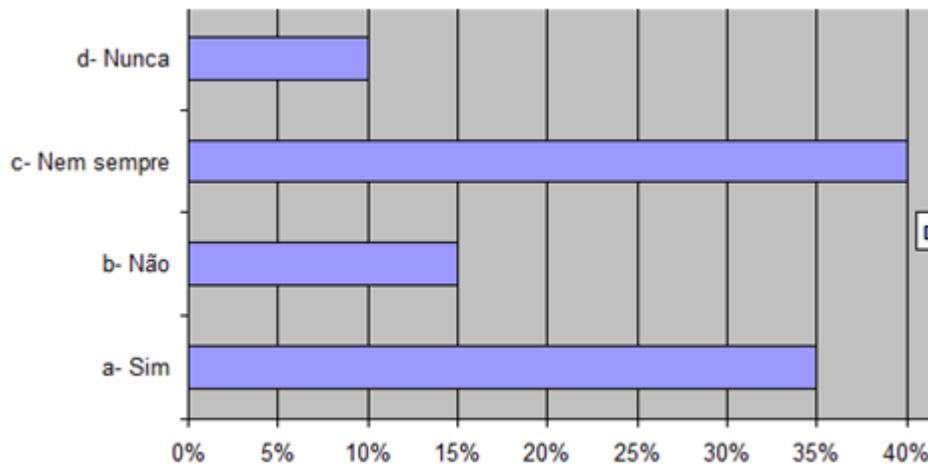


Figura 7: O seu chefe permite conversar diretamente com ele sobre problemas organizacionais sem a necessidade de ter que falar antes com outras pessoas?

Na sexta pergunta houve questionamento se as metas passadas pelo seu líder são sempre cumpridas. 60% responderam que sim, 20% responderam que nem sempre, 10% responderam que nunca e 10% responderam que não. O número de metas cumpridas poderia melhorar se houvesse uma melhor comunicação entre líderes e liderados. É recomendável que o líder tenha algumas posturas (LADEW, 2002): Não perder a cabeça quando as coisas dão errado; conseguir admitir erros e corrigi-los; ser claro sobre o que quer dos outros; ser otimista e positivo; ter visão; ser organizado; proteger sua equipe de interferências; dar um bom exemplo pessoal; envolver os outros no processo de tomada de decisões; regularmente elogiar e recompensar as pessoas que trabalham com ele; cumprir as regras justamente; conseguir delegar autoridade e tarefas a outras pessoas; certificar-se de que sua equipe está bem treinada para o trabalho; comunicar-se sempre e muito; não usar a autoridade inadequadamente; não se esquivar de suas responsabilidades nem transfere a culpa para os outros e evitar generalidades ao assumir uma tarefa; orientando-se pelos objetivos. Uma das diferenças existentes entre o líder e o coordenador é a fonte de poder, que indica de onde emana o poder atribuído ou conquistado pelo líder e pelo coordenador. Ela se divide em poder do cargo e poder pessoal (GASPARETTO, 2003).

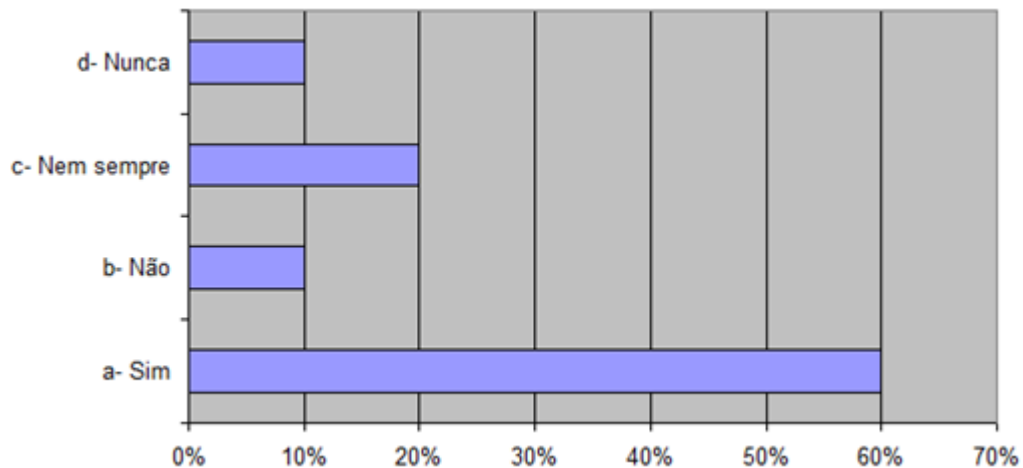


Figura 8: As metas passadas pelo seu chefe são sempre cumpridas?

