

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS**

Victor Hugor Rocha Noletto

IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS

Brasília, DF
2023

Victor Hugor Rocha Noletto

IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS

Monografia apresentada ao curso de Gestão de Agronegócios, da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Agronegócios.

Orientadora Prof^a. Dr^a. Elen Presotto

Brasília, DF
2023

NN791i NOLETO, VICTOR
IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS / VICTOR
NOLETO; orientador ELEN PRESOTTO. -- Brasília, 2023.
40 p.

Monografia (Graduação - GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS) --
Universidade de Brasília, 2023.

1. AGRONEGÓCIOS. 2. GESTÃO. 3. LIDERANÇA. 4. IMPACTOS. 5.
EQUIPE. I. PRESOTTO, ELEN, orient. II. Título.

Victor Hugor Rocha Noieto

IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS

Monografia apresentada ao curso de Gestão de Agronegócios, da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Gestão de Agronegócios**.

Aprovada em [dia] de [mês] de [ano]:

**Professora Elen Presotto, doutora (UnB)
(Presidente/Orientador)**

Nome completo, titulação (instituição)

Nome completo, titulação (instituição)

Brasília, DF
2023

DEDICATÓRIA

“Foi pensando nas pessoas que executei este projeto, por isso dedico este trabalho a todos aqueles a quem esta pesquisa possa ajudar de alguma forma.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre estar ao meu lado me dando forças para prosseguir, sendo meu amigo, e o meu alicerce.

A Universidade de Brasília, Campus Darcy e Campus Gama, por ter mediado o conhecimento, através dos docentes.

A minha orientadora Elen Presotto que me orientou nesse processo de desenvolvimento do TCC.

Agradeço também à minha família, que me ajudou com palavras de incentivo.

Também aos que não foram citados e contribuíram diretamente e indiretamente para confecção do TCC e da retenção do conhecimento requerido para escrever esse Trabalho.

RESUMO

IMPACTOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS

AUTOR: Victor Hugor Rocha Noletto

ORIENTADORA: Elen Presotto

O setor de agronegócio desempenha um papel fundamental na segurança alimentar mundial, na economia e impulsionando o desenvolvimento do país. A liderança desempenha um papel crucial na eficácia e sucesso da gestão no agronegócio e em outras diversas áreas. Inicialmente, é apresentada uma revisão teórica sobre liderança, destacando as principais teorias e conceitos relevantes para a compreensão do tema. Em seguida, são explorados os diferentes estilos de liderança e sua aplicação na gestão de pessoas. São pesquisadas as características e habilidades necessárias para um líder eficaz no contexto empresarial, considerando os desafios específicos enfrentados pelos gestores no setor. Além disso, são examinadas as influências da liderança na motivação e engajamento dos colaboradores, bem como na cultura organizacional e clima de trabalho. A capacidade de um líder em inspirar e influenciar sua equipe pode afetar diretamente a produtividade, satisfação no trabalho e na retenção de talentos na organização. Com isso, são práticas recomendadas para aprimorar a liderança na gestão de agronegócios e demais áreas, levando em consideração os aspectos discutidos ao longo do trabalho. Essas recomendações visam auxiliar os gestores a desenvolver habilidades de liderança eficazes, promovendo uma gestão mais bem-sucedida, motivada e obedecida com as demandas da organização.

Palavras-chave: liderança, gestão de pessoas, agronegócio, estilos de liderança, motivação, engajamento, cultura organizacional, clima de trabalho, pessoas, equipe.

ABSTRACT

IMPACTS OF LEADERSHIP ON AGRIBUSINESS MANAGEMENT

AUTHOR: Victor Hugor Rocha Noieto

ADVISOR: Elen Presotto

The agribusiness sector plays a key role in world food security, economy and driving the country's development. Leadership plays a crucial role in the effectiveness and success of management in agribusiness and in many other areas.

Initially, a theoretical review on leadership is presented, highlighting the main theories and concepts relevant to the understanding of the theme. Next are explorers of different leadership styles and their application in people management. The characteristics and skills necessary for an effective leader in the business context are researched, considering the specific challenges faced by managers in the sector.

In addition, leadership influences on employee motivation and engagement, as well as on organizational culture and work climate, are examined. A leader's ability to inspire and influence his team can directly affect productivity, job satisfaction and talent retention in the organization.

With that, they are recommended practices to improve leadership in the management of agribusiness and other areas, taking into account the aspects discussed throughout the work. These recommendations aim to help managers to develop effective leadership skills, promoting a more successful, motivated and compliant management with the demands of the organization.

Keywords: leadership, people management, agribusiness, leadership styles, motivation, engagement, organizational culture, work climate, people, team.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema de pesquisa.....	12
1.3	Objetivo Geral.....	12
1.4	Objetivos específicos.....	13
1.5	Justificativa.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1	Liderança um breve conceito.....	16
2.2	Características e estilos de liderança.....	18
2.3	Os Fatores de Herzberg.....	29
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	32
3.2	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nos dias atuais presenciamos diversos avanços tecnológicos e inovadores, a tecnologia está cada vez mais acessível para a sociedade e para empresas que buscam se aprimorar, crescer economicamente e desenvolver seus recursos humanos de forma sustentável. A liderança foi o assunto escolhido para ser pesquisado nessa monografia em função de se saber da influência de forma direta e indireta na gestão de grupos ou equipes.

O desenvolvimento empresarial visa garantir a sobrevivência e perpetuação da marca e seu benefício social direta e indiretamente. Contudo, observamos algumas empresas com dificuldade na gestão de pessoas e assim limitando seu crescimento, muitas vezes sem a percepção de estar sendo freada de alguma forma e não alcançando seu pleno desenvolvimento de forma geral e principalmente financeiro que é diretamente proporcional a sua forma de fazer gestão.

"A gestão adequada é um dos principais fatores que determinam o sucesso de uma empresa" (Drucker, 1966, p.133). Na Gestão de recursos nos agronegócios há uma necessidade de acesso a conteúdo multidisciplinares e com isso, desenvolve-se a capacidade de empatia e visões disruptivas acerca das empresas no geral e a forma como é feita a administração e gestão interna.

Agronegócio é a expressão que resulta da fusão de agricultura e negócio. Este termo negócio se origina do latim "negotium" (negação do ócio) e tem o significado de trabalho com visão a atingir necessidades mediante alguma recompensa aos executores. Agricultura por sua vez relaciona-se ao cultivo de recursos naturais em geral como: produção, transformação e pesquisas. (Barros, 2013, p. 76-79). Assim agronegócio envolve atividades econômicas relacionadas à agricultura. Contudo, não se limita a atividades somente no ambiente rural, existe atuação antes da porteira "como é chamado o campo" com pesquisas em laboratórios e depois da porteira com o beneficiamento e vendas aos clientes intermediários e finais.

Nota-se então que a gestão de agronegócios vai além da agricultura e possui atuação em diversas áreas dentro dos negócios do agro como: agropecuária, silvicultura, aquicultura, piscicultura, suinocultura, avicultura, agroindústrias, canais de vendas, consumidores e assim toda a cadeia de uma

ponta a outra. Com isso, há de ser realizado o gerenciamento, administração ou gestão em cada etapa ou fase dessa longa cadeia de negócios da melhor maneira possível, este trabalho buscou mostrar como os impactos da liderança afetam a cadeia de agronegócios.

A liderança desempenha um papel crucial na gestão de uma organização e tem um impacto significativo em seus resultados e no bem-estar geral dos membros da equipe. Os líderes desempenham várias funções, incluindo a definição de metas, a tomada de decisões, a motivação dos funcionários e o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva.

