



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Otávio Barbosa Baldoni

**ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE
PROPRIEDADES RURAIS PRODUTORAS DE CAFÉ
EM BOA ESPERANÇA - MG**

Varginha, MG, 2021

Otávio Barbosa Baldoni

**ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE
PROPRIEDADES RURAIS PRODUTORAS DE CAFÉ
BOA ESPERANÇA -MG**

**LEADERSHIP STYLES IN MANAGEMENT
PRODUCING RURAL PROPERTIES IN BOA
ESPERANÇA -MG**

Trabalho apresentado para a Defesa de Dissertação como requisito para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas.

Área de Concentração: Gestão, Formação e Desenvolvimento.

Linha de Pesquisa: Processos Formativos e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira

Coorientadora: Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon

Este exemplar corresponde à versão final da dissertação defendida pelo aluno Otávio Barbosa Baldoni e orientado pelo Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira

Assinatura do orientador

Varginha, MG, 2021

BALDONI, Otávio Barbosa.

Estilos de liderança na gestão de propriedades rurais

B178

produtoras de café Boa Esperança - MG / Otávio Barbosa
Baldoni. – 2021.
110 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira.
Coorientadora: Prof^a. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira
Chamon. Dissertação (mestrado) – Centro Universitário do Sul de
Minas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Desenvolvimento Regional. Mestrado em Gestão e
Desenvolvimento Regional, 2021.

1. Estilos de liderança. 2. Produção de café. 3. Gestão de
propriedades rurais. 4. Regional. I. MOREIRA, Alessandro
Messias, orient. II. CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira,
coorient. III. Centro Universitário do Sul de Minas. VI. Título.

CDD: 630.68

Ficha catalográfica: Priscila Tavares de Oliveira Goularte – CRB-06/ 3725/O

ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE PROPRIEDADES RURAIS PRODUTORAS DE CAFÉ EM BOA ESPERANÇA - MG

Dissertação de Mestrado aprovada pela Banca Examinadora, constituída por:

Presidente: Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira – Orientador, UNIS/MG

Membro: Profa. Dra. Edna Maria Querido de Oliveira Chamon
– Coorientadora, UNIS/MG

Membro: Prof. Dr. Celso Augusto dos Santos Gomes – UNIS/MG

Membro: Prof. Dr. Joel Souza Dutra – USP - SP

Varginha, 15 de dezembro de 2021

iv

AGRADECIMENTOS

A minha chegada até esse momento não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas que são importantes em minha vida. Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela

proteção e por me mostrar sempre o caminho certo nos momentos mais difíceis da minha jornada.

Gostaria de agradecer a meus pais pelo amor incondicional, por acreditarem sempre nos meus sonhos, por me apoiarem e por serem tão exigentes. Sem eles eu não teria me desenvolvido tanto. Aos meus irmãos Fabio, André e Nayara, pela nossa amizade que é a minha maior riqueza. Eu os agradeço por estarem sempre ao meu lado, tanto nos momentos de alegria, quanto nos momentos de dificuldade.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Alessandro Messias Moreira e Professora Doutora Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, pela paciência, pelas orientações e pelos ensinamentos. Por último, gostaria de agradecer aos amigos que fiz no mestrado: Fred, Guilherme e Gustavo pela parceria e colaboração um com o outro. Os meus dias no Unis jamais teriam sido os mesmos sem eles.

v

“Quando não se pode controlar, dar ordens ou monitorar, a única coisa que nos resta é confiar. Isso significa que os líderes precisam ter certeza de que as pessoas em quem estão confiando têm valores para tomar as decisões e atitudes que eles querem.”

(TICHY; COHEN, 1997, p. 106)

RESUMO

Neste trabalho, objetivou-se, investigar dentre os estilos de liderança, se há predominância entre os estilos de liderança adotados pelos produtores de café do município de Boa Esperança - MG, além de verificar se cafeicultores do gênero masculino e feminino adotam os mesmos estilos de liderança. Especificamente, foram investigados três estilos de liderança entre os produtores do município em questão, entre eles: Estilo de Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa. No que tange a parte quantitativa, foi obtida uma amostra de 173 questionários e no que se refere a parte qualitativa, foram realizadas 15 entrevistas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários. A organização, tratamento e análises dos dados foram realizados com o auxílio dos softwares Sphinx, IRaMuTeQ e ATLAS.ti 8. Na parte quantitativa, as questões adaptadas do questionário Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), foram separadas conforme Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-faire* e realizado a média das médias dos três estilos de liderança, o que nos permitiu identificar que o estilo *Laissez-faire* foi o que se mostrou menos presente no cotidiano dos produtores de café, enquanto o Transacional e Transformacional obtiveram médias com valores próximos. Com relação ao gênero não foi constatada uma diferença significativa entre os estilos de liderança adotado por homens e mulheres, já entre os produtores familiares e não familiares, identificou-se que o estilo transformacional tende a ser empregado com maior frequência pelos produtores não familiares. Na parte qualitativa, o material de transcrição das entrevistas foi trabalhado no IRaMuTeQ, a ferramenta gerou 5 classes que foi dividida em 2 ramificações principais, o subcorpus A (valores), contendo apenas a classe 5 (Valores de um líder), seguido do subcorpus B (comportamentos), composto pelas classes 1 (Tomar decisão), 2 (Controle), 3 (O que é ser líder) e 4 (Orientação). Na sequência, lançou mão do software ATLAS.ti®, onde foram criados códigos com base nas classes geradas pelo IRaMuTeQ® e na sequência foram relacionados os fragmentos de texto correspondentes a cada um dos códigos. Após análise e interpretação das entrevistas, os resultados mostram que existe uma forte presença dos estilos transformacional e transacional entre os produtores entrevistados, por vezes um determinado estilo se sobressai e, em outros momentos, se complementam.

PALAVRAS-CHAVE: Regional. Produção de Café. Estilos de Liderança.

ABSTRACT

The objective of this work was to investigate, among the leadership styles, if there is a predominance between the leadership styles adopted by coffee producers in the city of Boa Esperança - MG, in addition to verifying whether male and female coffee growers adopt the same styles of leadership. Specifically, three leadership styles were investigated among producers in the municipality in question, including: Transformational, Transactional and Laissez-faire Leadership Style. For this, an exploratory and descriptive research with a quantitative and qualitative approach was carried out. Regarding the quantitative part, a sample of 173 questionnaires was obtained and with regard to the qualitative part, 15 interviews were carried out. Data were collected through semi-structured interviews and questionnaires. The organization, processing and analysis of the data were carried out with the help of the Sphinx, IRaMuTeQ and ATLAS.ti 8 software. In the quantitative part, the questions adapted from the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) were separated according to Transformational, Transactional and Laissez-faire and the average of the averages of the three styles of leadership was performed, which allowed us to identify that the style and Laissez-faire was the one that was less present in the daily life of coffee producers, while the Transactional and Transformational obtained averages with values close to. Regarding gender, no significant difference was found between the leadership styles adopted by men and women, as between family and non-family producers, it was identified that the transformational style tends to be used more frequently by non-family producers. In the qualitative part, the transcription material of the interviews was worked on in IRaMuTeQ, the tool generated 5 classes that were divided into 2 main branches, subcorpus A (values), containing only class 5 (Values of a leader), followed by the subcorpus B (behaviors), composed of classes 1 (Decision making), 2 (Control), 3 (What is to be a leader) and 4 (Orientation). Next, he used the ATLAS.ti® software, where codes were created based on the classes generated by IRaMuTeQ® and, in the sequence, the text fragments corresponding to each code were related. After analyzing and interpreting the interviews, the results show that there is a strong presence of transformational and transactional styles among the interviewed producers, sometimes a certain style stands out and, at other times, they complement each other.

KEYWORDS: Regional. Coffee Production. Leadership Styles.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenhos de um monjolo e de uma bateria de pilões movida por uma roda d'água	
10 Figura 2 - Gráfico da Área formada em lavouras de café / Hectares	14
Figura 3 - Gráfico: Produção de café em sacas de 60kg – ano 2018.....	14
Figura 4 - Gráfico do Produto Interno Bruto 2017.....	15
Figura 5 - Liderança Transformacional e Transacional versus efetividade e atividade	44
Figura 6 - O efeito aditivo da Liderança Transformacional	45
Figura 7 - Gênero dos participantes.....	56
Figura 8 - Gênero dos participantes das entrevistas.....	59
Figura 9 - Tempo na cafeicultura	59
Figura 10 - Fonte de Renda	60
Figura 11 - Tamanho da propriedade	60
Figura 12 - Características das classes geradas.....	66
Figura 13 – Dendodgrama – palavras com maior qui-quadrado (χ^2) fornecido pelo software IRAMUTEQ.....	67
Figura 14 - Códigos criados no ATLAS.ti	69
Figura 15 - Mapa conceitual 1 de Valores de um líder – Classe 5.....	71
Figura 16 - Respeito – Classe 5.....	72
Figura 17 - Atuo de forma que consigo respeito	73
Figura 18 - Maneira de Trabalhar – Classe 5	74
Figura 19 - Mapa conceitual 2: O que é ser líder – Classe 3.....	75
Figura 20 - Ser Líder – Classe	