Na sétima pergunta foi indagado se os funcionários se sentem motivados na realização de metas. 40% disseram que nem sempre, 30% disseram que sim, 20% disseram que nunca e 10% disseram que não. Como observado os funcionários se sentem motivados. Acredita-se que essa motivação venha do fato das necessidades estarem sendo "ouvidas".

Algumas necessidades dos colaboradores devem ser respeitadas, tais como: os sentimentos de pertencer à empresa e de ser reconhecido tornam-se necessidades incentivadoras. Uma vez satisfeitas essas necessidades, o estímulo vem da autoestima, o que inclui a necessidade de se sentir valorizado, tratado com respeito, apreciado, encorajado. Por fim, a necessidade passa a ser a de autorrealização, que muitos lutaram para tentar definir. A autorrealização é tornar-se o melhor que uma pessoa pode ser ou é capaz de ser. O primeiro passo para exercer a liderança juntamente à coordenação é a vontade (HUNTER, 2006). De acordo com Hunter (2004), todas as intenções do mundo não significam nada se não forem acompanhadas por nossas ações. Entretanto, apenas quando as ações estiverem de acordo com as intenções é que as pessoas tornam-se harmoniosas e líderes coerentes.

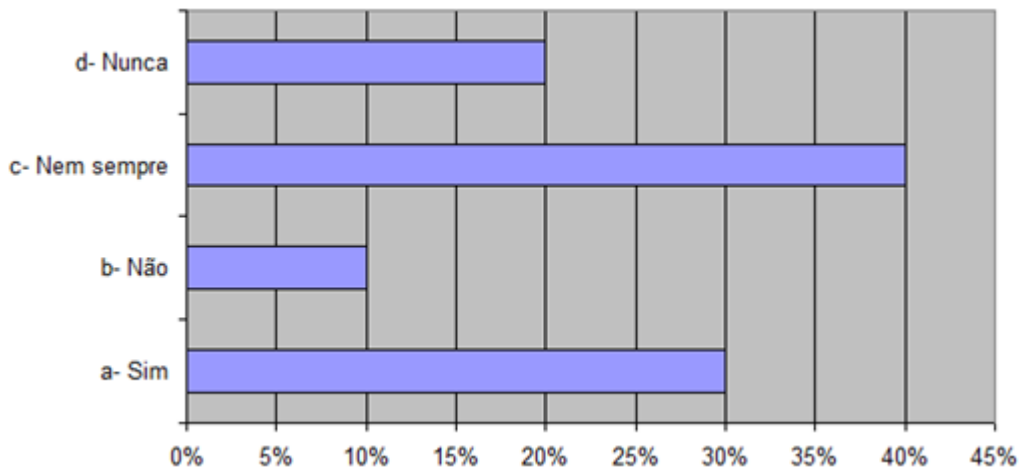


Figura 9: Se sente motivado na realização de metas?

Na oitava pergunta questionou-se se o líder da empresa consegue motivá-lo. 40% disseram que sim, 40% disseram que nem sempre, 10% disseram que nunca e 10% disseram que não.

Os resultados dessa pergunta mostram que os funcionários se sentem parcialmente motivados pelo líder. Acredita-se que um comportamento importante do líder na motivação dos funcionários é a assertividade.

De acordo com Hunter (2006), a assertividade é um comportamento pelo qual se exprime com tranquilidade emoções e opiniões, em que o coordenador age em interesse próprio e defende o seu ponto de vista, sem negar o direito a uma posição por parte dos demais. Essa característica deve ser o foco principal do coordenador ao agir diante de seus subordinados.