Robbins (2006) ainda definiu liderança como a capacidade de influência em um grupo com o objetivo de atingir metas, podendo ser exercida desde um alto cargo da organização até posições com graus inferiores de autoridade. Pressoti (2012) afirma que o papel do líder é necessário, indispensável, principalmente se a organização possui objetivos, ou seja, um caminho a ser percorrido, pois é o líder que direciona, acompanha, influencia e orienta, fazendo com que os liderados trabalhem estimulados e juntos, como uma equipe.

Além disso a liderança envolve uma combinação de competências, como a capacidade de tomar decisões, comunicar efetivamente, resolver problemas, delegar tarefas, motivar os outros e promover a colaboração. Não só, mas também, um líder deve ter uma visão clara, definir metas e objetivos, e ter a habilidade de articular essa visão de forma que os membros da equipe possam compreender e se engajar nela. A competência é vista como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Além dos aspectos técnicos, a cognição e as atitudes relacionadas ao contexto do trabalho, fundamentados na inteligência e personalidade (DURAND, 1998).

Os impactos da liderança na gestão são amplos e abrangem desde o desempenho da equipe e a cultura organizacional até a retenção de talentos e a capacidade de adaptação às mudanças. Investir no desenvolvimento de líderes eficazes é fundamental para o sucesso de uma organização. Com isso, é importante ressaltar que este trabalho não pretende ser uma resposta definitiva sobre o tema, mas sim um ponto de partida para reflexões e discussões mais aprofundadas sobre a importância da liderança na gestão de agronegócios.

Esse trabalho foi estruturado por esta introdução e sua contextualização, formulação do problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos,

justificativa. O referencial teórico foi subdividido em um breve conceito da liderança onde buscou-se trazer o conceito e como autores se posicionam diante dessa narrativa. O próximo tópico foi as características e estilos de liderança, os fatores de Herzberg foi citado logo após pela relevância de sua teoria para manter a motivação dos colaboradores. A Metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica junto a consulta das bases de dados de livros e artigos em plataformas acadêmicas. Assim abre-se para os resultados encontrados e discussão acerca do tema onde foi subdividido para apresentar um estudo científico sobre os estilos de liderança seguido das considerações finais.

1.2 Formulação do problema de pesquisa

Ao compreender os impactos da liderança na gestão de agronegócios, espera-se que esta pesquisa contribua para o fomento de maneiras práticas e eficazes. Assim direcionar o aprimoramento de líderes mais capacitados e conscientes das suas responsabilidades na gestão.

Os clientes mais importantes para uma empresa são os internos, "cuide dos clientes internos que eles cuidam dos externos" (Blanchard, 2011). Uma liderança excelente é uma prática na gestão onde os colaboradores são estimulados a dar seu máximo na instituição e alcançar a eficiência máxima de mão de obra sem seres desgastados ao ponto de abaixar a produtividade e perder a motivação.

Ao lado temos o bem estar atrelado ao conjunto e a satisfação da equipe de cada setor somando aos demais aspectos para assim ter um clima organizacional excelente que é proporcional a liderança. A partir disso esse trabalho quer responder a seguinte pergunta problema: qual ou quais são as características e perfis de liderança na gestão de agronegócios?

1.3 Objetivo Geral

Investigar os diferentes perfis de liderança na gestão de agronegócios e como os mesmos impactam o desempenho de equipes.

1.4 Objetivos específicos

- Descrever os diferentes tipos de lideranças e os desafios enfrentados pelos líderes na gestão de agronegócios, como a gestão de equipes multifuncionais e a liderança em contextos diversos.
- Propor recomendações para o aprimoramento da liderança na gestão de agronegócios, visando melhorar o desempenho das empresas e promover o desenvolvimento sustentável do setor.

1.5 Justificativa

A construção da ideia para realizar a pesquisa dessa temática se fez através de experiências empíricas e de relatos de outras pessoas que tiveram uma vivência relacionada a um ambiente que o líder se fez presente e seus impactos junto a equipe de liderados. A relevância dessa discussão é trazer uma nova ótica para ambientes de trabalho e assim levar conhecimento da universidade para ambiente em que a gestão de agronegócios possui atuação.

A falta de gestão estratégica dentro de instituições é uma realidade de muitas organizações e instituições que são constituídas por pessoas que possuem sentimentos e propósitos diferentes umas das outras. Com isso o líder deve conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas de forma eficiente com uma influência positiva onde se está inserido. Na literatura alguns trabalhos citam a experiência de entrevistados ou que já ouviram de alguém que teve a experiência com um líder autoritário, com baixa competência para gerir uma equipe de determinado setor na instituição, sem uma comunicação aberta e transparente dentro da equipe, baixo índice de confiança e respeito, sem reconhecimentos e recompensas por atitudes exemplares entre outros aspectos.

(Souza, 2009, p.98) traz um artigo sobre chefes tóxicos. De acordo com a revista os chefes tóxicos deixam o ambiente de trabalho um lugar destrutivo, pois possuem um comportamento que não agrega valores e motivações aos seus subordinados. Os chefes tóxicos desrespeitam as pessoas com o seu modo de falar, não motivam os colaboradores, sendo assim não há desenvolvimento profissional, sua especialidade é dar ordens sem se preocupar com a opinião

dos demais colaboradores, enfim o chefe tóxico não é considerado um líder no âmbito organizacional. Ainda nesse sentido, o chefe tóxico pode prejudicar a saúde dos colaboradores, assim como a carreira, o desenvolvimento da organização, pois esse modo de chefia sufoca e anula o que seus funcionários têm de melhor.

No que diz (Souza, 2009, p.98), a diretora de RH no Grupo pão de açúcar, Claudia Soares diz que o chefe tóxico é aquele que vai atrás do resultado certo, mas da forma errada. Diretor da Rigth Management, Felipe Westin acrescenta que o chefe tóxico é individualista e só se preocupa com o próprio resultado. Professor da fundação Dom Cabral, Marco Zanini cita outra característica do Chefe tóxico que ele não sabe o limite entre pressão e o desrespeito. A partir desse ponto, as consequências são diversas, algumas conhecidas a curto prazo outras a longo prazo e outras passam despercebidas por falta de conhecimento da gestão que está sendo aplicada nas empresas e assim temos alguns impactos visíveis e outros que são cruciais para o sucesso ou fracasso da empresa.

Uma equipe de colaboradores desmotivada, desinteressada e que não tenha conexão com a missão, visão e as diretrizes da instituição não tem força para contribuir com a prosperidade do setor que está aplicado e assim temos um clima organizacional com uma qualidade muito inferior a desejada pelos padrões de qualidade como ISO 9001. A certificação ISO 9001 tem o objetivo de melhorar o desempenho das organizações para o alcance de um alto nível de qualidade em suas operações, e assim a certificação viabiliza o cumprimento de requisitos legais e regulatórios, ajudando as empresas a conquistarem novos mercados e a identificarem riscos ao negócio. Como mostra os requisitos para essa padronização e conquista desse padrão de qualidade conforme regem a ISO 9001: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria continua, tomada de decisão baseada em evidências, gestão de relacionamento (Corrêa, 2022).

Esse trabalho nos leva a busca de um excelente clima organizacional onde o ambiente de trabalho positivo e saudável seja que os colaboradores se sentem valorizados, motivados e engajados, o que se traduz em aumento da produtividade e do desempenho da empresa através da liderança eficaz onde a gestão está sendo aplicada seja qual for a instituição. Além disso, ao

observamos a importância e o impacto que um líder tem tanto na sociedade como na região micro como empresas e organizações a exemplo de Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr, Nelson Mandela, Malala Yousafzai, Luiza Trajano e “Um bom líder leva as pessoas aonde elas querem chegar. Um grande líder leva as pessoas aonde elas não necessariamente querem, mas precisam estar” (Rosalynn Carter).