3.....	76	Figura 21 - Otimismo
.....	78	Figura 22 -
Conhecimento Técnico – Classe 3.....	79	Figura 23 -
Mapa conceitual 3: Orientação – Classe 4.....	80	Figura 24 -
Realização de Serviços – Classe 4.....	81	Figura 25 -
Explicação.....	82	Figura 26 -
Mapa conceitual 4: Tomar decisão – Classe 1.....	83	Figura 27 -
Autonomia – Classe 1.....	84	Figura 28 -
Erro – Classe 1.....	85	Figura 29 -
Mapa conceitual 5: Controle – Classe 2	86	Figura 30 -
Controle	87	
	ix	
Figura 31 - Controle de tudo que acontece na fazenda.....	88	
Figura 32 - Relacionamento	89	
Figura 33 - Recompensa.....	90	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados positivos com a adoção do estilo de liderança transformacional	17
Quadro 2 - Predominância do estilo de liderança transacional	20
Quadro 3 - Baixa comprovação do estilo de liderança.....	21
Quadro 4 - Revisões sistemáticas sobre o tema Liderança	23

Quadro 5 - Resultados positivos da atuação do líder.	26
Quadro 6 – Fatores – Estilos de Liderança.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Levantamento de estudo sobre Liderança entre 2011 e 2020.....	16
Tabela 2 - Nível de formação	56
Tabela 3 - Idade	57
Tabela 4 - Etnia.....	57
Tabela 5 - Local onde reside.....	58
Tabela 6 - Médias dos itens que compõem o Estilo de Liderança Laisse – faire	61
Tabela 7 - Médias dos itens que compõem o Estilo de Liderança Transacional.....	62

Tabela 8 - Médias dos itens que compõem o Estilo de Liderança Transformacional	62
Tabela 9 - Média das médias dos três estilos de liderança	63
Tabela 10 - Média dos estilos de liderança <i>versus</i> gênero.....	64
Tabela 11 - Média dos estilos de liderança <i>versus</i> perfil do produtor.....	64

xii

-

Associação Nacional de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração -

ABIC

ANPAD CO

Comportamento Organizacional

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

-

Associação Brasileira da Indústria do café

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais

EMPRABA IBGE

Agropecuária -

Empresa Brasileira de Pesquisa Instituto Brasileiro de Geografia

e Estatística -

IBC - Instituto Brasileiro do Café

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

LBDQ LQ Liderança Situacional II

LSII -

PIB Produto Interno Bruto

PIB -

RAC SCG Revista de Administração

Leader Behavior Description Contemporânea -

Questionnaire - Sistema de Controle Gerencial

The Leadership Quarterly -

-

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library ST -

Segmentos de Texto

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

xiii

SUMÁRIO

RESUMO vii ABSTRACT viii LISTA DE FIGURAS ix LISTA DE QUADROS xi LISTA DE TABELAS xii LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS xiii

1 INTRODUÇÃO 1 1.1 Problema 3 1.2 Objetivos 3

1.2.1 Objetivo Geral 3 1.2.2 Objetivos Específicos 3 1.3 Delimitação do Estudo 4 1.4 Relevância do Estudo / Justificativa 5 1.5 Organização da Pesquisa 5

2 A LIDERANÇA NA CEFECULTURA NO MUNICÍPIO DE BOA ESPERANÇA 7 2.1 Introdução do Café no Sul de Minas Gerais 7 2.2 A Chegada do Café no Município de Boa Esperança 12 2.3 Estudos Sobre

Liderança	15	2.4 Histórico Sobre Liderança	30	2.4.1 Teoria dos Traços	31	2.4.2 Modelo de dois fatores	33	2.4.3 Teoria Situacional ou Comportamental	33	2.4.4 Modelo Contingencial	35	2.4.5 Abordagem Caminho Meta	36	2.5 Abordagens Contemporâneas sobre Liderança	37	2.5.1 Estilos de Liderança	37	2.5.2 Estilos de Lideranças Transformacional e Transacional	39	3	
METODOLOGIA	47	3.1 Delineamento da Pesquisa	47	3.2 Tipo de Pesquisa	47																

xiv

3.3 População e Amostra	48	3.4 Instrumentos De Pesquisa	49	3.5 Procedimentos Para Coleta De Dados	51	3.6 Procedimentos Para Análise De Dados	52	4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	55	4.1 Análise	55	4.1.1 Caracterização da amostra dos questionários	55	4.1.2 Caracterização da amostra das entrevistas	58	4.1.3 Resultados dos questionários	61	4.1.3.1 Estilo de liderança versus gênero	64	4.1.3.2 Estilo de liderança versus perfil do produtor	64	4.1.4 Análise das entrevistas	65	4.1.4.1 - Classe 5 – Valores de um líder	70	4.1.4.2 - Classe 3 – O que é ser líder	75	4.1.4.3 - Classe 4 – Orientação	80	4.1.4.4 - Classe 1 – Tomar Decisão	82	4.1.4.5 - Classe 2 – Controle	86	5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92	REFERÊNCIAS	95
-------------------------	----	------------------------------	----	--	----	---	----	----------------------------------	----	-------------	----	---	----	---	----	------------------------------------	----	---	----	---	----	-------------------------------	----	--	----	--	----	---------------------------------	----	------------------------------------	----	-------------------------------	----	-------------------------------	----	--------------------	----

APÊNDICE A – Questionário: Estilos de liderança empregado nas propriedades rurais produtoras de café	104	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com cafeicultores	108	ANEXO A	109
---	-----	---	-----	----------------	-----

xv

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre o fenômeno da liderança existem desde os primórdios da civilização, porém se intensificou, e ganhou visibilidade a partir do século XX (BASS, 2008). Foi no

início do século XX que começaram as pesquisas científicas sobre o tema em questão, coincidindo com o início da administração científica e da psicologia organizacional. Esses estudos, no campo da administração, ganharam notoriedade apenas no fim da década de 1990 e, desde então, é possível encontrar muitas pesquisas com recortes específicos para o contexto brasileiro (FARIA, 2014).

Até 1950, as pesquisas sobre esse tema enfatizaram os atributos pessoais e os traços de personalidade, período marcado pela teoria dos traços. Entre os anos 1950 e 1960, as pesquisas defendiam que o sucesso do líder não dependia apenas de suas características pessoais, mas do comportamento dele frente a cada situação. A partir dos anos 1970, com base nos estudos realizados na Universidade de Ohio, surge a teoria comportamental, em que os pesquisadores diziam que os líderes precisavam se atentar para as necessidades de seus liderados, considerando que elas mudam no decorrer do tempo. Na sequência, a abordagem contingencial complementa os modelos e trata da capacidade do líder em se adaptar em contextos diferenciados. Nos anos 1970, a abordagem caminho meta buscou esclarecer o efeito que as tarefas e os atributos dos liderados geram na liderança.

No final do século XX, houve transformações culturais no comportamento dos líderes e, de acordo com Chemers (2000), foi um período em que houve um impacto a respeito do comportamento gerencial e a assimilação do que seria um líder ideal para cada tipo de ambiente. É dado início, então, a um movimento para avaliar a relação entre o fenômeno da liderança e a cultura organizacional. Foi nesse período que surgiram os estilos de liderança transformacional e transacional, a saber: o primeiro é baseado na motivação de estímulo do líder para com o liderado; o segundo é baseado no processo de trocas.

Independente do estilo de liderança empregado, é importante salientar que é a forma de liderar adotada pelo líder (empresário/produtor rural) que irá direcionar o negócio. Se for necessário, cabe ao gestor adotar uma postura de liderança em conformidade com o perfil da sua equipe, considerando a individualidade das pessoas que a integram para direcionar o

1

andamento da organização. Para Robbins *et al* (2010), a liderança é vista como a influência interpessoal em determinada situação, por meio da comunicação de um líder que irá afetar o comportamento de um influenciado, ou seja, liderança é a capacidade de influenciar pessoas para atingir metas e objetivos.

Nesse sentido, a necessidade de identificar os tipos de líderes e os estilos de liderança empregados nas propriedades de café, é de crucial importância para a fazenda. Sendo assim, decidiu-se investigar quais os estilos de liderança que são empregados (de acordo com os sujeitos/produtores) pelos produtores de café do município de Boa Esperança – MG. Foi escolhido o município em questão, visto que ele está localizado no sul do estado de Minas

Gerais, o qual se avulta por ser o maior produtor do Brasil, sendo responsável por mais de 50% de toda produção de café do país. Por sua vez, a região possui a maior área plantada de café, fazendo com que a produção do ano de 2020 fosse 36,3% maior que o ano anterior, atingindo 33,5 milhões de sacas beneficiadas (CONAB, 2020).

No Sul de Minas Gerais, existem alguns municípios que se destacam na produção do grão por possuírem grande parte de sua extensão territorial ocupada por lavouras de café. De acordo com a EMATER (2019), Boa Esperança possui 19.441 hectares em lavouras e café, ocupando o terceiro lugar entre as cidades do sul de Minas. O município, além de ocupar a terceira posição em hectares, é a cidade que possui a segunda maior extensão territorial, 861 km².

Entre os estilos de liderança abordados nas entrevistas com os produtores rurais, tem se o estilo de liderança transacional, o estilo transformacional e o estilo *laissez-faire*. Especificando, os líderes transacionais são aqueles que lideram por meio de trocas, procurando sempre oferecer alguma gratificação em troca de produtividade (NORTHOUSE, 2010); por sua vez, os líderes transformacionais são os que inspiram e estimulam os seus seguidores a alcançarem excelentes resultados. De acordo com Bass (2008), os líderes *laissez-faire*, são aqueles cujo estilo é caracterizado pelo livre-arbítrio, considerados mais passivos pela ausência de direcionamento (SOBRAL; PECI, 2008).

Para a realização dessa pesquisa, foi considerada uma amostra de 173 produtores de café com propriedades localizadas na cidade de Boa Esperança, sul de Minas Gerais. Neste estudo, foi pedido aos participantes que respondessem um questionário, contendo questões relativas à cafeicultura, um bloco de questões de variáveis sociodemográficas e um bloco sobre liderança. O último bloco foi adaptado de um questionário semiestruturado de estilos de liderança

2

produzido por Avolio e Bass, denominado *Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)* (AVOLIO; BASS, 2004).

