

CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES EM AGROINDÚSTRIAS DE VENDA NOVA DO IMIGRANTE, ES

Patrícia Hollunder Hardevick¹, Andréa Ferreira da Costa², Woelpher Pierângelo de Freitas Bárbara³, Lúcio Lívio Fróes de Castro⁴, Juliana da Costa Cavachini⁵ e Drieli Aparecida Rossi⁶

¹ graduanda em administração pela Faculdade Venda Nova do Imigrante-Faveni, Av. Ângelo Altoó, 888, Santa Cruz, Venda Nova do Imigrante, ES; ² Professora orientadora da Faveni/ Pesquisadora do Instituto Capixaba de Assistência técnica e Extensão Rural, andreacosta_2000@yahoo.com.br; ³ Técnico da Prefeitura Municipal de Venda Nova do Imigrante, ES, woelpher@gmail.com; ⁴ Pesquisador do Instituto Capixaba de Assistência técnica e Extensão Rural; ⁵ pós-graduanda da Faveni; ⁶ Professora da Faveni, direcaoacademica@faveni.edu.br.

RESUMO-Existem vários tipos de líderes no ambiente mercadológico, sendo que estes têm grande influência no rendimento de seus colaboradores, podendo assim influenciar todo o desenvolvimento e crescimento da organização. Diante de todas as mudanças paradigmáticas ocasionadas pela globalização, as empresas e gestores ficam vulneráveis, desencadeando uma série de obstáculos, podendo perder um pouco de sua estabilidade financeira e emocional. Devido a esses obstáculos surge a importância de estudar os estilos de liderança existentes dentro da empresa, a fim de estabelecer possíveis mudanças para melhoria. O objetivo do trabalho foi caracterizar os estilos das lideranças em agroindústrias de Venda Nova do Imigrante. Para tanto foi feita uma pesquisa de campo com aplicação de questionário. O resultado mostrou que os líderes são comprometidos com as empresas, e se sentem realizados com o trabalho, em sua grande maioria são do gênero masculino, com ensino médio completo, idade entre 41-50 anos e se consideram com estilo liberal. Este estilo é forte influenciador do sucesso, da continuidade e do desempenho organizacional, razão pela qual os avanços do conhecimento sobre o tema são fundamentais muito embora se saiba que outros fatores como os externos evidentemente impactam a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor. Estilo de liderança. Agronegócio.

ABSTRACT- There are several types of leaders in the market environment, and they have great influence on the performance of its employees, thereby affecting all development and growth of the organization. Before all the paradigmatic changes brought by globalization, companies and managers are vulnerable, triggering a series of obstacles and may lose some of their financial and emotional stability. Because of these obstacles comes the importance of studying the existing leadership styles within the company in order to establish possible changes for improvement. The objective of this study was to characterize the styles of leadership in agribusiness Sale New Immigrants. For this was made a field survey questionnaire. The result showed that leaders are committed to the business, and feel fulfilled with work, mostly are males with secondary education, aged 41-50 years and consider themselves liberal style. This style is strong influencer of success, continuity and organizational performance, which is why the progress of knowledge on the subject are very basic although it is known that other factors such as the external course impact the organization.

KEYWORD: Manager. leadership style. Agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

Diante do dinamismo da globalização que se enfrenta na atualidade, as mudanças são frequentes, o que deixa tanto empresário, quanto os seus colaboradores um pouco vulneráveis. Esse dinamismo incide inevitavelmente no mercado de trabalho, exigindo por sua vez que as organizações fiquem atentas para procederem às alterações estruturais, gerenciais e funcionais fundamentadas nessas mudanças, levando-se em conta que o mercado é muito competitivo, com inúmeras formas de competição que incidem no próprio ambiente organizacional, onde é bastante comum existirem rivalidades entre diferentes setores e disputas entre colegas que trabalham no mesmo setor de uma determinada organização.

Observa-se também, que o conceito de liderança, ao sofrer influências diretas das mudanças e alterações organizacionais e, sobretudo, do ritmo intenso de avanços tecnológicos das últimas décadas, vem passando por uma série progressiva de transformações marcantes.

Outro ponto a considerar é apresentado por Sousa Neto (2010), ele afirma que em um mundo cada vez mais voltado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, é uma nova forma de dirigir empresas se impõe. Isto significa, segundo o autor, que ‘Líderes sintonizados com a nova era não se contentam com a figura ultrapassada do chefe que manda’.