2 REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Liderança um breve conceito

O conceito de Liderança muda de acordo com as fontes pesquisadas, mas converge no que diz ser a habilidade ou ato de influenciar, motivar, inspirar, comandar o comportamento das pessoas e alcançar um bom desempenho de acordo com as necessidades próprias ou das organizações que atuam, tendo um papel de importância na gestão de pessoas e no empenho e eficiência de cada indivíduo.

Tonelli et al (2002, p. 62) afirmam que a partir da década de 1930, a difusão de ideias humanistas não foi suficiente, isoladamente, para dar origem à humanização do trabalho. Além disso com a criação da CLT por Getúlio Vargas, surgiram aí os direitos dos trabalhadores e a preocupação das organizações em seguir as leis.

Com o passar dos anos, a pesquisa e as escrituras sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, que por uma abordagem funcional foi passando onde observou-se um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança com eficiência.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 104):

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.

O líder surge em grupos de duas ou mais pessoas, não está ligado a cargos oficiais ou superiores necessariamente, é da natureza humana esse tipo de comportamento como no mundo animal selvagem.

Outro conceito de liderança, segundo Chiavenato (2005, p.183)

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A força da liderança está ligada à influência entre pessoas, essa é a função do líder, liderar ou influenciar diretamente os colaboradores em suas tomadas de decisões, os envolvendo numa relação de compromisso onde

ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações.

O papel da liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelo superior da instituição. Algumas vezes os próprios subordinados se empenham mais na tomada de decisões e se tornam líderes focais de um grupo menor e assim conquistando mais influência de forma indireta. Na opinião de Hersey e Blanchard (1986, p. 117).

Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

Para líder ter sucesso de suas influencias, precisa conhecer e avaliar o ambiente da organização. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p.155)

O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os superiores, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.

Além disso, deve-se afirmar que se faz necessário ao conhecimento do líder conhecer não só o ambiente da organização, mas também os colaboradores e suas particularidades que possui influência direta e indireta a sua função, pois o clima organizacional das empresas está diretamente ligado ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada indivíduo.

Para Chiavenato (1998, p. 91)

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Nesse contexto mencionado por ele, o clima da organização é responsável para a motivação dos colaboradores e depende dele como uma sinergia de todos os envolvidos.

Observamos então que, não há um estilo de liderar ideal, a forma de liderar está em metamorfose e se adaptando de acordo com a necessidade do ambiente e dos conflitos ali presente.

Pontos positivos que são reconhecidos pelos liderados são, atitudes, determinação, conhecimento, ação, competência, ética, respeito, sinceridade, respeito, clareza nas comunicações e formas justas de tratamento interpessoais além de metas para chegar aos objetivos.

2.2 Características e estilos de liderança

Hoje existem vários estilos de liderança, como: autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo, sendo que todos os estilos possuem vantagens consideradas como aspectos positivos e como desvantagens, os negativos.

Os estilos de liderança são diferenciados de acordo com o modo de agir do líder em cada situação e em cada ambiente. Além disso cada um dos estilos apresenta as suas vantagens e desvantagens de acordo com a postura que o líder irá tomar junto a seus liderados.

(...)liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano no trabalho. (Chiavenato 2005, p. 201)

Um estilo de liderança ideal é algo difícil de ser definido, haja visto que o modo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e outrora o mesmo modo pode ser totalmente inadequado. Para Maximiano (1995), os comportamentos ou estilos autocráticos e democráticos classificam o líder em:

- Líder-tarefa: aquele que está orientado para alcançar resultados, concentrando-se no trabalho a ser feito e nas metas a serem atingidas;
- e
- Líder-pessoa: aquele que está preocupado com os sentimentos e a condição humana de seus subordinados, colocando a tarefa em segundo lugar.

Por outro lado, o estilo de liderança autocrático poderia causar a desmotivação em pessoas mais maduras, que se realizam ao efetuar suas atividades com autonomia isso vem com o que expressa Chiavenato (2002, p.137) a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamentos, sem se preocupar com características pessoais de

personalidade do líder refere-se aos estilos de liderança “autocrática”, “democrática” e a “liberal”

De acordo com Aquino (1980), independente do estilo de liderança escolhido, ele produz um impacto no subordinado, afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho. Ou seja, diferentes estilos de liderança poderão produzir diferentes e complexas reações, conduzindo a diferentes níveis de desempenho.

Ainda como diz Chiavenato (2007) os três estilos principais de liderança são: a liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática, cada qual com suas características singulares. A importância desse trabalho é identificar e descrever as teorias e estilos de liderança como cita Chiavenato (2002, p.186):

“O líder autocrático é mais conhecido como “Chefe”. Aquele que dirige e define o que e como deve ser feito. Poderíamos supor que se é ele quem define tudo, este acredita ser a sua opinião sempre a mais correta e ainda serem seus subordinados pouco merecedores de confiança. Fina claro que a atenção principal deste líder está voltada para as tarefas e não para as relações humanas de seu grupo. Baseia seu poder geralmente na posição (cargo) que ocupa.”

Esta teoria, que divide a liderança em autocrática, é antiga e simplista. No entanto, podemos perceber que a maioria das outras são embasadas nesta classificação. Segundo Chiavenato (2007) as características mais comuns da liderança autocrática são:

- Pouca ou nenhuma opinião da equipe;
- Os líderes é que tomam as decisões;
- Os líderes da equipe ditam todos os métodos e processos de trabalho.
- Raramente são confiadas decisões ou tarefas importantes aos membros do grupo.
- Os líderes mantêm o controle e responsabilidade dos projetos que lhes são atribuídos

Ainda segundo Chiavenato (2002):

“O líder democrático busca compartilhar suas decisões e atividades com outros membros do grupo. Podemos dizer que ele possui outra visão do ser humano e de si. Caso acredite que todos devam participar do planejamento e execução da tarefa, podemos supor que não acredita ser o dono da verdade e que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade. Sua atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais e vê seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui.”

O clima satisfatório deste estilo agrega valores de responsabilidade e comprometimento mesmo na ausência do líder, pois a equipe está tão integrada que a organização flui naturalmente, visando o bem comum e satisfação das metas da empresa (CHIAVENATO, 2007). Quando estamos na prática, fora da teoria, observamos que raramente um líder possui apenas um estilo, que seja sempre autocrático ou sempre democrático, ou ainda que embora seja predominantemente democrático, não possa também possuir uma grande atenção para a tarefa.

Como foi mencionado, a defesa de um estilo ideal ou perfeito e praticamente impossível, a combinação dos estilos na mesma pessoa pode ser positiva sabendo dosar a mescla, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança.

A liderança liberal marca-se pelo aspecto, de que o líder é altamente flexível, também conhecida como *Laissez-faire*, vem do francês e significa “deixai fazer, deixai ir, deixar passar”, esse estilo norteia-se pela liberdade ofertada à equipe, onde o líder raramente se envolve nas discussões, dispensando o papel do supervisor (CHIAVENATO, 2007).

As características mais presentes nesse estilo de liderança são:

- Liberdade plena para as decisões em equipe ou individuais, com participação mínima do líder;
- Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos membros fica totalmente a critério do grupo, o líder ausenta-se dessa organização;
- O líder não faz nenhuma tentativa de nortear ou ajustar o curso dos acontecimentos;
- O líder quando questionado, somente faz comentários superficiais sobre as atividades. (CHIAVENATO, 2007).

Segundo Chiavenato (2007), essa postura liberal tem seus pontos negativos no setor empresarial, pois sem uma figura central norteadora, constantemente presente as tarefas e metas se desenvolvem ocasionalmente, gerando instabilidade, uma produção abaixo das expectativas, individualismo, desrespeito pelo líder e outros membros, entre outros aspectos negativos.