1.1 Problema

A liderança é um processo que acontece por meio da relação entre duas ou mais pessoas pertencentes a um grupo. Os líderes são pessoas responsáveis por promover a transformação dentro das organizações, visto que eles provocam mudanças nas situações, percepções e expectativas dos envolvidos quanto à tarefa a ser desenvolvida. Quando se estuda o fenômeno relacionado a tal característica, um ponto que deve ser considerado é o ambiente e o contexto no qual ela acontece (BASS, 1990).

Acerca das pesquisas realizadas no Brasil, sobre a temática em questão, a maior parte

delas é exploratória e possui uma abordagem qualitativa, sendo que as coletas de dados são feitas por meio de entrevistas e o setor privado é o mais pesquisado. Essa realidade se difere das pesquisas internacionais sobre liderança, em que predominam as pesquisas de caráter quantitativo (FONSECA; PORTO; ANDRADE, 2015).

Assim sendo, optou-se por estudar os estilos de liderança em propriedades produtoras de café do Município de Boa esperança, Minas Gerais, com intuito de responder à seguinte questão: Qual(quais) estilo(s) de liderança(s) é (são) predominantemente adotado(s) pelos produtores de café?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar, dentre os estilos de liderança já consolidados na literatura, se há algum predominantemente adotado pelos produtores de café no município de Boa Esperança, Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil dos produtores de café do município de Boa Esperança;
- Identificar os estilos de liderança dos produtores de café;
- Apontar se existe diferença entre os estilos de liderança adotados pelos produtores do gênero masculino e feminino e entre os produtores familiares e não familiares;

3

1.3 Delimitação do Estudo

Entre os estados brasileiros, Minas Gerais se destaca por ter a maior área em formação e produção de lavouras de café do país (CONAB, 2020). Segundo a EMBRAPA (2021), o estado de Minas Gerais, ocupa a primeira posição entre os estados brasileiros produtores de café, no ano de 2020 o país possuía uma área de 992,41 mil hectares, o que corresponde a 54% da área nacional ocupada por lavouras de café. A receita bruta da produção mineira no ano de 2020 foi de 18,5 bilhões, mantendo o estado em posição de destaque (EBRPA CAFÉ, 2020). A região sul, nesse contexto, destacou-se na produção do grão, uma vez que produziu 18 milhões de sacas de café arábica (CONAB, 2020).

O município de Boa Esperança foi escolhido como local de estudo por ocupar a terceira posição no *ranking* de produtividade das cidades do Sul de Minas, com 19.441 hectares de lavouras, de acordo com relatório da EMATER (2019). O primeiro lugar fica com a cidade de Campos Gerais, com 25.713 hectares plantados. Boa Esperança, além de possuir o terceiro maior número de lavouras plantadas, é o segundo município em extensão territorial, com uma área de 861 km² e o primeiro lugar é ocupado pela cidade de Guapé, com um

território de 935 km².

De acordo com a pesquisa efetivada pela EMATER e publicada no Portal do Café de Minas (2019), a cidade de Boa Esperança possui um total de 805 produtores de café, dos quais 155 são classificados como não familiares e 650 considerados agricultores familiares. O enquadramento quanto ao porte dos agricultores sustenta-se na Lei nº 11.326/2006, que considera agricultor familiar aquele que exerce atividades no meio rural, possui uma propriedade de até quatro módulos fiscais, emprega mão de obra da própria família e possui porcentagem mínima da renda originada de atividades econômicas de suas terras (BRASIL, 2006).

Módulo fiscal é uma unidade de medida que possui um valor determinado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Para o município de Boa Esperança, um módulo fiscal é o equivalente a 26 hectares, ou seja, para ser considerado agricultor familiar, o produtor pode ter no máximo 104 hectares de terra.

Outro ponto considerado foi a intenção do pesquisador em gerar informações e dados, tanto para o município de Boa Esperança quanto para outras regiões produtoras do grão de café, na perspectiva de um programa interdisciplinar de desenvolvimento regional. O estudo pode ser utilizado, posteriormente, como base para outras pesquisas relacionadas com os temas: liderança, produção de café e propriedade rural.

4

1.4 Relevância do Estudo / Justificativa

Conforme os dados apresentados, o café, atualmente, é um produto que está diretamente ligado à economia do Brasil, visto que o país é hoje o maior exportador do grão, sendo responsável por um terço da produção mundial, ocupando o segundo lugar de maior consumidor da bebida, com um consumo interno de 21 milhões de sacas de café, segundo os dados da Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC, 2019).

Além de estar associado à economia nacional, esse produto tem uma grande representatividade em Minas Gerais, sendo o estado brasileiro com o maior número de lavouras de café, responsável por 50% de toda a produção nacional (CONAB, 2019). O Sul de Minas Gerais se sobressai no cultivo da planta, pois, segundo a CONAB (2019), a região apresenta condições climáticas favoráveis para floração e maturação do grão. Da mesma forma, a produção e a comercialização desse produto geram empregos diretos e indiretos na região e contribuem com a decisão de investigar quais são os estilos de liderança empregados na gestão das propriedades produtoras de café.

O tema liderança, portanto, é abordado neste estudo por se fazer presente em todas as organizações nas quais o sujeito se insere, seja um colégio, empresas, propriedades rurais, comunidades, grupos sociais ou cooperativas (BASS, 2008). O estilo de liderança que se adota na gestão de qualquer organização, afeta de maneira significativa no seu crescimento, pois, de

acordo com Turano e Cavazotte (2016, p.437), “[...] a liderança pode ser definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam”.

Diante do que foi mencionado, torna-se relevante estudar liderança nas fazendas de café, dada a escassez de estudos sobre estilos de liderança em propriedades rurais, conforme levantamento de pesquisas nos periódicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e nos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) sobre o tema: liderança em propriedades rurais.

1.5 Organização da Pesquisa

Esta pesquisa está organizada da seguinte forma: introdução, revisão da literatura, metodologia, resultados e discussões, considerações preliminares, referências, apêndices e anexos.

5

A introdução subdivide-se em seis subseções: delineamento da pesquisa, problema, objetivo geral, objetivos específicos, delimitação do estudo, justificativa e organização do trabalho. A revisão de literatura apresenta um panorama das pesquisas recentes sobre os conceitos de produção de café, liderança e estilos de liderança. Aborda, também, pontos relevantes referentes ao tema de pesquisa.

A metodologia subdivide-se em quatro subseções: população e amostra, instrumentos de pesquisa, procedimentos para coleta de dados e procedimentos para análise dos dados. Em seguida, apresentam-se os resultados seguidos das referências. Nos apêndices, constam os instrumentos elaborados pelo pesquisador e, nos anexos, outros documentos, também, elaborados pelo pesquisador.

2 A LIDERANÇA NA CAFEICULTURA NO MUNICÍPIO DE BOA ESPERANÇA

Para o desenvolvimento do trabalho, fez-se necessário a apresentação de alguns conceitos. Primeiramente, é apresentado o histórico da cafeicultura no Brasil, como ela foi introduzida no sul do estado de Minas Gerais e no município de Boa Esperança. Posteriormente, são apresentadas pesquisas recentes sobre o tema, considerando um período de 10 anos. O levantamento dessas pesquisas foi realizado com base nos periódicos da ANPAD e CAPES. Na sequência, é realizado um levantamento histórico sobre o tema liderança e, por último, os estilos de liderança que serão abordados neste trabalho.

Os periódicos da ANPAD foram escolhidos, visto que essa associação é hoje o

principal órgão de interação entre programas associados, grupos de pesquisa da área e a comunidade internacional, além de abranger diferentes áreas teóricas dentro do campo científico das ciências administrativas, contábeis e afins (ANPAD, 2021). Os periódicos da CAPES também foram utilizados nessa pesquisa, visto que atendem às demandas dos setores acadêmico, produtivo e governamental, e contribuiu para o aumento da produção científica nacional (CAPES, 2021).

Primeiramente, apresenta-se um histórico da produção do Café no Sul de Minas Gerais. Na sequência, destacamos o Município de Boa Esperança – MG, abordando como o café chegou até essa região e qual a sua importância para a economia atual da cidade. Posteriormente, foi realizada uma revisão sistemática a respeito dos estudos recentes sobre liderança, seguido de um apanhado histórico das pesquisas sobre o tema em questão, até chegar às abordagens contemporâneas sobre liderança que serão analisadas neste trabalho.

2.1 Introdução do Café no Sul de Minas Gerais

No final do século XVIII, houve uma queda na extração do ouro no estado de Minas Gerais, fazendo com que os habitantes procurassem uma nova atividade para garantir sua subsistência, dedicando-se, portanto, à atividade agrícola, criação de gado e produção de gêneros voltados para o mercado interno (FILETTO; ALENCAR, 2001). Em complemento, Furtado (2005), disse:

7

Não se havendo criado nas regiões mineiras formas permanentes de atividades econômicas - à exceção de alguma agricultura de subsistência -, era natural

que, com o declínio da produção de ouro, viesse uma rápida e geral decadência. À medida que se reduzia a produção, as maiores empresas iam descapitalizando e desagregando. [...] Todo o sistema se ia assim atrofiando, perdendo vitalidade, para finalmente desagregar-se numa economia de subsistência (FURTADO, 2005, p. 87).