O mesmo autor descreve sucintamente as relações dessas mudanças no comportamento e atitudes dos líderes, ao declarar que:

Esperava-se, do líder de ontem, que ele *aprendesse pela organização*, deixando ao restante da equipe a tarefa de apenas realizar. Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram (SOUSA NETO, 2010, p. 1).

Dessa forma, o Capital Intelectual, considerado como o recurso mais importante dentro de uma organização, também sofre os impactos dessas alterações organizacionais, trazendo consigo a insegurança e a instabilidade dentro do próprio ambiente de trabalho, acarretando diversos transtornos, com efeitos prejudiciais diretos e indiretos na gestão do conhecimento, o que, certamente, irá reduzir a vantagem competitiva da organização.

Hunter (2004), explica que o verdadeiro compromisso envolve o crescimento do indivíduo e do grupo, junto com o aperfeiçoamento constante. Quando se pede às pessoas que lidera que se tornem melhores que puderem, o líder deve demonstrar também que está empenhado em crescer. Isso requer compromisso paixão, investimento nos liderados e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo.

Conforme o assunto foi apresentado surgiu a problemática: Qual a importância de um estilo de liderança dentro das agroindústrias em Venda Nova do Imigrante, ES?

Como definiu Mior (2005), a agroindústria familiar rural é uma forma de organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando sobretudo à produção de valor de troca que se realiza na comercialização. Enquanto o processamento e a transformação de alimentos ocorrem geralmente na cozinha das agricultoras, a agroindústria familiar rural se constitui num novo espaço e num novo empreendimento social e econômico

A base da pesquisa são as Agroindústrias de Venda Nova do Imigrante, ES, e por ser um município que tem forte potencial no Agroturismo, a cidade recebe turistas e das mais diversas categorias, cada um com sua cultura, crenças e valores. E para atender a esse público tão heterogêneo, o comércio também busca ser o mais diversificado possível. É necessário

entender, identificar e analisar como seus gestores lideram, reagem diante dessa diversificação e situações de risco que possam comprometer sua gestão.

O objetivo do trabalho foi estudar os estilos de liderança em agroindústrias de Venda Nova do Imigrante, ES.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS

Existem inúmeras definições sobre Liderança, principalmente pela complexidade dessas definições por parte dos autores. Yukl (1998) define a Liderança como 'o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo'. Mais objetivamente, Montana e Charnov (2000) dizem que 'A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros, a realizar os resultados desejados'.

Chiavenato (1999) segue a mesma linha da definição anterior, afirmando que a Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos.

Hunter (2004, pág. 25) segue a linha que a liderança é uma competência e diz que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Conforme as definições, entendemos que independente do conceito atribuído, o resultado que se espera da liderança, vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados, porém este impacto pode ter resultados diferentes conforme o estilo de liderança adotado com o grupo subordinado.

Segundo informações do Sistema Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2016), cada perfil de Liderança influencia o ambiente de trabalho, o comportamento dos profissionais e o desenvolvimento das atividades.

O presente trabalho apresenta três tipos que são os mais observados no mercado nos dias atuais.

2.1.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Maximiano, (2007) explica que no estilo autocrático ocorre centralização de poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Este estilo pode degenerar e tornar-se doentio, transformando-se no autoritarismo.

Em adição Minicucci (1995) comenta que, a liderança autocrática é vista geralmente em líderes militares, em industriais que falam em "família empresarial". O comportamento do grupo liderado por ele, mostra-se com forte tensão, frustração e agressividade, com pouca espontaneidade, iniciativa, e formação de grupos de amizade. Aparentemente o grupo gosta das tarefas, não demonstrando satisfação com relação a situação o trabalho somente se desenvolve com a presença física do líder, quando este sai ou se ausenta, as atividades param e os grupos expandem seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.

Serafim (2014), ainda explica que a liderança autocrática é um estilo de liderança que se caracteriza, na generalidade, pelo controlo individual sobre todas as decisões e pelas poucas opiniões dos membros do grupo. Habitualmente, os líderes autocráticos fazem escolhas com base nas suas próprias ideias e julgamentos, e raramente aceitam conselhos dos seguidores. A liderança autocrática envolve controlo absoluto e autoritarismo sobre um grupo.

Conforme Maximiano (2006), quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação.