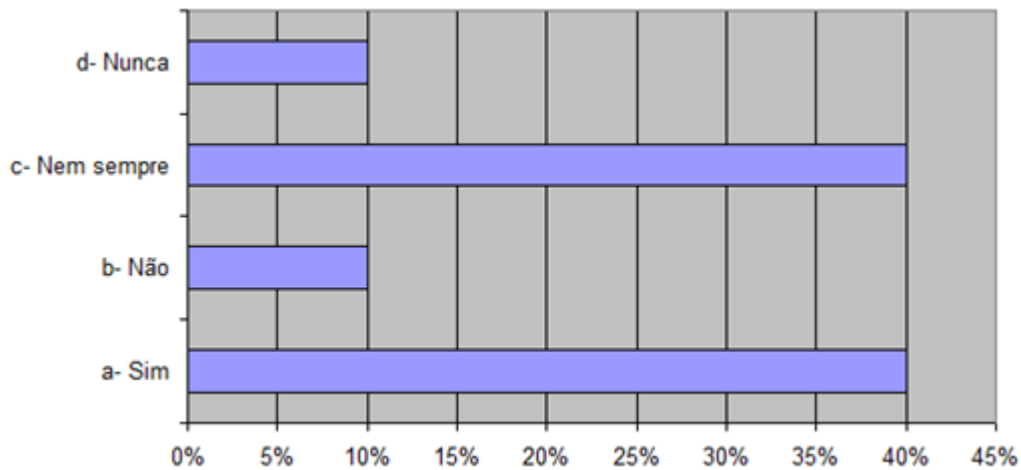


Figura 10: O líder da sua empresa consegue motivá-lo?

Na nona questão foi perguntado se o líder da empresa consegue motivar todos os colaboradores da equipe no desenvolvimento de metas. 40% disseram que sim, 40% disseram que nem sempre, 10% disseram que nunca e 10% disseram que não.

A motivação no desenvolvimento de metas somente pode ser possível na existência de uma boa comunicação.

A comunicação deve esclarecer aos funcionários o que dever ser feito, qual a qualidade de seu desempenho, como melhorá-lo abaixo do esperado e até mesmo o feedback em relação ao comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

De acordo com Hunter (2006) e Chiavenato (2000), a comunicação é essencial para um processo de tomada de decisões, e o devido compartilhamento desta, é necessário para definir problemas, gerar e avaliar alternativas, implementar decisões e controlar e avaliar resultados. Sendo assim, observa-se que o líder deveria fornecer todas as informações e subsídios para se construir um relacionamento de confiança e transparência nas informações de critério e métodos definidos pela organização e que afetam profundamente o comportamento das pessoas no ambiente interno da empresa.

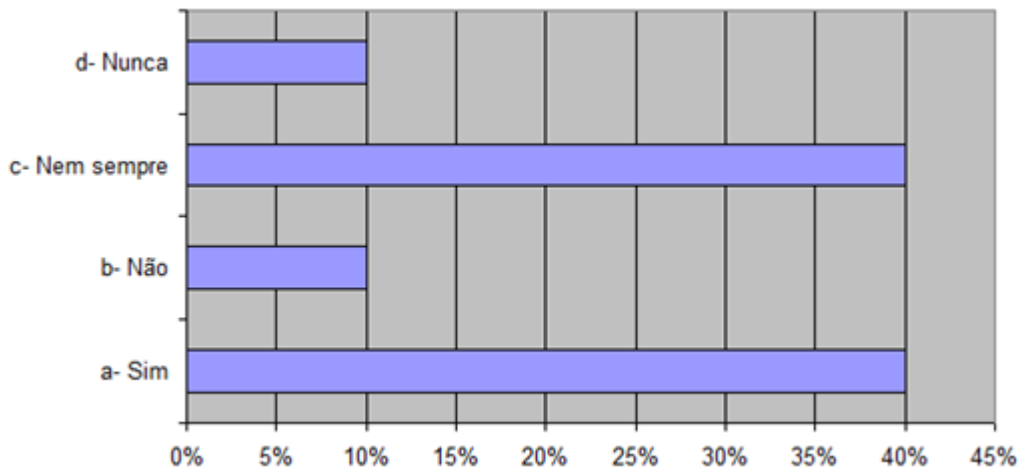


Figura 11: O líder da empresa consegue motivar todos os colaboradores da equipe no desenvolvimento de metas?