Percebe-se, portanto, que ao realizarem estudos com uma perspectiva regional em Minas Gerais, sua economia não declinou rumo à decadência econômica. Na verdade, após a queda da produção aurífera, e antes da expansão cafeeira, se desenvolveu e acumulou riquezas nas alçadas do mercado interno existente. Minas Gerais produzia não apenas para a própria subsistência, como também para regiões interprovinciais, como o Rio de Janeiro. “Ao longo do século XIX a região se consolidou como um dos mais importantes centros de produção de gêneros de abastecimento do país, atendendo especialmente à Corte no Rio de Janeiro” (CASTILHO; SAES, 2013, p. 330).

Minas Gerais, em especial a região que compunha o Sul do estado, ao longo do século

XIX e início do século seguinte, ficou marcada pela produção de gêneros voltados para o mercado interno - que compreendia tanto o próprio estado quanto outros estados nacionais. O sul de Minas Gerais, ao longo do século XIX e início do século XX, cresceu nos moldes de uma economia com destaque para a produção de gêneros do abastecimento interno. Segundo Castilho (2009), ainda nessa época, a região foi responsável por uma tradicional produção agropastoril voltada para o mercado interno.

Entretanto, é importante ressaltar que o sul de Minas Gerais, no final do século XIX, em especial na década de 1880, também passou a se tornar produtor de café, ganhando grande destaque nas exportações brasileiras da época.

Um fator que colaborou para o início e desenvolvimento da agricultura no Estado de Minas Gerais foi a produção de café, que já existia no Rio de Janeiro e Vale do Paraíba. De acordo com relatos históricos encontrados, o grão do café foi levado até a região Sul de Minas Gerais por mediação dos tropeiros, a esse respeito Valverde (1967, p.2) aponta:

[...] que os tropeiros vindos de Minas Gerais, então em absoluta decadência, e do vale do Paraíba, deixavam suas mercadorias no Rio e iam carregar as cangalhas de suas mulas com mudas e sementes de café, no Mendanha¹, antes de subirem a serra de volta.

¹ Mendanha foi uma das primeiras fazendas cariocas a cultivar café, de lá saíram grande parte das mudas de café, que se espalharam pelo Vale do Paraíba, até São Paulo. (Valverde, 1967).

Segundo relatos, os tropeiros abasteciam o estado do Rio de Janeiro com alimentos como queijo, toucinho e tabaco em rolo, e retornavam carregados de mudas de café. Além do Rio de Janeiro, o cultivo do grão já acontecia no Vale do Paraíba, região essa que faz fronteira com o Sul de Minas, sendo que a ligação dessas regiões se dava pelo “caminho do ouro”², percurso em que o café foi transportado até o Vale do Sapucaí, Baependi e Aiuruoca (FILETTO; ALENCAR, 2001).

A produção de café no estado mineiro se concretizou a partir de empresários comerciantes que, por meio de suas atividades, foram capazes de acumular capital e depois se interessaram por sua produção. Como afirma Furtado (2005, p.117):

A etapa de gestação da economia cafeeira é também a de formação de uma nova classe empresária que desempenhará papel fundamental no desenvolvimento subsequente do país. Essa classe se formou inicialmente com homens da região. A cidade do Rio representava o principal mercado de consumo do país e os hábitos de consumo de seus habitantes se haviam transformado substancialmente a partir da chegada da corte portuguesa. O abastecimento desse mercado passou a constituir a principal atividade econômica dos núcleos de população rural que se haviam localizado no sul da província de Minas como reflexo da expansão da mineração. O comércio de gêneros e de animais para o transporte desses constituía nessa parte do país a base de uma atividade econômica de certa importância, e deu origem à formação de um grupo de empresários comerciais locais. Muitos desses

homens, que haviam acumulado alguns capitais no comércio e transporte de gêneros e de café, passaram a interessar-se pela produção deste, vindo a constituir a vanguarda da expansão cafeeira.

No início, a produção do grão era destinada ao consumo interno. Durante muitos anos a cafeicultura não possuía uma produção significativa na região, quando comparada com outros estados, principalmente o Rio de Janeiro. Tal situação se justificava pela distância e a carência de estradas até os portos. Essa dificuldade se dava pela falta de estradas que ligasse a região até os estados do Rio de Janeiro e São Paulo, contribuindo para que o processo de distribuição do café se desse de forma vagarosa, difícil e com elevados custos (FILETTO; ALENCAR, 2001).

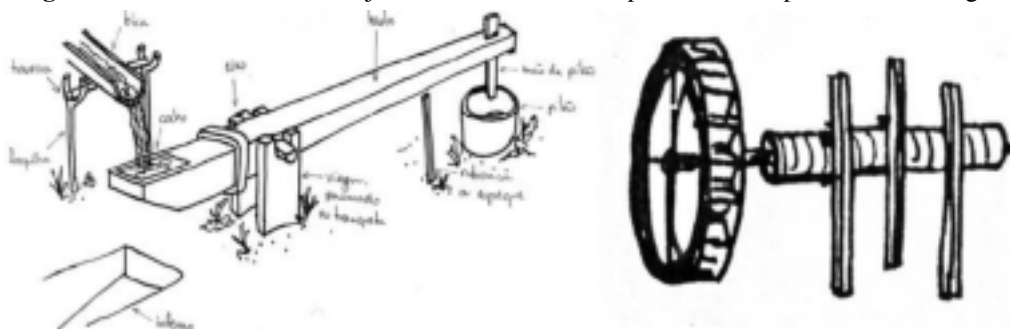
Posteriormente, o volume excedente começou a ser exportado. As primeiras informações registradas sobre a exportação do produto aconteceram nos anos de 1818 e 1819, visto que na relação de produtos exportados já constava o café (SINGER, 1977).

² Caminho do ouro ligava a costa ‘civilizada’ ao sertão ‘selvagem’, representando um dos primeiros eixos de interiorização da América Portuguesa. Partindo do porto de Paraty, a via terrestre atravessava a Serra do Mar e alcançava o Vale do Paraíba, onde se unia ao Caminho Geral do Sertão. Transpunha então a Serra da Mantiqueira, através da Garganta do Embaú, e adentrava os sertões, (SHELLARD, 2015).

9

Durante muitos anos a cafeicultura se utilizava somente de técnicas primitivas, sem aderir a qualquer tipo de método mais aprimorado nas fases do processo produtivo, começando pela plantação, passando pela safra e finalizando com a estocagem do grão (CRUZ FILHO, 1974). Em detrimento das falhas no processo, parte da produção precisava ser descartada, pois fermentava na estocagem. A outra parte era negociada, porém, tratava-se de um produto mal beneficiado e de baixa qualidade, uma vez que o descascamento do grão era feito por monjolo (TAUNAY, 1945). A Figura 1 abaixo ilustra o que seria um monjolo:

Figura 1 - Desenhos de um monjolo e de uma bateria de pilões movida por uma roda d’água



Fonte: Rozestraten (1994)

As primeiras máquinas para beneficiar o café começaram a surgir a partir de 1830. Foi nesse mesmo período que houve uma grande expansão do produto, ocasionada pelo aumento abrupto da demanda externa, sendo que “[...] um novo surto de crescimento baseado na demanda externa viria a ocorrer apenas com a expansão da demanda externa pelo café, duas

ou três gerações após o declínio da mineração” (COUTINHO, 2008, p. 370).

Além do surgimento das máquinas de beneficiar, após a crise de 1930, iniciaram-se algumas pesquisas com o objetivo de desenvolver novas técnicas que aprimorassem o cultivo da planta. Passou-se a escolher aquelas a serem cultivadas, selecionando as mais vigorosas e com potencial produtivo, passou-se a utilizar fertilizantes e defensivos agrícolas e o uso mais intensivo da terra. Foram esses os fatores responsáveis para o crescimento da produção do grão, transformando de forma significativa o seu cultivo. A produção se intensifica no final do século XIX e no início do século XX (FILETTO; ALENCAR, 2001).

Até os anos de 1970, os estados com maior volume de produção eram São Paulo e Paraná, que se destacavam dos demais estados brasileiros. Porém, com as intensas geadas que aconteceram nesse período, sobretudo no estado do Paraná e São Paulo, a cafeicultura começa

10

a ter resultados melhores em Minas Gerais. De acordo com Caixeta (1977), 100% do parque cafeeiro do Paraná, 80% do Mato Grosso, 66% das lavouras de São Paulo e apenas 10% das plantas de Minas Gerais foram afetadas pela geada que ocorreu em julho de 1975.

A baixa probabilidade de geadas e o clima favorável da região do Sul de Minas, já foram citados por Luiz T. M. D. Oliveira, no ano de 1863, quando ele diz que, em sua viagem ao Sul de Minas, identificou que a região era de clima temperado para frio, com as estações bem definidas, uma região onde a florada (do grão) acontecia em um só período (primavera). Observou que, posteriormente, a maturação do café acontecia uma única vez, o que facilitava a colheita e contribuía para a qualidade do aroma do café, visto que era colhido de forma homogenia.

Além das intempéries do clima, outro fator que contribuiu de uma forma positiva para a ampliação do plantio de café no estado de Minas Gerais, o Plano de Renovação e Revigoração dos Cafezais, que foi implementado pelo Instituto Brasileiro do Café (IBC) (PELEGRINI; SIMÕES, 2011). Vale ressaltar que o IBC foi criado em 1952 com objetivo de defender os níveis dos preços do produto em questão, visto que houve uma queda desses preços na metade dos anos de 1951 e o início dos anos de 1960. Como o café concebia cerca de 50% das divisas arrecadadas pelo Brasil, assegurar o preço era fundamental para manter a receita nacional (ANDRADE, 1994).

Além de o Plano de Renovação e Revigoração dos cafezais ser considerado positivo para expansão da cafeicultura no estado de Minas Gerais, houve diversos fatores que também cooperaram para o crescimento da cafeicultura no Sul do Estado, dentre eles é possível mencionar o preço do hectare de terra, a topografia, mão de obra abundante e menos onerosa, assistência técnica oferecida pelo IBC e a lucratividade do café comparado a outras culturas, como o leite e arroba do boi gordo (ANDRADE, 1994).