Assim, pode-se caracterizar resumidamente que na liderança autocrática são os líderes que decidem e fixam as diretrizes sem qualquer participação do grupo, determinam as providências para a execução das tarefas uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo. Também determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o companheiro de trabalho. Quanto a sua participação nas atividades, é dominador e radical nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

2.1.2 LIDERANÇA LIBERAL

Damazini e Ferreira (S.d.), explicam que a liderança Liberal ou Permissiva, se caracteriza pela total liberdade dos liderados para a tomada de decisões grupais ou individuais. A participação deste líder é mínima, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada. A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente por conta do grupo, há falta absoluta da participação do líder. Ele não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.

Para Minicucci (1995), esta liderança produz resultados insatisfatórios, pois o grupo não promove socialização, e suas decisões tornam-se individualistas. As atividades de grupos desta liderança tornam-se medíocres. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas suscitações, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si.

Conforme Cury (2012), esse estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos. Cada pessoa é deixada sozinha. Ninguém tenta influir em ninguém. Ausência completa de participação do líder.

2.1.3 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Chiavenato (2003) diz que “na liderança democrática, o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.” O líder é exatamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo ideias. Neste tipo liderança, o líder trabalha e toma decisões em conjunto com os subordinados, ouvindo, orientando e impulsionando os membros (SEBRAE, 2016).

Conforme Cury (2012), no estilo democrático os programas podem ser negociados com o grupo e este participa ativamente das decisões (aceitação da autoridade), pois o líder aceita o homem como um ser inteligente, dinâmico, trabalhador e que, uma vez motivado, pode produzir muito mais, gostando, portanto, de atividades desafiadoras. Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Em relação ao comprometimento organizacional Mowday (1998), citado por Pinto, (2011) afirma que empresas cujos empregados são comprometidos normalmente têm alto rendimento empresarial e se relacionam positivamente às estratégias de recursos humanos voltadas para o alto comprometimento.

De acordo com Kanaane (1994), o comportamento organizacional é um dos principais recursos para a implantação do comprometimento. Para o autor, o comportamento é o resultado das ações que o indivíduo exterioriza a partir da sua relação com o meio social, tendo como antecedente a “atitude”, que implica uma predisposição interna aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo e que é formada pelos componentes: afetivo-emocional (sentimentos), cognitivo (crenças, conhecimentos e valores adquiridos), comportamental (ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à situação em foco), volitivo (motivações, desejos, expectativas e necessidades inatas e adquiridas).

A integração da Gestão de Pessoas na gestão estratégica da empresa passa a ser, para Pieper (1990), a grande diferença entre o gerenciamento tradicional de pessoas e o conceito de Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH). O GRH passa a buscar mecanismos que permitam promover o envolvimento dos indivíduos em suas atividades cotidianas, com o mínimo de conflitos e o máximo de desempenho. O ambiente organizacional hoje se caracteriza por elevada complexidade, agravada pelo ritmo acelerado das mudanças do meio em que estão inseridas. Esse contexto exige uma urgente capacidade de transformação das organizações, que devem se adaptar aos mercados mutantes e às inovações tecnológicas constantes que caracterizam essa nova realidade. Para que possam sobreviver nesse cenário, as organizações dependem diretamente de seus colaboradores e gestores, detentores do ferramental capaz de dar vida às estratégias organizacionais, que se tornam, assim, o principal diferencial competitivo entre as empresas.

O comprometimento organizacional é um integrante que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização. Costa e Bastos (2000) e Medeiros (2003) ressaltam a importância do tema ‘comprometimento’ para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas.

No âmbito das organizações, comprometimento passou a significar adesão, ou seja, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. A análise das definições apresentada sobre tipos de comprometimento revela, de acordo com Meyer e Allen (1997), o termo “comprometimento” em relação à organização baseados em três temas como indicados pelas categorias rotuladas, isto é, o comprometimento tem sido visto como refletindo uma orientação afetiva em direção à organização, um reconhecimento de custos associados com restos de organização, e obrigação moral para permanecer com a organização, reconhecendo que cada uma dos três graus de definições representa legitimidade na construção da conceituação de comprometimento.