No Quadro 1 observa-se de forma sintetizada os 3 principais estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal e a maneira que o líder se comporta em cada uma delas.

Quadro 1. Os três estilos de liderança.

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.	Total liberdade ao grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder dá as ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem explicá-las ao grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.
Divisão do Trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas são do grupo. Nenhuma participação do líder.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao grupo.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas.	O líder atua somente quando é solicitado.

Fonte: CHIAVENATO, IDALBERTO, 1999 elaborado a partir de LONGARAY & GIESTA, 1999.

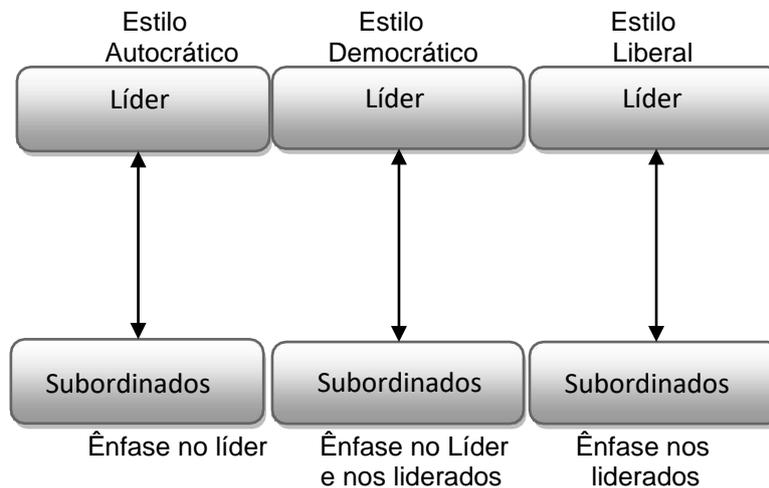
Para compreender bem a liderança, é preciso considerá-la como um fenômeno de influência e confiança (DORFMAN, 1996). Uma pessoa pode influenciar as outras simplesmente devido à autoridade formal que possui, sendo ainda que um líder pode surgir naturalmente no grupo

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 dos influenciados (MOTTA, 1997, p. 206).

Analisando a Figura 1 observamos a abordagem dos 3 estilos de liderança, dando ênfase à relação entre o líder e subordinados. No qual o estilo

autocrático há uma ênfase no líder, já no estilo democrático uma mudança para e descentralização do líder e ênfase tanto no líder como nos liderados, no estilo liberal a ênfase é para os liderados.

Figura 1. As diferentes ênfases dos três estilos de liderança



Fonte: Chiavenato (2007, p. 309).

Lacombe e Heiborn (2008) mencionam, o líder tem que adaptar seu estilo de gestão e, portanto, sua forma de liderar, em função de inúmeras variáveis. Não se pode dizer que existia em único estilo ideal para o administrador e também que exista um estilo ideal para o líder.

Neste mundo cada vez mais globalizado e conectado, o líder além do papel de influenciar e orientar deve ter sensibilidade e capacidade de equilibrar a equipe. O equilíbrio entre os três estilos de liderança sabendo ponderar os aspectos pertinentes em cada uma de maneira harmônica para benefício da organização e das pessoas.

A capacidade de uma organização atingir seus objetivos e suas metas depende, dentre outros aspectos, da conduta dos líderes. De acordo com Blau et al. (1977). Uma estratégia para alcançar esta finalidade é o processo de liderança. A liderança é a condução de um grupo de pessoas que a transforma em uma equipe, gerando resultados positivos para a organização (KANAANE, 1999). Segundo Moscovici (1991, p. 5), “um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento”.

Katzenbach (2000, p. 16) define equipe como “um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem, pelos quais elas se consideram mutuamente responsáveis”. Macêdo et al. (2007) afirmam que as equipes eficazes possuem características próprias, pois possuem gestão participativa, flexibilidade, adaptação, canal aberto de comunicação, constante interação com os membros, educação e aprendizado, motivação, criatividade e crescimento pessoal.

Segundo (Souza, 2007, p.42) os líderes apresentam mudanças de características conforme as necessidades para que as organizações se mantenham atuantes no mercado. Por isso, nos últimos 50 anos os líderes se moldaram a realidade conforme apresenta a Figura 2. Nos evidencia a diferença nos conceitos de liderança ao passar dos anos, no qual na década de 50 acreditava-se que os profissionais nasciam com o dom de liderar, a partir da década de 70 muda-se para os líderes voltados para os resultados e para as pessoas.

Depois da década de 1980 obteve falhas no modelo anterior e uma atualização de paradigma ocorreu onde o novo líder situacional se adaptava a um cenário específico e desenvolvendo pessoas trazia resultados, nos anos 2000 mostra uma nova postura profissional onde o líder traz resultados, constrói relação com clientes e mercado, fala a língua do acionista, e a gestão de pessoas entra no cenário corporativo.

Figura 2 – Evolução do líder corporativo

Evolução do líder corporativo			
De 1950 para cá, o conceito de liderança evoluiu no mundo todo. Veja a seguir quais as características do antigolíder até o atual e veja se você está mais para um líder nato ou um líder completo:			
1950-1970	1970-1980	1980-1990	Anos 2000
			
Líder nato	Líder comportamental	Líder situacional	Líder completo
Nessa época, acreditava-se que alguns profissionais nasciam com o dom de liderar. Suas características são: ambição, integridade, autoconfiança e profundo conhecimento técnico. Embora há ainda quem acredite nisso, os especialistas dizem que esse conceito é um mito.	Aqui surgem os líderes voltados para resultados e os para pessoas. Essa teoria deu origem ao <i>Managerial Grid</i> (grade gerencial), que classifica as pessoas em eixos (produção x pessoas). Daí nasceram rótulos como 9/9 (nota máxima em resultado e em gestão de equipes). Já o 1/1 era fracasso total.	Detectaram-se falhas no modelo anterior. Um líder 9/9 acabou levando uma empresa à ruína, enquanto o 1/1 levantou um negócio de forma brilhante. O que fez a diferença? A situação. O líder situacional surge porque traz resultados num cenário específico, desenvolvendo pessoas.	Agora, o conceito de liderança exige nova postura profissional. O líder traz resultados, constrói relação com clientes e mercado, fala a língua do acionista, é exemplo na gestão de pessoas (subordinados, chefes, pares e colegas de outras áreas). E é líder de si mesmo.

Fonte: Revista Você S/A, edição 109.

Além dos estilos citados: autocrático, liberal e democrático, existem outros estilos como, segundo Hersey e Blanchard (1986).

Carismático – O líder carismático busca sempre oportunidades, e tem uma visão estratégica para motivar e mudar as imperfeições detectadas no grupo. Ele foca o emocional das pessoas, com isso inspira os colaboradores, estimula o sentimento do grupo, que desenvolve uma relação de amizade, fazendo do ambiente de trabalho um lugar harmônico. O líder carismático passa um elevado grau de confiança ao seu grupo.