Na última questão foi perguntado aos funcionários se eles acreditam que a liderança na sua empresa atrapalha o desenvolvimento de metas e o clima organizacional. 40% disseram que sim, 40% disseram que nem sempre, 10% disseram que nunca e 10% disseram que não.

Acredita-se que esse aspecto precisa ser melhorado. Quando o desempenho do líder é ruim todo o desempenho da equipe fica prejudicado. Segundo Chiavenato (2000), para evitar esses problemas, o primeiro passo é investir em uma boa comunicação, é preciso que o líder sempre busque rever a sua postura, pois ele não pode esquecer a sua responsabilidade como motivador. Até mesmo porque não se pode esquecer que uma equipe no desenvolvimento de um projeto ou ações sempre trabalha com o foco em resultados

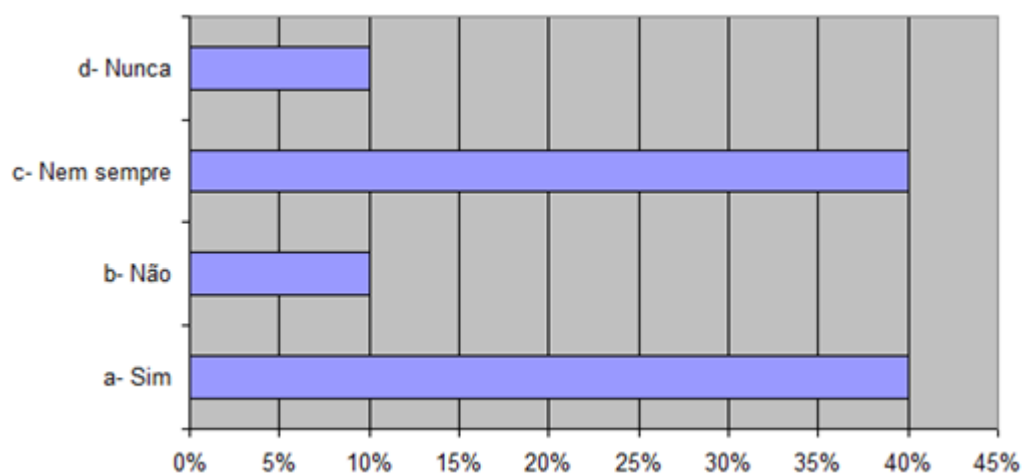


Figura 12: Acredita que a liderança na sua empresa atrapalha o desenvolvimento de metas e o clima organizacional?

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi analisar os principais comportamentos de liderança verificados na empresa. Observou-se que há tipos de comportamentos de líderes que não representam os recomendáveis. O líder deve fomentar a empatia, ser um motivador, atento às necessidades dos colaboradores permitindo uma comunicação clara, o que favorece o desenvolvimento de um ambiente salutar de trabalho que estimula às pessoas trabalharem motivadas.

Ao longo do presente trabalho, puderam ser observadas as diversas posturas relacionadas ao líder que atua na empresa. Uma pessoa pode ser um coordenador eficaz, um bom planejador, além de um gestor justo e organizado e, mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder. Pode também ocorrer o contrário: uma pessoa pode ser um coordenador ineficaz, e ter as habilidades necessárias para uma boa liderança.

Na empresa pesquisada, apesar de os líderes apontarem que possuem uma boa comunicação com os seus liderados, isso não foi a realidade constatada na entrevista com os entrevistados..

Apesar de o clima organizacional ter sido apontado como bom pelos funcionários, a maioria dos funcionários também disse que existem algumas dificuldades de comunicação com o líder que prejudica a realização de algumas metas. Assim sendo, acredita-se que esse aspecto deveria ser analisado pela empresa.

De uma forma geral, os colaboradores entrevistados acreditam no potencial de seus membros no sentido de desenvolver aspectos da coordenação tendo como base os princípios da liderança.

Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os líderes que possuem habilidades de liderança, que devem ser desenvolvidas, no tempo e espaço de cada um. Qualquer pessoa que aspire ser um coordenador eficaz deve também se conscientizar de praticar suas próprias habilidades como líder.