Medeiros e Enders (1998) afirmam que comprometimento se refere a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização. Meyer e Allen (1997) argumentam que o comprometimento reflete em um compromisso psicológico, que liga o funcionário à organização, mas que a natureza do compromisso pode diferir. Conforme os autores, o compromisso psicológico entre o funcionário e uma organização pode tomar três formas distintas: quando atitudes e comportamentos são adotados não porque crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas; quando um indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória; quando a influência é aceita porque as atitudes induzidas são congruentes com os próprios valores do indivíduo. Pode-se entender que não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho e que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo para com o trabalho. Reconhecendo que cada um dos três graus de definições representa legitimidade na construção da conceituação de comprometimento. Ainda que não tenha uma definição única, o propósito básico dos teóricos tem se restringido a delimitar e identificar seus

determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Para o estudo em questão, foi feita inicialmente uma pesquisa bibliográfica em revistas científicas e sites relacionados. Também foi feita uma pesquisa de campo com aplicação de questionário. A aplicação foi realizada em visitas feitas em cada estabelecimento das Agroindústrias do município de Venda Nova do Imigrante, ES, onde todos os respondentes foram orientados sobre a proposta do trabalho e a natureza acadêmica deste estudo. Os questionários eram compostos apenas com perguntas fechadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 mostra que os líderes participantes da pesquisa (n=16) eram predominantemente do gênero masculino (56,25%), casados (87,5%), e com idade entre 41 a 50 anos (37,5%). A maioria possui apenas o ensino médio completo, sendo que 56,25% tinham mais de 20 anos de trabalho na empresa.

Tabela 1 - Perfil dos Líderes participantes (N=16). 2016

Características		%
Gênero	Feminino	43,75
	Masculino	56,25
Estado Civil	Solteiro	12,5
	Casado	87,5
	Outros	0,00
Idade	Menos de 20 anos	0
	20-30 anos	12,5
	31-40 anos	12,5
	41-50 anos	37,5
	51-60 anos	31,25
	Acima de 60 anos	6,25
Escolaridade	Ens. Fund. Incompleto	6,25
	Ens. Fund. Completo	0,00
	Ens. Médio Incompleto	6,25
	Ens. Médio Completo	56,25
	Ens. Sup. Incompleto	6,25
	Ens. Sup. Completo	25
Tempo de Empresa	Menos de 6 meses	0,00
	De 6 meses a 1 ano	0,00
	De 1 ano a 5 anos	18,75
	De 6 anos a 10 anos	12,5
	De 11 anos a 20 anos	12,5
Acima de 20 anos	56,25	

Fonte: Autores

A questão de a maioria dos líderes vendanovenses serem do sexo masculino pode ser compreendida pelo fato de o município ser predominantemente de descendentes de italianos que tem modelo de família Patriarcal. Conforme Fernandes (S.d.) o modelo patriarcal, como o próprio nome indica, caracteriza-se por ter como figura central o patriarca, ou seja, o “pai”, que é simultaneamente chefe do clã (dos parentes com laços de sangue) e administrador de toda a extensão econômica e de toda influência social que a família exerce.

Maathieeu e Zaiac (1990 apud MEDEIROS et al., 2003) consideram que a idade é um dos fatores que se relacionam com o comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1991) informaram que os trabalhadores mais velhos são mais comprometidos em suas atitudes na organização como, por exemplo, de forma afetiva, pelo fato de estarem mais satisfeitos com as suas atividades, ocupando melhores cargos, o que leva a justificar a sua permanência na organização mais elevada ocupando cargos superiores em relação aos mais novos, confirmando o nível de comprometimento instrumental, mais relacionado com as perdas financeiras ao deixarem a organização.

Conforme a Tabela 2 pode-se observar que, a maioria dos líderes considera que a comunicação é boa dentro da empresa (68,75%). A maioria acha que predomina o estilo de liderança liberal (75%). As características desejáveis para uma liderança segundo os líderes são; comunicação (17,5%), ética (13,75%), controle (13,5%), conhecimento (12,5%) e competência (12,5%). 68,75% acreditam que o estresse do trabalho ‘às vezes’ atrapalha. A preocupação com a qualidade no trabalho é primordial em que 100% sempre buscam a qualidade.

A prática do feedback é existente, entretanto apenas 37,5% afirmam que sempre utiliza esta prática, 62,5% as vezes. Em relação a clareza na comunicação, os líderes afirmam em sua maioria (56,25%), que as vezes ocorre.

Já 62,5% dos líderes informam que “às vezes” é valorizado nas atividades que realizam. Quanto à valorização da criatividade, 56,25% informam que esta sempre ocorre.