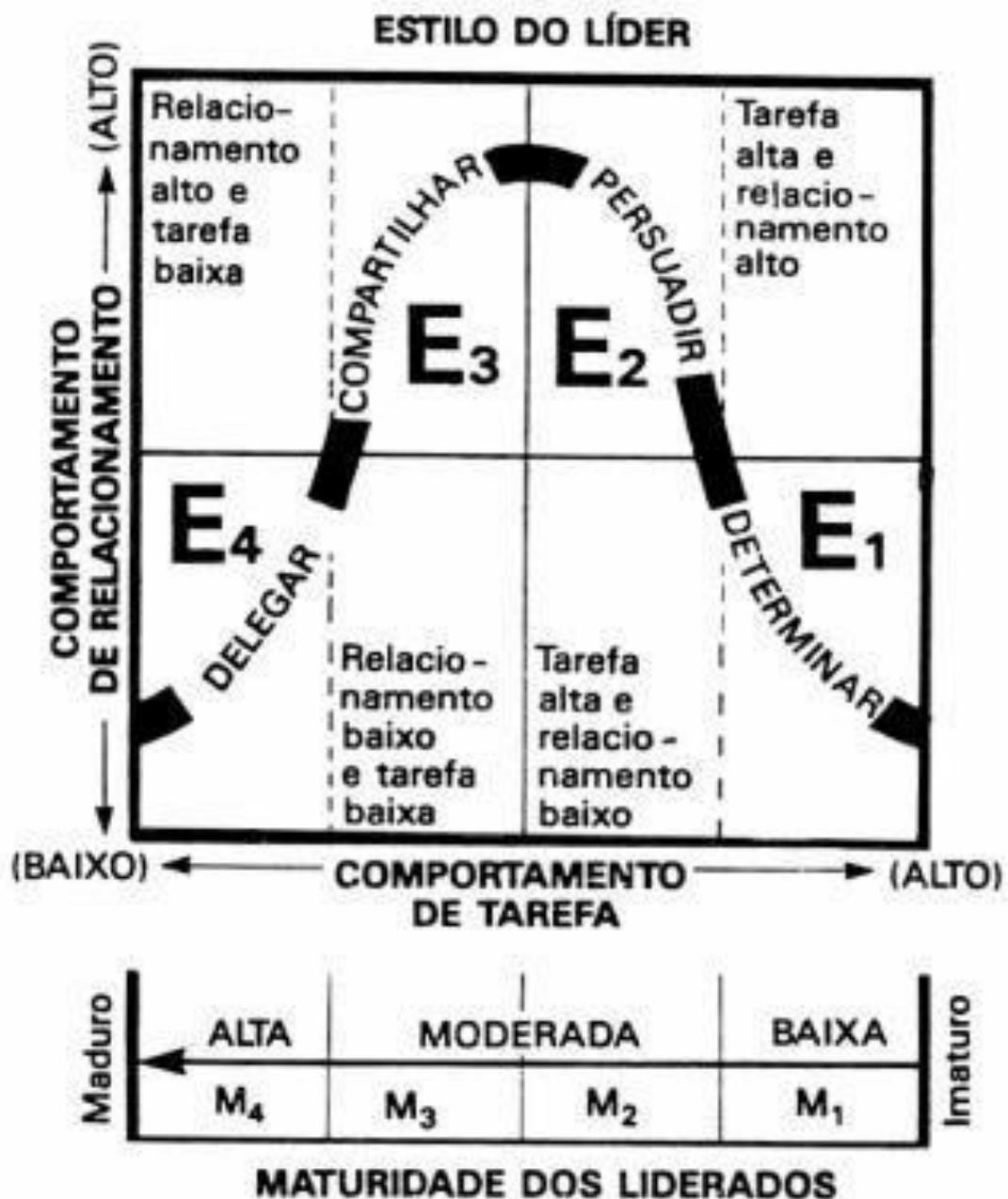
Situacional – A liderança situacional é voltada para situações diferentes, ela é adequada conforme a tarefa proposta. Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram um conceito de liderança situacional onde há duas variáveis, o comportamento do líder e a maturidade de seus subordinados.

“A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o

modelo. Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. (Hersey e Blanchard 1986, p.193).”

A Figura 3, de Hersey e Blanchard (1986), nos mostra o estilo do líder e a maturidade dos liderados.

Figura 3 – Estilo do líder



Fonte: Hersey & Blanchard 1986.

Ao observarmos a Figura 3 notamos as características: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, são parte da liderança situacional, é uma combinação de tarefa do relacionamento entre líder e liderado. O estilo de liderança situacional é bem complexo, pois permite a variável do amadurecimento do liderado.

Participativo – está diretamente focado em preparar e desenvolver as pessoas, estimulando e fazendo o trabalho em equipe de forma dinâmica, não se prendendo a teorias formais. Esse tipo de líder tem um grande poder de persuasão perante seus liderados, pois visa o seu desempenho através de plano de trabalho, metas, decisões, planejamento e execução, priorizando o esforço e comprometimento de cada um.

A publicação de (Souza, 2009, p. 41), mostra que “quem está inspirado faz coisas melhores, tem mais comprometimento, acredita que o resultado de seu trabalho é importante, busca a excelência.” Quem tem o poder de trazer a inspiração nas pessoas é o líder, ele deve ter firmeza no que fala e mostrar sinceridade ao grupo.

Na que diz (Souza, 2008, p. 122) a publicação, traz dicas importantes do que pode ser feito para garantir o sucesso de uma boa liderança. O Quadro 1, retrata a seguir quando se está na posição de líder, quais comportamentos evitar como: baixa auto-estima, timidez, medos e fobias, jeitinho brasileiro e a falta de comunicação.

Quadro 1 – Esforço perdido

Esforço Perdido		
O que evitar no exercício da liderança, de acordo com César Souza:		
Baixa auto-estima. Pode inibir pessoas e fazê-las duvidar de sua liderança.	Medos e fobias. Inimigos que podem nos afastar de pessoas e de situações que precisamos enfrentar na posição de liderança.	Falta de Comunicação. A grande vilã do líder. Muitas vezes os funcionários nem vezes os funcionários nem sequer conhecem a empresa em que trabalham.
Timidez. Pode atrapalhar quem busca aproveitar oportunidades para exercer o papel de líder.	Jeitinho brasileiro. Um vício que mais atrapalha do que ajuda na realização de sonhos e metas.	

Fonte: Revista Você S/A, edição 118.

Ainda segundo (Souza, 2009, p. 41) os líderes existem porque as equipes necessitam de ajuda nos momentos de dificuldade, ou seja, os líderes

são aqueles que apoiam, motivam e orientam. São aqueles também que assumem responsabilidades por uma ou mais pessoas, buscando alcançar o sucesso almejado pela organização. Nesse sentido, Chiavenato (2004, p.2004) diz:

Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com drogas, fumo ou álcool. São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas.

Observamos que, uma das características que o líder deve ter é ser versátil, pois situações diversersas e com a necessidade de adaptação rápida ao ambiente presente e com os colaboradores com diversos problemas, dos quais podem influenciar no desempenho dentro da organização

Segundo Donald G. Krause (1999, p.29):

Autodisciplina é o ingrediente básico do autocontrole e a fundação do auto- respeito. Se um executivo não possui autodisciplina, autocontrole e auto- respeito, mesmo que seja a pessoa na chefia, ele de fato não será o líder.

Ao decorrer do trabalho observamos que é esperado dos líderes educação, sinceridade, boa comunicação, respeito, objetividade, valorização do ser humano, comprometimento, vontade, superação, responsabilidade, competência e amor ao trabalho. De acordo com Hersey & Blanchard (1986, p. 166):

O estilo e as expectativas de uma organização são determinados pela história e pela tradição dessa organização, bem como pelos seus objetivos, que refletem o estilo e as expectativas da cúpula atual.

Segundo Senge (1998) e confirmado, através de Bowditch e Buono (2002), qualquer indivíduo tem potencial para exercer a liderança e se utilizar de todos os seus estilos quando for conveniente, pois não existe um único estilo de liderança a ser adotado permanente nas organizações. Contudo o contexto organizacional em que a empresa se encontra, deverá muitas vezes influenciar o estilo a ser adotado pelo líder para cada situação.

De acordo com Hunter (2006, p.43):

Servir e se sacrificar pelos outros é algo que pode ser realizado de muitas maneiras diferentes. Quando nos dedicamos a identificar e

atender as necessidades legítimas dos outros (servir), descobrimos que é preciso fazer alguns sacrifícios.