É certo que algumas pessoas apresentam habilidades natas para determinadas ações, mas sempre há tempo e oportunidade para que um indivíduo vislumbre aprimorar alguma característica marcante que apresenta dentro de si. O comprometimento da sua equipe. O aperfeiçoamento acontece diariamente quando há busca do crescimento e atenção às mudanças que ocorrem. As informações citadas neste estudo sugerem uma caminhada junto com os funcionários para entendê-los melhor e facilitar a motivação.

Alguns aspectos estão voltados especificamente para a pessoa do líder, que deve demonstrar poder e coragem, mas também humildade e confiança. Poucos líderes chegam ao topo sozinhos, sem contar com ajuda de outras pessoas. O líder deve estender a mão e puxar os outros para o alto onde juntos poderão seguir em frente, conduzindo-os com o espírito de equipe. Os bons líderes levam outros consigo para o topo.

Agindo dessa forma, o líder só tem a ganhar, porque as pessoas têm mais interesse em trabalhar para alguém que as ajude a atingir o sucesso. O líder ganha muita credibilidade porque potencializa e agrega valor à equipe, deixando de lado sentimentos como a insegurança.

A motivação se torna consequência dentro de uma equipe quando o líder por meio das suas características executa seu papel de forma eficiente, fazendo com que todos ao seu redor devido à convivência, comecem a adotar a postura similar podendo vir a se tornarem líderes desenvolvendo as habilidades que lhe são atribuídas. Portanto, um líder só pode ser bem sucedido se contar com uma boa equipe e atualmente, esse é um dos maiores desafios para qualquer organização. Para conseguir o comprometimento e a excelência nas tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, precisa ter conhecimento da motivação humana para inspirar e possibilitar um constante aperfeiçoamento e treinamento para melhorar o desempenho dos liderados.

6 REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como liderar com eficiência**. São Paulo: Nobel, 1989.

ALBUQUERQUE, Soraia. **Liderança incompetente compromete resultados**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/lideranca-incompetente-compromete-resultados/10751> Acesso em 15 out. 2013.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**: GEPAl: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDES, Cyro e MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria Geral da Administração**: gerenciando organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.

BERTRAND, Jean Pierre; DUCOS, Chantal; . JOLY, Pierre Benoit. **Como Formas recentes de Internacionalização não Setor de Sementes**: Ensaio de Interpretação. Rio de Janeiro: AS-PTA, 2001.

BLANCHARD, Kenneth H. **O gerente-minuto e a administração do tempo**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

RICHARD Brenson: **4 dicas para liderar pelo exemplo**. Disponível em: <http://www.sucessoemvendas.pt/blog/4-dicas-para-liderar-pelo-exemplo/> Acesso em 14 out. 2013.

CARVALHO, Sérgio Medeiros Paulino de. **Proteção de Cultivares não Contexto de outros Mecanismos de Apropriabilidade**: Possíveis Impactos no Mercado Brasileiro de Sementes. Campinas: Universidade Estadual de Campinas / Instituto de Geociências / Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, de janeiro de 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração – Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ª ed. São Paulo: Editora Campus, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: O dicionário da Língua portuguesa**. 7.ª ed. Curitiba: Editora Positivo, 2008. 896 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.0**, Editora Positivo, 3.ª ed. 2004.

FURTADO, A. et al ., **Capacitação Tecnológica e Competitividade** : hum apropriação setorial e POR Empresas Líderes. Campinas: Convênio Ipea / Pnud / Dcpt–UNICAMP. 2002.

GASPARETTO, Luiz Eduardo Gonçalves. **O papel do gestor**. Apostila do curso de Desenvolvimento Gerencial da UniFMU. São Paulo: UniFMU, 2003.

HAMER, Eleri. **Agilidade empresarial**. Revista Seed News. Pelotas, Ano XVIII, n.11, p.8–9, 2005.

HAMER, Eleri. **Líderes não podem entrar em pânico**. Revista Seed News. Pelotas, Ano IV, n.143,, 2010.