De acordo com Andrade (2006), não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

Melo (2014) diz que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

Para Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível se manter por meio da comunicação. Neste sentido, o autor explica que é exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. A comunicação é uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento.

Tabela 2 – Perfil do ambiente de trabalho e do líder, segundo os Líderes (N=16). 2016

Características	Porcentagem (%)	
Comunicação Interna	Ótimo	6,25
	Boa	68,75
	Razoável	25
	Ruim	0,00
	Péssima	0,00
Estilo de líder da empresa	Liberal	75
	Autocrático	12,5
	Democrático	6,25
	Não opinou	6,25
Características desejáveis de um líder (cada participante atribuiu 5 características)	Comunicação	17,5
	Ética	13,75
	Controle	12,5
	Competência	12,5
	Conhecimento	12,5
	Sinceridade	11,25
	Proativo	8,75
	Flexibilidade	7,5
	Democrático	2,5
	Liberal	1,25
Emoção no Trabalho	Rigidez	0,00
	Autoritarismo	0,00
	Nunca	25
Qualidade do trabalho	As vezes	68,75
	Sempre	6,25
	Nunca	0,00
Prática do Feedback	As vezes	0,00
	Sempre	100
	Nunca	0,00
Feedback são receptivos	As vezes	62,5
	Sempre	37,5
	Nunca	0,00
Clareza na comunicação	As vezes	0,00
	Sempre	37,5
	Nunca	62,5
Valorização nas atividades Realizadas	As vezes	0,00
	Sempre	56,25
	Nunca	43,75
Valorização da Criatividade	As vezes	6,25
	Sempre	62,5
	Nunca	31,25
Valorização da Criatividade	As vezes	0,00
	Sempre	43,75
	Nunca	56,25

Fonte: Autores

Megier e Traesel, (2012) observam que no mundo competitivo atual é preciso, para manter o funcionário fiel à organização, ações que reconheçam seu trabalho, bem como, ações que despertem a motivação do mesmo, pois há uma dependência mútua para alcançar objetivos. O reconhecimento é uma necessidade inata do ser humano, assim, as pessoas possuem necessidade de sentir-se admiradas e reconhecidas pelo trabalho que estão realizando. Com isso, quando percebem a sua importância tanto para a organização quanto para o trabalho elas ficam mais dispostas a executar suas tarefas, obtendo uma melhor qualidade do trabalho. É através do trabalho que o sujeito, segundo Dejours (2004), constrói sua identidade social. Para a construção da identidade no campo social, é preciso ter uma relação com o real, relação esta estabelecida no trabalho.

Na Tabela 3, observou-se que, 81,25% dos líderes sempre sabem executar todas as atividades da empresa, e apenas 18,75% as vezes sabem executar. O fato do líder saber como executar todas as atividades, facilita a gerencia, ajudando a melhorar o andamento das atividades.

Quanto a auto avaliação seguiu a sequência, 50% informaram que podem melhorar o desempenho, ou seja, acreditam que sempre podem evoluir no cargo que ocupam. Em relação a remuneração 81,25% acham a mesma justa e apenas 12,5% injusta. O relacionamento do colaborador e supervisor 68,75% acreditam ser bom, e 25% ótimo. O relacionamento entre o mesmo grupo hierárquico é considerado bom por 56,2%, e apenas ruim por 6,25%.

Todos se mostraram interessados em saber e executar todas as atividades da organização, Segundo Chiavenato (2003) A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados. A Administração significa então um processo para a tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas empresas. Esse processo, segundo Maximiano (2007), compreende cinco pontos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle".

Cardozo e Silva (2014) relatam que o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é complexo, pois relaciona o autoconhecimento, empatia, autoestima, cordialidade, ética e principalmente a comunicação. Considerando essa interação entre pessoas diferentes em um meio competitivo, faz-se necessário conhecer e entender o comportamento humano dentro das organizações e compreender a importância da socialização dentro do trabalho, visto que o grande desafio para o ser humano é conciliar a ternura, a cordialidade, e o cuidado à sua ocupação.