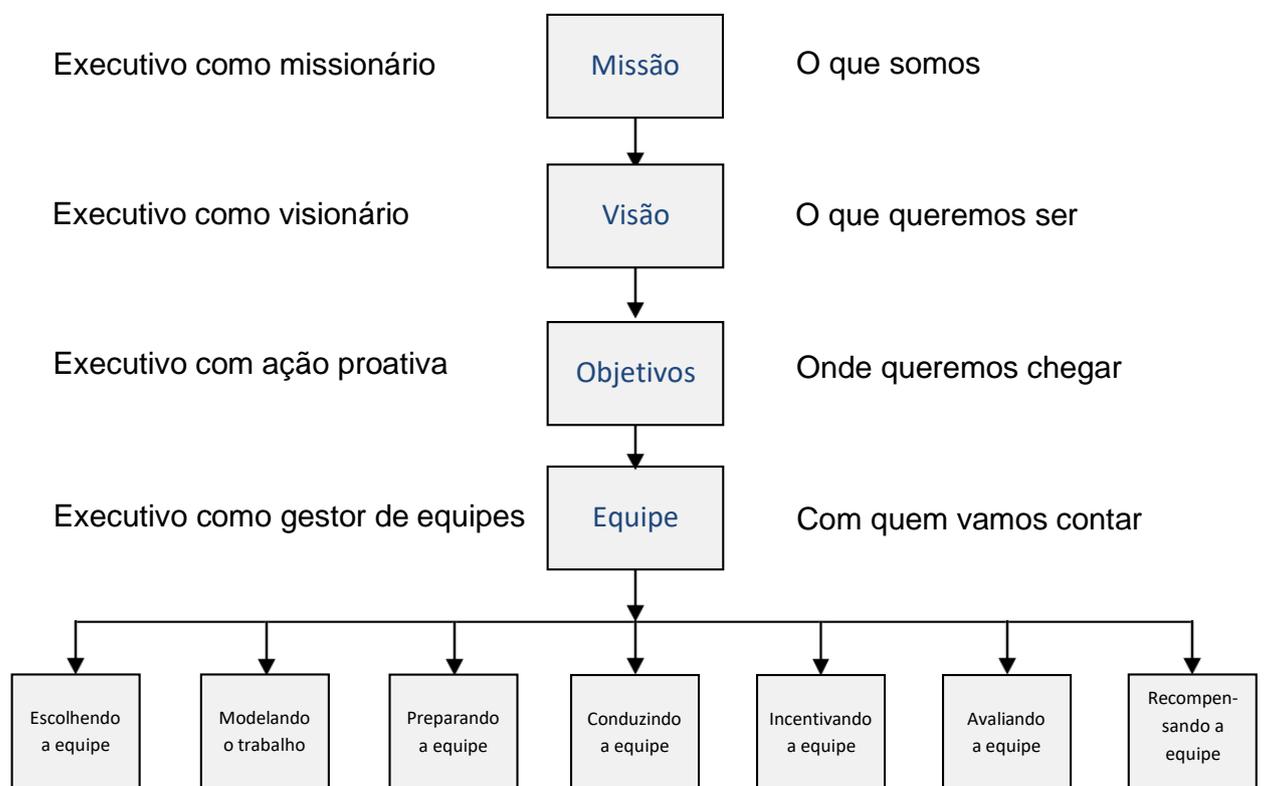
Com isso, foi observado que a habilidade de liderança pode ser desenvolvida e aprimorada através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento para melhor clima organizacional e assim melhorando o ambiente de trabalho da equipe operacional da organização. Além disso observamos também que há uma relação direta de liderança eficiente e o impacto que é gerado nos resultados financeiros da organização.

Como Chiavenato (2005, p. 306) afirma:

O executivo como construtor de equipes, modelador do trabalho, selecionador de colaboradores, treinador, líder e condutor, incentivador, avaliador e recompensador do desempenho excelente. Mas existe uma grande diferença entre gerenciar as pessoas e gerenciar com as pessoas.

Abaixo apresentamos a figura “O novo papel do executivo”, onde Chiavenato (2005, p. 306) mostra como os líderes e executivos devem prosseguir para o sucesso junto com sua equipe.

Figura 4 – O novo papel do executivo



Fonte: Idalberto Chiavenato 2005.

O novo papel do líder dentro das organizações é construir equipes, modelar o trabalho, selecionar os colaboradores, incentivar e recompensar o desenvolvimento, mas para isso o líder precisa gerenciar pessoas, ou seja, precisa ser um líder participativo, para fazer com que seu colaborador se sinta importante e sinta que é necessário dentro da organização. O líder precisa focar na missão, na visão, nos objetivos da organização para treinar e capacitar sua equipe, pois é com ela que a empresa chegará ao seu desempenho máximo.

2.3 Os Fatores de Herzberg

Na década de 50, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores, através de uma pesquisa realizada com contadores e engenheiros, onde solicitou que essas pessoas pensassem em que momento em suas vidas, sentiam-se bem em relação ao seu trabalho e depois pediu o inverso, ou seja, que pensassem em que momento se sentiam mal. Solicitou também que descrevessem as condições que os levavam a esses sentimentos.

Segundo Chiavenato (2007):

Os fatores higiênicos, de Herzberg são aqueles que rodeiam o ambiente dos funcionários e são de responsabilidade da empresa administrá-los. Antigamente, o trabalho era considerado como uma atividade desagradável, mas necessária. Em cima dessa situação surgiram os incentivos de trabalho, para que os funcionários trabalhassem de maneira eficaz, em troca de prêmios e incentivos salariais e punições.

Desta forma Herzberg descobriu que certos fatores de trabalho têm o poder de insatisfazer os colaboradores quando certas condições estão ausentes. Esses fatores são chamados de higiênicos ligados as condições de trabalho e de manutenção relacionada ao próprio trabalho. (DAVIS E NEWSTROM, 2002).

Segundo Hitt, Miller e Colella (2012), os fatores relacionados a satisfação no emprego estão ligados aos de manutenção que quando aumentados acarretam os mais elevados níveis de satisfação dos colaboradores, que conforme Herzberg são:

- Realização;
- Reconhecimento;
- Responsabilidade;
- Oportunidade de progresso ou promoção;

- O próprio trabalho;
- Potencial para crescimento pessoal.

Ainda conforme Hitt, Miller e Colella (2012), os fatores relacionados à insatisfação no emprego, relacionam-se aos higiênicos, que segundo Herzberg são:

- Salário;
- Supervisão técnica;
- Condições de trabalho;
- Políticas administrativas e procedimentos da empresa;
- Relações interpessoais com colegas de trabalho, supervisores e subordinados

De acordo com Herzberg (AQUINO,1981), há dois fatores diferentes que influenciam a motivação: fatores de manutenção e motivacionais.

Os de manutenção estão ligados ao contexto do trabalho, pois estão relacionados ao ambiente que envolve o funcionário. Ele mostra que os empregados estão fortemente motivados por aquilo que fazem para si mesmo.

Esses fatores poderosos em criar a insatisfação são também chamados de fatores higiênicos, porque são necessários para manter um razoável nível de motivação entre os colaboradores.

Os fatores motivacionais de satisfação estão ligados ao trabalho em si, realização, responsabilidade, crescimento, reconhecimento.

Este modelo reduz de forma aguda o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como fatores de manutenção

Esse modelo é positivo para a distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de manutenção que têm o potencial de aumentar o esforço do colaborador.

Para Herzberg, as políticas de benefícios e de pessoal são fatores de manutenção. Os fatores motivacionais, tais como a realização e a responsabilidade, estão diretamente relacionados com o trabalho feito, enquanto que o desempenho de quem executa e o seu crescimento dependem do seu próprio esforço.