Foram essas causas, somadas à abundância de crédito liberada para os produtores por

meio do Plano de renovação e revigoramento dos cafezais e a melhora dos preços reais do grão no início dos anos de 1970, que colaboraram para que o estado de Minas Gerais se avultasse na produção desse grão, vindo a ser o maior estado produtor no final do século XIX.

Apesar de a cafeicultura Sul Mineira adquirir expressividade e incremento de produção no fim do século XIX e no início do século XX, a produção nacional já era considerada mundialmente a maior desde 1830, período em que o Brasil já ocupava uma posição de destaque. De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2020) o país continua ocupando o primeiro lugar do mundo na produção de café, com um crescimento de

11

25% na produção somente no ano de 2020, se comparado com o ano anterior, obtendo um resultado de 61,6 milhões de sacas beneficiadas (CONAB, 2020).

Atualmente, o Sul de Minas é conhecido como uma região tradicional na produção de café, enquanto o estado, como um todo, tem grande representatividade por ser o maior produtor de café do país. Essa informação é constatada ao levar em consideração que 61,6 milhões das sacas produzidas no Brasil, na safra de 2020, 33,5 milhões foram produzidas no Estado, representando 54,38% da produção nacional, segundo o boletim da CONAB (2020), intitulado “Acompanhamento da safra brasileira de café”.

Nesse sentido, o café é um produto que está diretamente relacionado com a economia regional, apresentando, inclusive, uma área de cultivo significativamente maior, se comparado com outras culturas como milho e soja, fator que justifica pesquisas sobre a produção de tal cultura (EMATER, 2019).

2.2 A Chegada do Café no Município de Boa Esperança

Segundo Maia (2013), até 1760, o território de Boa Esperança, que na época chamava se Dores de Boa Esperança, era praticamente inexplorado e despovoado e a busca de ouro pelos bandeirantes, no século XVIII, foi a motivação da fundação do povoado que deu origem à cidade. Em complemento, disse Portugal (1919, p. 407) que: [...] “foi no ano de 1795 que muitos aventureiros exploradores de ouro das minas de S. João Del Rei vieram em busca do precioso metal nos terrenos de lavras, e outros, seguindo para o Oeste, foram explorar novas minas.”

Ainda ao longo do século XIX, mais especificamente, no ano de 1898, como relata Portugal (1919), no campo da cidade de Boa Esperança, existia cento e dezoito fazendas rurais que cultivavam, principalmente, café, cana, milho, feijão e mandioca, e criavam gado vacum e suíno. Em complemento, segundo Portugal (1919):

[...] A maior parte dos grandes possuidores de terrenos desta freguesia cultivam café, cana, milho, feijão, mandioca, criam e engordam gado vacum e suíno. Há nesta freguesia 40 cultivadores de café que já exportaram para o

mercado do Rio de Janeiro número superior a 30 mil arrobas desse produto, oferecendo uma renda líquida de 200 contos de reis.

O café fora introduzido no município entre os anos de 1874 e 1884. Segundo Veiga (1884), a cultura do café, que em 1874 apresentava-se em ensaio, plantada em alguns lugares quase que para o consumo local, e em algumas poucas localidades para a exportação:

12

[...] Na fazenda do prestimoso e distinto cidadão Antônio Augusto da Costa Portugal é cultivado com grande resultado o *café Austrália*, por iniciativa do mesmo agricultor, sendo a espécie considerada de qualidade e muito procurada, e atribuindo-se a ela propriedades anti-siphiliticas. Nessa fazenda já existe, desta especialidade, uma plantação superior a 1,000 pés (VEIGA, 1884, p. 168).

O início da produção cafeeira no município de Dores de Boa Esperança fora incentivado com os aumentos dos preços no mercado internacional, segundo Delfim Neto (2009), os preços dos produtos dobraram entre os períodos de 1868-1871 e 1873-1876, levando o café a ter uma importância de mais de 60% no valor das exportações do país.

A agricultura no município seguiu, ao fim do século XIX, os rumos da expansão cafeeira, em que se deixou de produzir gêneros alimentícios de abastecimento, como arroz, feijão, milho, queijo e toucinho, para dedicação na plantação de pés de café, buscando auferirem lucros maiores. “De 1885 a 1890, o preço internacional do café cresceu rapidamente, aumentando também o valor total das exportações de café no Brasil (cuja média entre 1880 e 1884 era de 11 milhões de libras esterlinas e atinge 19 milhões em 1899)” (GREMAUD; SAES; JÚNIOR, 2008, p. 47).

Dessa forma, a alta dos preços entre 1885 e 1900, foi uma chamada para a expansão do cultivo cafeeiro no sul de Minas Gerais, incluindo a cidade de Dores da Boa Esperança, refletindo no aumento da produção de café e redução da plantação de outros cultivos na segunda metade dos anos noventa.

Entre 1903 e 1905, a produção de café no município de Dores da Boa Esperança foi de 26.000 arrobas, de acordo com Jacob (1911). Dessa maneira, pode-se dizer que, aproveitando-se da alta dos preços do café internacionalmente, entre 1880 e 1890, Dores da Boa Esperança, na última década do século XIX, passou a expandir o cultivo dessa rubiácea, muitas vezes deixando de produzir outros gêneros alimentícios.

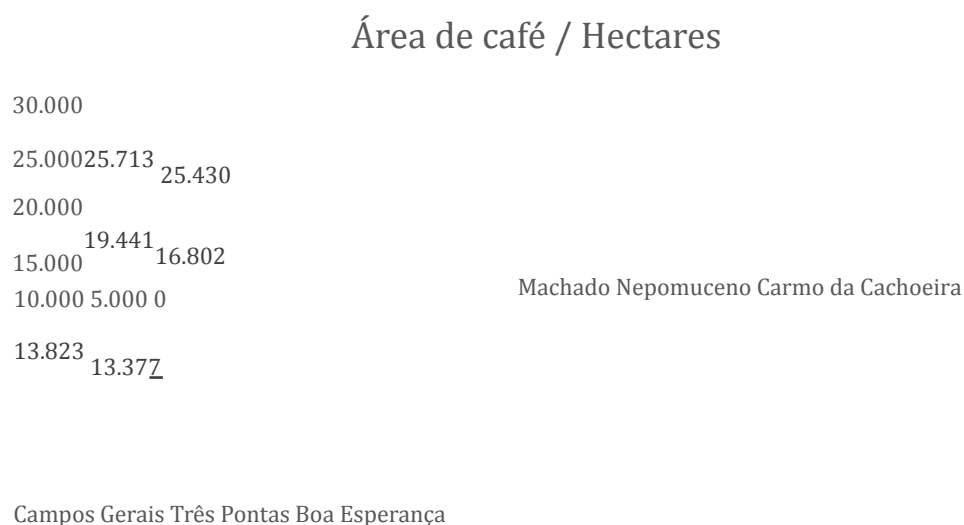
O café foi introduzido em uma economia com caráter produtivo diversificado, já que eram produzidos diversos gêneros alimentícios voltados para o abastecimento local da região, como também para o sul do país.

Nos dias atuais, o município de Boa Esperança ocupa a terceira posição no *ranking* de área plantada em café das cidades do Sul de Minas, com 19.441 hectares de lavouras, de acordo com relatório do Portal do Café de Minas, ficando atrás apenas das cidades de Campos

Gerais, que ocupa o primeiro lugar, e Três Pontas, que ocupa o segundo lugar (EMATER, 2019), conforme observado na Figura 2 a seguir.

13

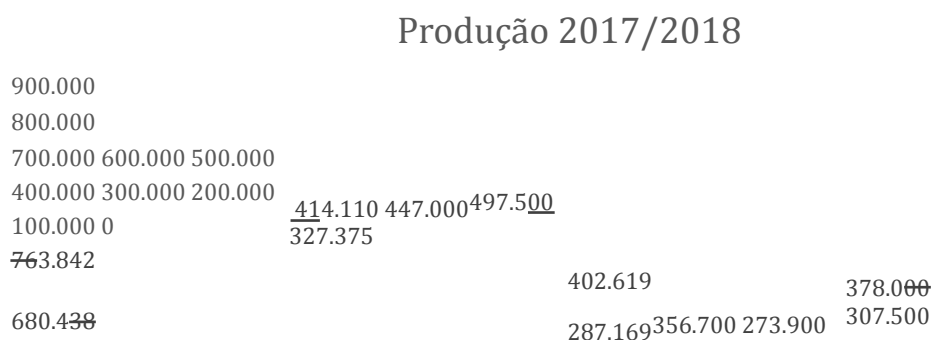
Figura 2 - Gráfico da Área formada em lavouras de café / Hectares



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Portal do Café (EMATER, 2019).

A respeito da produção (Figura 3), o município fechou o ano de 2017 com um saldo de 327.375 sacas de 60 kg de café arábica, já no ano de 2018, que foi considerado um período de bialidade positiva, esse saldo foi de 497.500 sacas. Com esse resultado, o município ocupa a terceira posição no ranking de produção de café entre as cidades do Sul de Minas. De acordo com J.B. Matiello – Eng Agr Fundação Procafé, a bialidade do cafeeiro pode ser entendida como um acontecimento muito acentuado na cafeicultura brasileira, visto que, acontecem diferenças expressivas no volume de produção de um ano de safra para outro. A bialidade pode acontecer entre talhões de lavouras, entre plantas da mesma lavoura e, ainda, dentro da própria plantação, uma parte produzindo bem em um ano e a outra no ano seguinte.