Moscovici (1994) remete que a interação socioemocional pode favorecer o resultado do trabalho e as relações interpessoais. Se os processos são construtivos, a colaboração e o afeto predominam, o que possibilita a coesão do grupo. Caso contrário, o grupo passa a ter conflitos internos. O que se observa é que para trabalhar bem, e em grupo, as pessoas precisam possuir não apenas competências técnicas para realizar suas funções, mas também competências emocionais. Numa organização, a presença de um líder habilidoso é muito importante nesse processo. Ele poderá conduzir sua equipe para o sucesso e, se possui habilidades para lidar com as emoções e com a qualidade de vida, fará a diferença de forma positiva no seu grupo de trabalho.

Tabela 3 - Perfil dos Líderes dos participantes (N=16). 2016

Características		%
Conhece e sabe executar todas as atividades da organização	Nunca	0,00
	As vezes	18,75
	Sempre	81,25
Auto Avaliação	Excelente	12,5
	Bom	31,25
	Pode melhorar seu desempenho	50
	Dentro dos padrões normais	6,25
Remuneração	Muito justa	6,25
	Justa	81,25
	Injusta	12,5
Relacionamento Supervisor e Colaboradores	Ótimo	25
	Bom	68,75
	Razoável	6,25
	Ruim	0,00
	Péssimo	0,00
Relacionamento do grupo/ nível hierárquico	Ótimo	18,75
	Bom	56,25
	Razoável	18,75
	Ruim	6,25
	Péssimo	0,00

Fonte: Autores

A Tabela 4, mostra que 75% dos líderes informaram que são motivados para estar na empresa, pois gostam do que fazem. Também se veem como uma referência para as pessoas (81,25%).

A grande maioria, 93,75% se sente realizada com o que faz. A percepção que os líderes têm em relação a sua contribuição para a empresa é: 50% se consideram geradores de resultados e 50% se consideram responsável por mudanças. Já sobre ao que o cargo/empresa lhes representa, 56,25% disseram ser a realização de um objetivo.

Quando avaliado a parte relativa a motivação dos colaboradores e dos líderes, obtivemos uma diferença nas características, os colaboradores revelaram que sua motivação para trabalhar nas organizações se dividem em gostar de que faz, salário, oportunidade de crescimento e ainda por não terem tido uma oportunidade melhor, se vêem predominantemente como simples colaboradores, como geração de resultados para a agroindústria e uma experiência profissional com possibilidade de crescimento, mas em contrapartida se sentem realizados com o que fazem, segundo Teixeira (S.d) isso se deve por que as pessoas são diferentes umas das outras, além disso, reúnem práticas pessoais no decorrer de sua vida. Devido a essas variáveis, é preciso rever os postulados que diminuem a personalidade do indivíduo a um elemento que não possua feições próprias, neste sentido o que motiva um colaborador não motivará o outro, por exemplo, um quer aumento de salário o outro apenas que ser reconhecido pelo algo diferenciado que realizou.

Tabela 4 - Perfil dos Líderes participantes em relação a motivação (N=16). 2016

Características		%
Motivação para estar na empresa	Gosta do que faz	75
	Não teve uma oportunidade melhor	12,5
	Oportunidade de Crescimento	6,25
	Não Opinou	6,25
	Salário	0,00
Como se vê dentro da organização	Uma referência para as pessoas	81,25
	Autoridade	6,25
	Um simples colaborador	6,25
	Não Opinou	6,25
Se sente realizado	Sim	93,75
	Não	6,25
Contribuição para empresa	Geração de resultados	50
	Responsável por mudanças	50
	Apenas cumprir suas atividades	0,00
O que a empresa/ cargo lhe representa	Realização de um objetivo	56,25
	Crescimento profissional	37,5
	Não Opinou	6,25

Fonte: Autores

Segundo Teixeira (S.d), a motivação abrange uma das enormes variedades dos aspectos comportamentais. Os diversos interesses compreendidos entre as pessoas permitem tomar, de maneiras razoavelmente claras, que os indivíduos não realizam as mesmas atividades pelos mesmos motivos.

Os líderes se mostraram mais satisfeitos, eles gostam da profissão que exercem, se sentem uma referência para as pessoas, responsáveis por mudanças e resultados, assim como se sentem realizados com o que fazem, pois é a realização dos seus objetivos. São referência para os seus liderados e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe. De modo geral, motivar é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação, pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo.