Ele cita que os gestores deveriam reconhecer que o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que nenhum fator é totalmente em uma

direção sua influência para um grupo específico de empregador. Conseqüentemente, um gerente deve ainda avaliar particularmente cada resposta dos colaboradores aos diferentes fatores envolvidos.

A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é bastante significativa. Ela mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento, eles se acham fortemente motivados. (DAVIS, 1992, p.54)

Com isso, citou-se os fatores de Herzber como somatização para uma gestão estratégica e através da liderança ter instrumentos a fim de gerenciar a sua equipe de forma a entender o que os mantém motivados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A metodologia utilizada para realizar este trabalho foi a pesquisa bibliográfica onde para Lakatos (2003, p.158) é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes e relacionados com o tema.

Para Manzo (1971, p.32), a bibliografia pertinente "oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente" e tem por objetivo permitir ao cientista "o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações" (Trujillo, 1974, p.230). Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

3.2 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A consulta das bases de dados foi realizada através da plataforma Scielo, Google Acadêmico e livros relacionados ao tema de liderança. Os termos utilizados foram: liderança, impacto da liderança, gestão de pessoas, equipes e grupos, chefe e líder, agronegócio, perfil de liderança e indústrias alimentícias, indústrias de maquinários agrícolas, gestão de agronegócio.

Além dos trinta e dois artigos consultados foram utilizados livros e revistas como a *Você S/A* e livros de desenvolvimento pessoal que não foram citados, mas contribuíram para a evolução desse trabalho, como: "O poder do subconsciente".

Foram priorizados para destacas como resultados deste estudo os artigos publicados em português, também os que tinham relação com agronegócio e os que tiveram pesquisa empíricas em agroindústrias e ambientes ligados ao agronegócio. Outros critérios foram os artigos que tiveram pesquisa com ligação a liderança e seus impactos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi observado ao longo da pesquisa bibliográfica através de artigos científicos, um padrão de comportamento de líderes e suas principais características que influencia a gestão de equipe de forma positiva e também as que influenciam de forma negativa. Com a argumentação de alguns autores como: Chiavenato, notou-se também um levantamento acerca da administração e suas formas de liderança. Um resumo das informações da literatura, com destaque para os trabalhos relacionados com os agronegócios são base para a construção do Quadro 3.

Quadro 3: resumo de estudos encontrados na pesquisa bibliográfica

Autor	Local do estudo	Metodologia Utilizada	Principais resultados aplicados aos agronegócios
Santos (2018)	Empresa de produtos alimentícios (GO)	Aplicação de questionários	A pesquisa foi elaborada com 47 colaboradores, com perguntas sobre cultura, clima, liderança e relacionamento em equipe. Os resultados sobre a liderança apontaram para insatisfações frente à liderança e gestão, indicando que a equipe pode estar sendo menos eficiente no seu desempenho.
Vieira (2022)	Órgãos públicos federais como MAPA	Pesquisa empírica	Os resultados mostraram que os conflitos trabalho-família influenciam de modo negativo no bem-estar do colaborador durante o teletrabalho, porém ao adicionar o fator liderança com foco na pessoa explicou aumentos de 14,2% do afeto positivo ao trabalho.
Franciosi (2014)	Agroindústria de laticínios (RS)	Pesquisa exploratória, descritiva e explicativa	A pesquisa não cita quantidade de pessoas analisadas, mas cita as competências que são requeridas para liderar de maneira eficiente e eficaz segundo a empresa: ética, honestidade, transparência, comprometimento, criatividade, trabalho em equipe, comunicação, disseminação de conhecimento, inovação, valorização das pessoas.
Santos (2018)	Agroindústria alimentícia (RJ)	Pesquisa exploratória e descritiva	Não foi demonstrado que os produtores rurais fazem uso dos indicadores de desempenho na gestão de suas propriedades rurais. Além disso 70% possuem somente ensino fundamental com isso a dificuldade de realizar a gestão de forma eficiente e eficaz a fim de aumentar sua produção.
Coelho (2018)	Agricultura Familiar De Soja (GO)	Metodologia exploratória	Os sujeitos do estudo derivam em 7 níveis de liderados onde segundo a pesquisa são organizados em conhecimento e preparo técnico e também sobre a melhor combinação acerca do estilo de liderança junto a maturidade dos liderados.

Candeira, Almeida, Silva (2010)	Agroindústria Alimentícia (PB)	Pesquisa empírica	Esse Trabalho nos mostra sobre a agroindústria que há 150 colaboradores, e 50 foram entrevistados e foi questionado qual o impacto que a presença de um líder surge no desempenho e com isso obteve 94,3% que sentiriam mais entusiasmos e se dedicariam mais. O estilo adotado pela administração é o autocrático, já acerca do questionamento ideal na visão dos liderados seria de acordo com 92% dos entrevistados o democrático.
Foletto (2014)	Sindicado da Indústria do Arroz (RS)	Aplicação de questionário	Das 131 empresas filiadas ao sindicato, apenas 3 mulheres exerciam o papel de liderança. Onde é demonstrado através de testes estatísticos com a base do questionário que tanto a mulher como homem possuem os CHA's necessários para liderar uma equipe.
Fragoso (2017)	Instituições Bancárias (DF)	Pesquisa empírica	A Pesquisa foi realizada com 118 respondentes em 7 bancos diferentes. Os funcionários das instituições bancárias classificaram seus líderes como voltados para a tarefa além da estrutura bancária não ser flexível, tornando a visão do líder mais hierarquizada, exigindo prazos, disciplina e subordinação como semelhança ao estilo autocrático de liderança.

Fonte: elaborado pelo autor a partir da pesquisa bibliográfica.

Conforme retratado no Quadro 3, há diversos estudos que estudam o perfil de liderança de gestores ligados aos agronegócios. Observou-se que atualmente existem sete estilos de liderança, sendo elas: autocrático, democrático, permissivo, liberal, carismático, situacional e participativo. Sendo que desses citados existem os 3 principais e mais comuns praticados nas organizações que são: liderança democrática, autocrática e liberal como cita Araújo (2006, p.341)

De acordo com o estudo de Ralph K. White e Ronald Lippitt, replicado por Smith e Timby (2005, p 46), destacam que para avaliar perfil de cada líder é importante citar suas principais vantagens e desvantagens. A liderança autocrática não possui espaço para iniciativa pessoal onde a produtividade pode até ser elevada, porém a satisfação não é levada em conta e como vantagem as decisões são tomadas rapidamente e as tarefas são realizadas sem questionamento.

Já a desvantagem os liderados pouco participam das tomadas de decisões e acabam desmotivados por não terem reconhecimento, o que se pode elevar a taxa de rotatividade da empresa.

Os resultados do estudo de Ralph K. White e Ronald Lippitt, replicados por Smith e Timby (2005, p.46) confirmam que a liderança democrática, o líder assume uma posição de apoio fazendo parte do grupo e com a comunicação através de alternativas e não imposição, a produtividade é boa além disso a satisfação e a criatividade dos liderados também são boas, vantagens trazem a maior participação através da tomada de decisões, maior engajamento com a causa para chegar as metas e a comunicação de forma mútua entre os níveis de organização. As desvantagens mostram que as vezes as tomadas de decisões podem demorar e o papel do líder não ser reconhecido devidamente.

É relevante destacar que Araújo (2006) atribui o estilo democrático como uma característica amplamente presente em líderes femininas, já que nestes casos, o líder do grupo precisa de opiniões das diversas áreas envolvidas, além de conseguir harmonizar os interesses, para que as decisões sejam tomadas de forma transparente, compartilhada e visando o bem de todos.

A liderança liberal, nos mostra que quando grupo não há a capacidade de auto-organização; o tipo de ambiente que leva esse modo de liderança são instituições em que os liderados trabalham em projetos individuais, normalmente de caráter qualitativo como exemplo: empresas de design, desenvolvimento de softwares, moda e etc.