HEIFETZ, R e RONALD, A. Leadership. Cambridge, 1ª ed. 2010.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de "O monge e o executivo". Rio de Janeiro: Sextante, 2006

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

LADEW, Donald P. **Como supervisionar equipes** São Paulo: Market Books, 2002

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

MAXIMIAMO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 2.ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

NANTES, José Flávio Diniz e SCARPELLI, Moacir. **Gestão da Produção Rural no Agronegócio** In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). Gestão Industrial: GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NALEBUFF, Barry J. e BRANDENBURGER, Adam M. **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NEVES, Evaristo Marzabel e NEVES, Marcos Fava. **O Agronegócio, Desenvolvimento Brasileiro e a Importância da Pesquisa** In: NEVES, Marcos Fava (Coord.). Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável: Uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, Marcos Fava., ZYLBERSZTAJN, Decio., NEVES, Evaristo Marzebal. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias da Concorrência**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, Robert. E. Et al., **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

RAVANINI, Claudio José. **Ipsis Apis: A Escola das Abelhas: Gestão de Equipes Rurais**. Londrina: Midiograf, 2011.

RICHARD Pascale: **Você está pronto para a complexidade?** Disponível em: <http://www.teoriadacomplexidade.com.br/textos/teoriadacomplexidade/VoceEstaProntoPara-a-Complexidade.pdf> Acesso em 12 ago. 2013.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

RUFINO, José Luis dos Santos. Origem e **Conceito do Agronegócio**, 1999. In: ARAÚJO, Massilon J. Fundamentos de Agronegócios. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTO, Benedito Rosa do Espírito. **Os Caminhos da Agricultura Brasileira**. São Paulo: Evoluir, 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCARLATO, Guillermo; RUBIO, Ladislao. **Relaciones Agricultura – Indústria** : Dinâmica y tendencias. sl: Ciedur – FAO / Procaplan–Editorial Hemisferio Sur, 2004.

VINCE, A e LOMBARDI, B. **Os competidores e os líderes**. 1 ed, Porto Alegre. Flores, 2010.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS ABERTAS**

1. O que você faz com as pessoas que discordam de você?

2. Você está aberto a múltiplos pontos de vista ou a exigir o cumprimento das atividades?

3. Você está preparado para abandonar um projeto ou um cliente que possua valores diferentes dos seus?

4. Tudo bem se alguém levar o crédito em seu lugar?

5. Você está disposto a mudar sua posição com relação ao assunto em questão?

6. Se alguém puder fazer você alcançar a meta de maneira mais rápida, você está disposto a deixar esta outra pessoa a fazer isso?

7. Quem são os influenciadores (líderes) que tiveram um impacto positivo (ou, em alguns casos, negativo) em sua vida, tais como pais, professores, orientadores ou chefes? O que você aprendeu sobre a Liderança com essas pessoas?

8. Que eventos da sua vida tiveram impacto sobre a forma com você exerce a liderança? Pense em fatos importantes da sua infância, de seus anos de escola e no começo da sua carreira.

9. Pense em seu propósito de vida. Por que está no mundo e o que quer realizar?

10. Quais são os valores centrais que guiarão seus comportamentos à medida que tenta realizar seu propósito de vida?

11. O que seus colaboradores podem esperar de você?

12. O que você espera de seus colaboradores?

13. Como servirá de exemplo para eles?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS FECHADAS**1– Você se sente valorizado pela empresa?**

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca

2– Sente facilidade em conversar com o seu superior?

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca

3– Possui um bom relacionamento com os seus superiores?

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca

4– Considera a sua empresa com um bom clima organizacional?

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca

5– O seu chefe permite conversar diretamente com ele sobre problemas organizacionais sem a necessidade de falar antes com outras pessoas?

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca

6– As metas passadas pelo seu chefe são sempre cumpridas?

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca

7– Se sente motivado na realização de metas?

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca

8– O líder da sua empresa consegue motivá-lo?

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca

9– O líder da empresa consegue motivar todos os colaboradores da equipe no desenvolvimento de metas?

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca

10– Acredita que a liderança na sua empresa atrapalha o desenvolvimento de metas e o clima organizacional?

- a – Sim
- b – Não
- c – Nem sempre
- d – Nunca