Figura 3 - Gráfico: Produção de café em sacas de 60kg – ano 2018



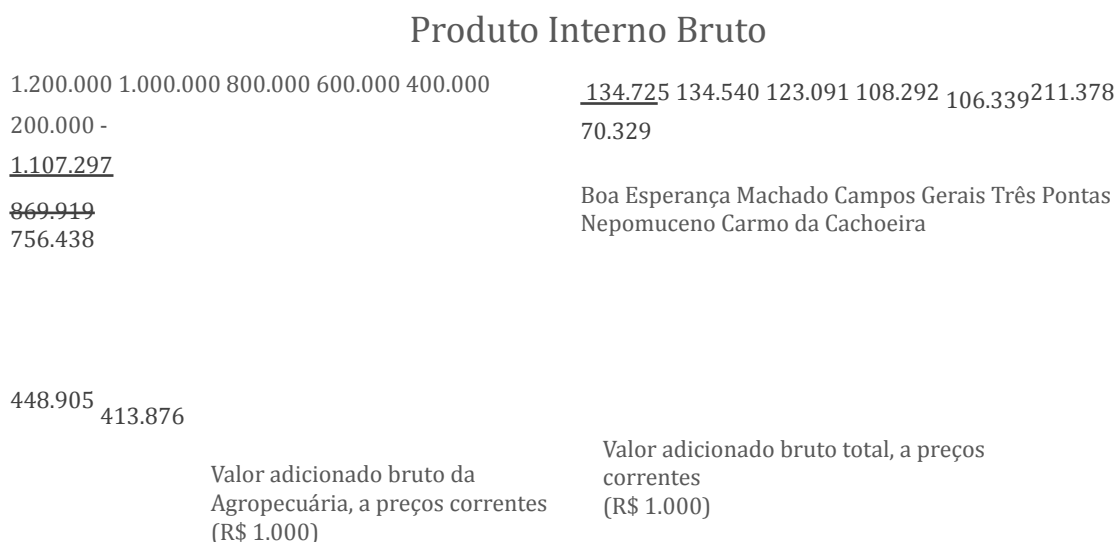
Campos Gerais Três Pontas Boa Esperança Machado Nepomuceno Carmo da Cachoeira

Produção em sacas 60KG/2017 Produção em sacas 60KG/2018

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Portal do Café (EMATER, 2019).

Analisando o Produto Interno Produto (PIB) das cidades do sul de Minas, com maior produção de café, Boa Esperança persiste ocupando o terceiro lugar e Três Pontas ocupa a primeira posição com o maior PIB. Entretanto, quando se analisa a participação da agropecuária na composição do PIB, Boa Esperança é o município onde o agronegócio tem maior contribuição (Figura 4). Vale ressaltar que esse valor adicionado bruto da Agropecuária não é composto apenas pela receita vinda do café, ele abrange outras culturas também.

Figura 4 - Gráfico do Produto Interno Bruto 2017



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da Fundação João Pinheiro (2019).

Boa Esperança, além de se manter sempre em terceiro lugar quanto ao volume de produção e quanto à extensão territorial ocupada por lavouras de café, em valores de produção o grão de café foi o principal produto do município no ano de 2017. De acordo com o Sebrae (2021), o grão movimentou o equivalente a R\$ 201.401.000,00 no município de Boa Esperança. O segundo lugar é representado pelo leite, com um valor bem inferior, de R\$ 25.417.000,00 (SEBRAE, 2021). No que tange ao objeto desta pesquisa, vale ressaltar que, dada a importância do café e sua produção na região, nos interessa estudar os estilos de liderança empregados nas propriedades. Assim, esse tema será abordado na próxima seção.

2.3 Estudos Sobre Liderança

Nesta seção são apresentados trabalhos realizados a respeito do tema estilos de liderança. Para orientar a pesquisa, foi realizado, primeiramente, um mapeamento sobre o tema, chamado de “Estado da Arte”, que tem por objetivo mapear os trabalhos acadêmicos nas diversas áreas do conhecimento, possibilitando ao pesquisador compreender os assuntos

tratados e os estudos que já foram feitos sobre o tema de interesse do mesmo (FERREIRA, 2002).

Foi realizada uma pesquisa na plataforma de periódicos da CAPES, utilizando o

descriptor “Estilos de Liderança”. Inicialmente, foram encontrados 458 trabalhos, que novamente foram filtrados considerando publicações na língua portuguesa, um espaço temporal de 10 anos (2011-2020), além dos descritores: Brasil, Negócios, Liderança e Gerência. Após esse refinamento na busca, chegou-se em um total de 98 trabalhos.

Na sequência, foi realizada uma nova busca sistemática sobre o tema liderança nos periódicos da ANPAD. A escolha se deu em função da relevância que esses periódicos possuem em relação às pesquisas da área de Administração, sendo realizadas na Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL).

Na Revista RAC, a busca foi feita por assunto, utilizando o descritor “estilos de liderança”, sendo encontrados 27 artigos. Posteriormente, foram considerados somente aqueles publicados no período de 2011 a 2020, em língua portuguesa, obtendo como resultado 19 artigos.

Por sua vez, na SPELL, utilizou-se o descritor “Liderança”, encontrando um total de 59 artigos. Tal busca foi refinada considerando o período de 10 anos, chegando a um número de 14 artigos. Vale ressaltar que os descritores, “Brasil”, “Negócios”, “Liderança” e “Gerência”, utilizados na pesquisa realizada na plataforma CAPES, não foram utilizados na RAC e SPELL, pelo fato de que as bases de pesquisas não permitem esse tipo de filtro.

Tabela 1 – Levantamento de estudo sobre Liderança entre 2011 e 2020

Portal de Periódicos da CAPES	98
Portal de Periódicos ANPAD - RAC – Revista de Administração Contemporânea	19
Portal de Periódicos ANPAD - SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library	14
TOTAL DE TRABALHOS	131

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tendo como base os 131 trabalhos previamente selecionados, apresentados na Tabela 1 acima, foram realizadas leituras dos resumos dos mesmos, e um refinamento a partir da identificação dos que continham assuntos relacionados com o tema a ser pesquisado. Foram considerados, portanto, 26 trabalhos e desconsiderados aqueles que estavam repetidos nas revistas, assim como os estudos relacionados à liderança no âmbito da saúde e no terceiro setor, uma vez que não se relacionam com os objetivos do presente estudo. O objetivo desse levantamento de dados foi identificar as diferentes teorias de liderança que são adotadas em diferentes tipos de organizações rurais.

16

Na sequência, os trabalhos selecionados foram organizados de acordo com o tema abordado e os resultados encontrados. Primeiramente, serão apresentados os trabalhos que abordaram o estilo de liderança transformacional e que apresentaram resultados nos quais esse estilo de liderança e mostrou presente na organização (Quadro 1).

Quadro 1 - Resultados positivos com a adoção do estilo de liderança transformacional

Ano da	Objetivo	Autores	Resultados
--------	----------	---------	------------

publicação			
2012	Mensurar o efeito dos valores nas atitudes dos indivíduos em relação aos estilos de liderança transformacional e transacional.	Ana Márcia de Oliveira Fonseca Juliana Barreiros Porto Aline Cavalcanti Barroso	A atitude frente a liderança transformacional obteve resultado positivo com universalismo, benevolência, autodeterminação e negativa com poder, realização e tradição. No geral, a atitude perante o estilo transformacional é mais afetada por valores.
2015	Identificar os estilos de liderança e qual o tipo de cultura organizacional presente na instituição de ensino superior pesquisada, bem como a relação entre esses dois artefatos no contexto educacional estudado.	Andressa Gonçalves Nicole Pasini Trevisol Mauricio Capobianco Lopes Joseane da Silva Soethe	Os dados alcançados com esse estudo, apontaram que o estilo de liderança predominante na gestão da instituição é o transformacional e a cultura clã foi a que mais representou a organização estudada.
2015	Como o estilo de liderança influencia a definição de uso de SCG e como este impacta o processo de inovação nessas organizações.	Ana Paula Capuano da Cruz Fábio Frezatti Diógenes de Souza Bido	Os autores identificaram que a liderança transformacional tem influência positiva no SCG e foi comprovado que ela é um antecedente do SCG, mostrando que é importante os gestores conhecerem as implicações dos estilos de liderança no contexto das tomadas de decisões.
2016	Relacionar os estilos de liderança com o possível comportamento de resistência à mudança dos indivíduos em processos de fusão.	Lívia Almada Renata Veloso Santos Policarpo	Foi identificado nesse ensaio que o estilo de liderança considerado mais adequado para evitar a resistência em um processo de fusão é o estilo transformacional, pois, mantém o equilíbrio e não deixam com que os indivíduos sintam medo de perder sua identidade.
2017	A pesquisa tem como objetivo principal destacar a relevância da aplicação de conceitos e práticas envolvendo processos de liderança no ambiente bancário.	Felipe Augusto da Silva Fernanda Serotini Gordono Erick Pacheli Pereira Washington Luiz Tomaz	O resultado mostrou que a grande maioria dos gerentes são considerados líderes democráticos com linhas de líder inspirador e com perfil operacional.