Como vantagem, o desempenho dos colaboradores tende a ser de alto nível com o estilo liberal, devido a sua independência e eles tendem a desenvolver seus próprios objetivos que agregam valor a organização, as desvantagens, o nível de comunicação é baixo, o que pode causar um desalinhamento dos objetivos entre as equipes.

De acordo com o estudo de White e Lippitt (2005, p.46), podemos dizer que a adoção de um estilo de liderança é crucial para as organizações, já que isto é uma necessidade básica na relação do líder com seus liderados. Ainda segundo Oliveira (2007, p.67) o que acontece hoje nas organizações é que muitos administradores estão apenas gerenciando e esquecendo-se de que liderar e aplicar um estilo de liderança nas organizações é preciso, independentemente de seu porte.

Como cita Botelho e Krom (2020, p.4) diz que empresas em que seus funcionários empregaram estilos de liderança, principalmente flexíveis, levaram algumas empresas americanas a, num período de 11 anos, faturarem quatro

vezes mais, criarem sete vezes mais emprego, terem suas ações valorizadas 12 vezes mais rápido e obterem lucratividade 750% superior se comparado a aquelas que não incentivam a adoção de um estilo de Liderança na empresa.

Entretanto, o desafio da gestão de pessoas ou equipes é uma tarefa complexa e árdua sendo ela no ambiente do agronegócio ou outro adverso. Além de que a gestão de agronegócios está atrelada a lidar com as pessoas e grupos. No decorrer da pesquisa os resultados encontrados demonstram que o sucesso do empreendimento está diretamente ligado à como é feita essa gestão de pessoas por meio da liderança como é demonstrado por (Chiavenato, 2014).

Além disso, o ambiente de trabalho seja no campo, seja na agroindústria é diferente na prática, pois a realidade dos colaboradores em maior parte são os que possuem pouca instrução escolar e em boa parte possuem mais de 35 anos (Santos, 2018). Assim entra o desafio que o líder precisar saber lidar e adaptar as orientações de trabalho para que os liderados trabalhem de forma eficiente e com bem estar como nos mostra.

Notou-se também os ambientes bancários que são de realidade diferente, pois os colaboradores em maior parte são os que possuem muita instrução escolar e em média 30 anos e como o tipo de operação pede um líder mais autocrático por que os processos já são bem definidos e estruturados pela alta administração (Fragoso, 2017).

Contudo, os diversos contextos em qual o líder vai atuar deve se ter competências, habilidades e atitudes necessárias para que o grupo em que está inserido tenha êxito para alcançar os objetivos estabelecidos pela direção da organização ou situação inserida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse trabalho buscou-se entender as dificuldades, desafios, mitos e distorções acerca de liderança e seus impactos. A relação da liderança e seus liderados é direta e muito próxima, pois muitas vezes o líder passa mais tempo com os liderados do que em seu lar. Para que isso se torne um ambiente agradável e produtivo, sem trazer prejuízos com esses relacionamentos, o líder precisa ter habilidades e saber lidar com todas as situações e obstáculos encontrados e intervir da melhor maneira nos processos da empresa e na relação com seus colaboradores.

Esse trabalho também se atentou para buscar responder o que é liderança e como aprimorar essa habilidade. De acordo com as pesquisas bibliográficas, notou-se que algumas pessoas tem mais facilidade com o ato de liderar, mas também há como desenvolver essa capacidade através de investimento em pesquisa e desenvolvimento de capital humano.

O líder que possui uma sensibilidade maior e o sentimento e empatia com seus liderados tem uma melhor aceitação dentro da equipe, pois os colaboradores possuem sentimentos próprios e desejos como qualquer ser humano e busca satisfazê-los. Com isso líder precisa realizar sacrifícios para manter um relacionamento positivo com seu grupo.

Como foi visto, não existe um modelo de liderança ideal e sim o que melhor responde aos estímulos do ambiente e situação que é requerido, a capacidade do líder se adaptar diante do ambiente também é colocada a prova. E assim o líder além de resolver conflitos e imprevistos cotidianos, deve estar preparado e apto para motivar, incentivar e manter um bom relacionamento com seus liderados.

Concatenando, o líder muitas vezes não é o gerente ou diretor da organização, a liderança não pode ser vista como um cargo e sim como uma habilidade que pode ser desenvolvida, pois nem sempre é eficiente em algo poderá ser líder. Como mostram os dados, a liderança existe dentro das organizações, sejam elas em específicas dos agronegócios ou não, onde a liderança é quem faz a diferença e seus impactos são sentidos, cabe a gestão analisar as opções e realizar a melhor tomada de decisão possível para alcançar os melhores resultados almejados pela organização.

Concluindo, a melhor recomendação que tivemos com esse trabalho de pesquisa dos impactos para que se possa aprimorar a liderança na gestão de agronegócios seria a capacidade de se adaptar. Porém não se adaptar por meio de intuição e sim se adaptar com instrução e conhecimento para saber chegar ao equilíbrio do resultado financeiro que a intuição busca. Assim conjugando a satisfação do colaborador em fazer parte dessa conquista que depende de todos os integrantes como forma de equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, Geraldo. **Agronegócio: Conceito e Evolução**. São Paulo, 2022
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, James. L; BUONO, Anthony. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CANDEIRA, Bruna; Almeida, Maria; Silva, Simone. **Os estilos de liderança e o perfil dos gestores no Moinho Patoense**. Paraíba: Universidade Estadual da Paraíba, 2014.
- CARIOCA, Márcio. **Liderança: O perfil de liderança do gestor do Banco do Brasil S.A no Acre no período 2007 a 2010**. Rio Branco, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORRÊA, Tayrane. **ISO 9001 o que é, para que serve e a importância dessa certificação?** Ploomes, 2023. Disponível em: <https://blog.ploomes.com/iso-9001/>. Acesso em: 25/07/2023.
- DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Visões estratégicas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2001.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FOLETTTO, Jussara. **Características do perfil de lideranças femininas e masculinas no agronegócio do Rio Grande do Sul**. Restinga Seca, 2014.
- FRAGOSO, Juliana. **Impacto do perfil da liderança no comprometimento organizacional de funcionários de instituições bancárias**. Brasília, 2017.
- FRANCIOSI, Cássia. **Alinhamento do perfil dos gestores de produção de uma indústria de laticínios em relação às competências requeridas pela empresa**. Lajeado, 2014.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU 1986.

- 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.
- LIMA, Tainã. **A relação entre a Troca Líder-Membro e o adoecimento nas organizações.** Brasília, 2019.
- MEDEIROS, Alexandre R. Et e tal – Liderança – **Monografia do curso de Organização, Sistemas e Métodos.** São Paulo: Faculdades Integradas Campos Salles, 2000.
- MELO, Carolina. **Qualidade de vida no teletrabalho no setor público: o papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas.** Brasília, 2022.
- OLIVEIRA, Odair José. **O Administrador e a Liderança.** In: Revista Multidisciplinar da UNIESP. Nº 03. Presidente Prudente, 2007.
- Revista Você S/A Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 35, maio 2001, p. 83.
- ___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 109, julho 2007, p.42.
- ___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 118, abril 2008, p.68.
- ___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 124, outubro 2008, p. 122.
- ___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 129, março 2009, p. 98.
- ___ Liderança. São Paulo: Ed. Abril, edição 133, julho 2009, p. 41.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: JC, 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, Anne. **A influência da cultura e clima organizacional para avaliação de impacto no desempenho da equipe comercial: estudo de caso em um broker alimentício.** Brasília, 2018.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- YUKL, Gary A. **Leadership in organizations.** Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.