Conforme diz Jordão (2010, p. 03): “Liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito

O líder demonstra sua liderança a partir de sua forma de pensar e de expressar. Isso é o que pode levar a conseguir aproximar as pessoas que o rodeiam, sua forma de agir afeta diretamente a forma de liderar. Neste sentido, para liderar é importante ser uma pessoa coerente. Para Chin-Nig-Chu (2003), o líder deve ser sensato, confiável benevolente, corajoso e rigoroso.

5 CONCLUSÃO

Observou-se que os líderes se consideram com estilo liberal, e são predominantemente do gênero masculino, casados, com idade entre 41 e 50 anos, ensino médio completo, que consideram a comunicação interna da agroindústria como boa, as características que atribuíram

que o bom líder precisa ter foram: comunicação, conhecimento, competência, ética e controle, sempre buscam saber e executar as atividades e se auto avaliam que podem melhorar seu desempenho.

A revisão dos estudos recentes juntamente com a pesquisa de campo, apontam para a liderança como forte influenciadora do sucesso, da continuidade e do desempenho organizacional, razão pela qual os avanços do conhecimento sobre o tema são fundamentais muito embora se saiba que outros fatores como os externos evidentemente impactam a organização. Sendo assim, os resultados apresentados contribuem, de maneira geral, para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, sendo úteis para a área de Recursos humanos, pois a promoção de melhorias no desenvolvimento das lideranças e no comprometimento das pessoas por meio das políticas da organização é sempre necessária.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. P. **O Papel da Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing**. Rio de Janeiro. 2006.

BERLO, D. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CARDOSO, C. G.; SILVA, L. O. S. **A Importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. Dourados, MS. 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIN-NIG-CHU. A. **Arte da guerra para mulheres**. Curitiba: Fundamento Educacional, 2003

COSTA. F. M.; BASTOS, A. V. B. **Múltiplos comprometimentos no trabalho**: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis/SC. Anais... Florianópolis/SC: ENAMPAD, 2000.

CURY, A. **Organizacional e Métodos**: Uma visão Holística. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2012.

DAMAZZINI, J. T.; FERREIRA, J. P. **Estudos de Liderança e Influência Exercida nos Liderados**. (S.d). Disponível em: <
<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/anaisEvento/docs/CI-057-TC.pdf>>.
Acesso em: 11 set. 2016.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

FERNANDES, C. "**Família patriarcal no Brasil**"; Brasil Escola (S.d.). Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/historiab/familia-patriarcal-no-brasil.htm>>. Acesso em 03 de setembro de 2016.

HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

JORDÃO, S. **Conceitos de liderança visando obter bons resultados**. 2010. Disponível em: <<http://www.soniajordao.com.br/detalhes.php?id=467>>. Acesso em: 15 out. 2015.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: atlas, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas. 6.ed. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais**: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguacú. Anais... ANPAD, 1998.1 CD ROM.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento Organizacional: o estudo na arte no Brasil. **Revista de administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out/dez. 2003.

MEGIER, M. C; TRAESEL, E. S. **A Importância do reconhecimento no ambiente de trabalho**. Santa Maria, RS.2012. Anais: XVI Simpósio de ensino, pesquisa e extensão Disponível em: < <http://www.unifra.br/eventos/sepe2012/Trabalhos/6855.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

MELO. L. **Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações**. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-degeracoes>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research, and application. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1-61-89, 1991.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005. 338 p.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

PIEPER, R. **Human resource management: an international comparison**. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.

PINTO, M. P. C. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. 2011. P. 144. Dissertação. Universidade FUMEC. Belo Horizonte. 2011.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.
SEBRAE (Sistema Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Tr%C3%AAs-estilos-de-lideran%C3%A7a-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SEBRAE. **Três estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores**. 2016
Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 11 set. 2016.

SERAFIM, A. **Liderança Autocrática: Características, Benefícios e Desvantagens**. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7377-lideran%C3%A7a-autocr%C3%A1tica-caracter%C3%ADsticas,-benef%C3%ADcios,-desvantagens.html>>. Acesso em: 10 set. 2016.

SOUSA NETO. J. L. **Liderança na Organização que Aprende**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf)>. Acesso em: 2 out. 2016.

TEIXEIRA, J. E. C. **A Motivação dos Colaboradores nas Organizações**. (S.d). Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Jorge-Ed%C3%ADsio-de-Castro-Ferreira-A-Motiva%C3%A7%C3%A3o-dos-Colaboradores-nas-Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

Recebido para publicação: 11 de maio de 2016

Aprovado: 30 de outubro de 2016.