Continua

2018	Investigar preferências por estilos de liderança entre trabalhadores inseridos de modo congruente em seus ambientes ocupacionais.	Fernanda de Souza Brito Mauro de Oliveira Magalhães	Os resultados apontam que existiu maior prioridade pelo estilo de líder orientado para a tarefa em trabalhadores de interesse empreendedores, e os tipos artísticos preferem um estilo transformacional.
2018	Investigar a relação entre o estilo do empreendedor e as abordagens de atração de pessoas em PMEs.	Germano Glufke Reis Bruno Rocha Fernandes Lina Eiko Nakata	Os resultados apontaram que os estilos transformacionais preferem fatores simbólicos de atração de pessoas nas pequenas e médias empresas. Verificou-se, também, que a prática do estilo de liderança transformacional tem relação otimista com o comportamento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Com intuito de analisar a implicação de valores pessoais nas atitudes, frente aos estilos de liderança, Fonseca, Porto e Barroso (2012) realizaram um estudo cujo objetivo principal foi avaliar o efeito dos valores nas atitudes dos indivíduos perante a liderança transformacional e transacional. Foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa com 324 profissionais da cidade de Brasília, em que 88,5% eram servidores públicos e 76% eram do sexo masculino. As análises realizadas nesse estudo apontam que os dois estilos demonstraram relação positiva com as atitudes e valores. A atitude frente à liderança transformacional obteve resultado positivo com universalismo, benevolência, autodeterminação e negativa com poder, realização e tradição. Já a atitude diante da liderança transacional, obteve uma boa relação somente com autodeterminação. No geral, a atitude perante o estilo transformacional é mais afetada por valores.

Gonçalves *et al.* (2015) fizeram um levantamento com intuito de identificar os estilos de liderança e o tipo de cultura organizacional presentes em uma instituição de ensino superior. Como referencial teórico da pesquisa, utilizou-se o conceito de cultura organizacional, liderança transacional, transformacional e a relação entre cultura e liderança. A pesquisa foi “in loco” e se deu com a aplicação de 94 questionários com os gestores da unidade estudada. Além de observar o estilo de liderança, a pesquisa buscou abarcar as relações entre quatro tipos de cultura: clã, hierárquica, inovativa e de mercado. Os dados alcançados com esse estudo apontaram que o estilo de liderança predominante na gestão da instituição é o transformacional, e a cultura clã foi a que mais representou a organização estudada.

Cruz *et al.* (2015) fizeram uma pesquisa com 164 empresas com objetivo principal de identificar como o estilo de liderança influencia a definição de uso do Sistema de Controle Gerencial (SCG) e a inovação tecnológica. Esse estudo utilizou como referencial teórico as

lideranças transformacional e transacional, além de referencial sobre SCG e inovação tecnológica. Os autores identificaram que a liderança transformacional tem influência positiva no SCG e foi confirmado que ela é um antecedente do SCG, mostrando que é importante os gestores conhecerem as implicações dos estilos de liderança no contexto das tomadas de decisões.

Almada e Policarpo (2016) realizaram um ensaio cujo objetivo principal era identificar quais tipos de liderança são mais eficazes em relação à mudança dos sujeitos no processo de fusão de empresas. A liderança é considerada parte importante de um processo de transformação e o estilo que os gestores empregam pode afetar a reação do indivíduo à mudança, tornando-se resistentes ou não a elas (HERSEY; BLANCHARD, 1986). A resistência tem várias causas, mas quanto maior for o número de informações passadas e maior for a clareza dos objetivos, menor será essa resistência, pois os indivíduos se sentem pertencentes e envolvidos no processo (MARQUES; MORAIS; ALBERGARIA, 2011).

Silva *et al.* (2017), por sua vez, realizaram uma pesquisa sobre a dificuldade encontrada pelos gerentes de bancos para manter suas equipes motivadas. O objetivo foi comprovar que essa situação ocorre, pois, as instituições bancárias sustentam, em funções de liderança, pessoas com perfil tradicional de gerentes e não pessoas adequadas para a realidade dessas organizações, que vivem passando por transformações. Para embasamento teórico, utilizaram-se estilos de liderança, tipos e estilos de líderes, e sua aplicação no contexto organizacional contemporâneo das instituições bancárias. Os questionários foram enviados por e-mail e 17 de um total de 30 foram respondidos. O resultado apontou que a grande maioria dos gerentes é considerada líderes democráticos com linhas de líder inspirador e com perfil operacional.

Brito e Magalhães (2018) realizaram um estudo para investigar a diferença na escolha por estilos de liderança entre funcionários inseridos de modo congruente em funções determinadas com base no modelo de interesses de Holland (1977). Foi aplicado um questionário com 842 trabalhadores, dos quais foram selecionados 543 que revelaram coerência entre suas preferências e ambientes ocupacionais. O estudo foi baseado na obra de Holland (1977), que classifica os seres humanos e espaços ocupacionais de acordo com seis tipos de ideias: realista, investigativo, artístico, social, empreendedor e convencional. Os resultados apontam que existiu prioridade pelo estilo de líder orientado para a tarefa em trabalhadores de interesse empreendedores, e os tipos artísticos preferem um estilo transformacional. Ocorreu maior preferência pela liderança orientada para as pessoas em trabalhadores sociais, pois os

foi constatado diferença em meio aos grupos na liderança carismática.

Foi identificado que o estilo de liderança considerado mais adequado para evitar a resistência em um processo de fusão é o estilo transformacional, pois mantém o equilíbrio e não deixa que os indivíduos sintam medo de perder sua identidade. O outro estilo que foi considerado ideal, apesar de ter algumas ressalvas, foi o estilo autêntico, pois, no mesmo, a equipe se move com base na referência passada pelo líder. Apesar de detectar dois estilos como mais eficientes, o ensaio diz que são necessárias investigações empíricas para comprovação dessa relação.

Analisando o estilo de liderança do empreendedor de pequenos negócios, Reis, Fernandes e Nakata (2018) realizaram uma pesquisa com 146 micro e pequenas empresas do estado de São Paulo. O objetivo dessa pesquisa foi investigar o envolvimento do estilo de liderança adotado pelo empreendedor e as atitudes de atração de seres humanos de empresas de pequeno porte. Os resultados indicaram haver uma relação entre o estilo adotado pelo empreendedor e os atributos na atração de pessoas. Os resultados apontaram que os estilos transformacionais preferem fatores simbólicos de atração de pessoas nas pequenas e médias empresas, enquanto os estilos transacionais priorizam fatores instrumentais. Verificou-se, também, que a prática do estilo de liderança transformacional tem relação otimista com o comportamento organizacional.

Em seguida, foram organizados os trabalhos cujos resultados mostram uma influência maior do estilo transacional, estilo esse que é baseado no processo de trocas, onde o colaborador produz motivado na recompensa futura.

Quadro 2 - Predominância do estilo de liderança transacional

Ano da publicação	Objetivo	Autores	Resultados
2015	Analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes.	Maria Aparecida Muniz Jorge Dias Renata Simões Guimarães e Borges	Os resultados mostraram que a <i>performance</i> das equipes sofre influência do estilo de liderança transacional, ou seja, os colaboradores realizam as atividades motivados pelo que irão receber em troca, consequentemente, os líderes que utilizam esse estilo de liderança são os que alcançam resultados mais satisfatórios.
2016	Identificar a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação dos liderados	Nívea Patricia de Oliveira Batista Zélia Miranda Kilimnik Mário Teixeira Reis Neto	Os resultados mostraram que em segundo lugar veio o estilo de liderança transacional, mostrando que esse estilo está entre os mais adotados pelos líderes e, também, foi identificado uma influência positiva da comunicação entre líder e liderado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

com objetivo de identificar como o desempenho das equipes era afetado pelo estilo de liderança adotado pelos gestores públicos. Para isso, foi realizada uma pesquisa no poder executivo com uma amostra de 315 servidores. Como referencial teórico da pesquisa, foi utilizado: liderança organizacional, desempenho de equipes e estilos de liderança. Os resultados mostraram que a *performance* das equipes sofre influência do estilo de liderança transacional, ou seja, os funcionários realizam as atividades motivados pelo que irão receber em troca e, conseqüentemente, os líderes que utilizam esse estilo de liderança são os que alcançam resultados mais satisfatórios.

Ainda, em relação ao Quadro 2, Batista *et al.* (2016) realizaram um estudo com objetivo de identificar o contentamento dos liderados em relação ao estilo de liderança empregado e a interferência do estilo de liderança na comunicação entre líder e liderado. A pesquisa foi realizada com uma amostra por conveniência de 200 colaboradores de um instituto sem fins lucrativos, fundado por uma federação do estado de Minas Gerais. Para sustentação dessa pesquisa foi abordado no referencial teórico: liderança, satisfação no trabalho, comunicação e desempenho. Os resultados mostraram que o estilo de liderança transformacional apresentou as maiores médias, em segundo lugar aparece o estilo de liderança transacional, mostrando que esses estilos são os mais adotados pelos líderes. Foi identificada, também, uma influência positiva da comunicação entre líder e liderado.

O Quadro 3 destaca-se por apresentar os trabalhos cujos resultados não identificaram impactos causado pelo líder na organização, não identificação de um estilo de liderança ideal e até inexistência de influência do estilo de liderança na relação entre líder e liderado.

Quadro 3 - Baixa comprovação do estilo de liderança

Ano da publicação	Objetivo	Autor	Resultados
2015	Compreender a influência de uma liderança consultiva nas relações de confiança e comprometimento dentro de uma unidade de operações especiais.	Marco Tulio Fundão Zanini Marcio Carvalho Colmerauer dos Santos Diego de Faveri Pereira Lima	Os resultados mostram que foi constatado uma inexistência de influência do estilo de liderança na relação entre líder e liderado.

Continua

2015	Analisar a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional afetivo (COA).	Maria de Lourdes de Oliveira Nogueira Luciano Venelli Costa José Alberto Carvalho dos Santos Claro	Somente uma hipótese se confirmou, sendo a do estilo situacional com o comprometimento organizacional afetivo, porém foram fracas as correlações entre estilo de liderança e o comprometimento organizacional afetivo.
2015	Identificar os fatores contingenciais para projetos de sistemas de custos na atividade agrícola.	Edson Roberto Macohon Jorge Eduardo Scarpin Marcus Vinicius Moreira Zittei	O estudo concluiu que cada segmento agrícola possui suas particularidades na produção, armazenagem e comercialização dos grãos e não foi possível identificar uma estrutura organizacional ideal e mais efetiva, para ser aplicada em todas as organizações.
2016	Estilos de liderança e o desempenho organizacional a partir da comparação de duas empresas familiares brasileiras de pequeno porte do comércio varejista.	Patrícia Amélia Tomei Leonardo Riche	Contudo, os resultados mostraram que não foi possível estabelecer uma relação de causa e efeito do impacto de um líder sobre uma organização, visto que existem vários outros fatores envolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Zanini *et al.* (2015) realizaram um estudo em uma unidade do Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, cujo objetivo foi entender a influência de uma administração consultiva nas relações de confiança e comprometimento. O referencial teórico desse estudo foi baseado na relação entre confiança e liderança, influência do estilo de liderança na confiança do liderado e a influência do estilo de liderança na relação entre confiança e comprometimento. Os resultados mostraram que liderança e confiança explicam parcialmente a qualidade da coordenação informal nas equipes da unidade, pois as entrevistas confirmaram existir uma relação entre predisposição de cooperar e a confiança no líder. Essa situação de confiança reduz a insegurança e motiva no momento de agir; no entanto, foi constatada uma inexistência de influência do estilo de liderança na relação entre líder e liderado.

Sobre a relação do estilo de liderança com o comprometimento organizacional afetivo, Nogueira, Costa e Santos Claro (2015) realizaram um estudo quantitativo com 92 funcionários de uma empresa privada. Em relação aos estilos de liderança, identificou-se que 26% dos respondentes apresentavam a liderança voltada para situação, 22% para o relacionamento, 33% para a tarefa e 19% não se decidiram. Analisando o comprometimento organizacional afetivo,

42% foram classificados como comprometidos, 50% indefinidos e apenas 8% considerados descomprometidos. Somente uma hipótese se confirmou, que foi a hipótese do estilo situacional com o comprometimento organizacional afetivo, já as correlações entre estilo de liderança e o comprometimento organizacional afetivo não foram suficientes para confirmar a hipótese.

Macohon *et al.* (2015) fizeram um estudo sobre a lógica contingencial para projetos de custos na atividade agrícola. Foi uma pesquisa qualitativa, em que 11 profissionais foram entrevistados de forma intencional, os dados foram coletados por meio de entrevista estruturada e trabalhados por meio de análise de conteúdo. As variáveis contingenciais de estrutura determinantes para a elaboração de sistemas de custos são: os estilos de liderança, a logística, os conflitos de classes, os mecanismos reguladores e as incertezas do mercado. O estudo concluiu que cada segmento agrícola possui suas particularidades na produção, armazenagem e comercialização dos grãos, e não foi possível identificar uma estrutura organizacional ideal e mais efetiva para ser aplicada em todas as organizações.

Tomei e Riche (2016) investigaram estilos de liderança e desempenho organizacional em duas empresas varejistas de pequeno porte. Esse artigo teve como base teórica os estilos transformacional e transacional e o desempenho organizacional. O estudo teve uma abordagem qualitativa e quantitativa, em que o instrumento utilizado foi de entrevistas em profundidade e entrevistas semiestruturadas. O estudo comparativo mostrou que a liderança transacional tem uma relação com a eficiência da organização e o papel do líder transformacional contribui para a efetividade e o alcance dos objetivos da empresa. Contudo, os resultados comprovam que não foi possível estabelecer uma relação de causa e efeito do impacto de um líder sobre uma organização, visto que existem vários outros fatores envolvidos.

No Quadro 4 estão descritos os artigos cujo objetivo era fazer uma revisão sistemática sobre o tema liderança. Trata-se de trabalhos que abordam investigações sobre a produção científica de liderança.

Quadro 4 - Revisões sistemáticas sobre o tema Liderança

Ano da publicação	Objetivo	Autores	Resultados
2013	Identificar como está configurada a produção científica sobre o processo de liderança no período correspondente aos anos de 1981 a 2010.	Francieuda Pessoa de Oliveira Islania Andrade de Lira Delfino	As maiores abordagens encontradas sobre o tema liderança foram: os estudos dos traços pessoais do líder, dos estilos de liderança, da liderança contingencial, da nova liderança e da liderança de equipe. Conclui-se também o crescente número de estudos sobre essa temática.

Conclusão

2015	Analisar a produção científica brasileira em liderança publicada em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração entre 1996 e 2013.	Ana Márcia de Oliveira Fonseca Juliana Barreiros Porto Jairo Eduardo Borges-Andrade	Os resultados mostraram que o tema mais encontrado nas pesquisas foi liderança e atuação gerencial, representando 53% dos artigos analisados. Chegou-se a uma conclusão que existe um campo pouco investigado, mas que parece um pouco ultrapassado se comparado não só com as pesquisas internacionais, mas com as nacionais em Comportamento Organizacional (CO).
2016	Analisar a produção científica sobre liderança no período de 2004 a 2015, em anais dos eventos ANPAD e em periódicos nacionais.	Marcus Brauer Elizabeth Fiuza De Giovanni Elane Mendes Nunes De Alencar Mônica Fraga De Barros Silva Marcelo Santos Leite Gilsimar De Brito Fernandes	Por fim, sobre as teorias observadas, foi constatado que 54,7% dos trabalhos analisados abordaram o tema liderança juntamente com outro tema do campo organizacional e 21,6% focaram estilos de liderança.
2016	Investigar a produção científica contemporânea sobre a liderança publicada no The Leadership Quarterly (LQ), o principal periódico internacional dedicado exclusivamente ao tema	Lucas Martins Turano Flávia Cavazotte	Concluiu-se que os artigos desse periódico estão alinhados com um modelo positivista, visto que as pesquisas estão voltadas para um pensamento tradicional norte-americano. O tipo de análise feito foi predominantemente quantitativa, o que se justifica pelos trabalhos publicados terem 60% de pesquisadores das universidades norte-americanas como primeiro autor.
2020	Analisar de forma integrativa e sistêmica os trabalhos de liderança publicados em periódicos nacionais de 2010 a 2018 por meio da plataforma CAPES	Caio Pedrinho da Silva Marco Antonio Catussi Paschoalotto Gustavo Yuho Endo	Foram identificados muitos estudos que abordam estilos de liderança, com destaque maior para o estilo transformacional e transacional. Os temas como coaching e liderança feminina, são temas que estão em crescimento no mercado, porém, ainda são poucos os estudos dessas temáticas na área acadêmica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Oliveira e Delfino (2013) investigaram a produção científica sobre liderança em um período correspondente a 30 anos. A metodologia utilizada foi análise bibliométrica, sendo analisados artigos de eventos e periódicos avaliados pela CAPES em Qualis A e B, classificação de periódicos no triênio 2010 – 2012, além de algumas obras da área de comportamento organizacional e liderança, publicados entre 1981 e 2010. Para a seleção dos trabalhos, foram considerados os estudos em que os títulos continham as palavras-chave:

liderança, líder, liderar,

24

liderado ou processo de liderança. O mapeamento chegou a um total de 99 trabalhos, que foram analisados por meio da análise bibliométrica. As abordagens encontradas sobre o tema liderança foram: os estudos dos traços pessoais do líder, dos estilos de liderança, da liderança contingencial, da nova liderança e da liderança de equipe. Foi observado, ainda, o crescente número de estudos sobre essa temática.

Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) realizaram um estudo sobre o tema liderança, cujo objetivo principal foi analisar a produção científica brasileira sobre o assunto. Foi considerado um período de dezoito anos, de 1996 a 2013. Para levantamento dos artigos, foram considerados 15 periódicos nacionais de psicologia e administração. Esse trabalho utilizou como referencial teórico: comportamento organizacional, evolução das pesquisas em liderança do século XX e tradição internacional de pesquisas em liderança do século XXI. A maior parte dos relatos levantados apresentou que a maioria dos estudos utilizou métodos qualitativos, e o instrumento utilizado foi entrevista. Os resultados apontam que o tema mais encontrado nas pesquisas foi liderança e atuação gerencial, representando 53% dos artigos analisados. Chegou-se a uma conclusão de que existe um campo pouco investigado, mas que parece ultrapassado se comparado não só com as pesquisas internacionais, mas com as nacionais em Comportamento Organizacional (CO).

Em relação à produção científica sobre liderança no Brasil, no período de 2004 a 2015, Brauer *et al.* (2016) fizeram uma análise documental e bibliométrica nos anais dos eventos da ANPAD e em periódicos nacionais com classificação Qualis A na área de Administração, sendo encontradas 106 publicações sobre o tema. Dos trabalhos analisados, foi identificada uma predominância de pesquisas qualitativas, representando 57% de caráter exploratório e 86,8% de artigos empíricos. Em relação aos instrumentos utilizados, observou-se uma predominância de entrevistas e questionários. Por fim, sobre as teorias pesquisadas, 54,7% dos trabalhos analisados abordaram o tema liderança juntamente com outro tema do campo organizacional, e 21,6% enfatizaram os estilos de liderança.

Turano e Cavazotte (2016) realizaram uma pesquisa contemporânea sobre liderança, em que foi realizada uma bibliometria a partir de 368 artigos levantados sobre o tema. O objetivo do artigo foi investigar as pesquisas científicas sobre o tema liderança no *The Leadership Quarterly* (LQ) e os trabalhos selecionados consideraram um período de seis anos, de 2008 a 2013. Concluiu-se que os artigos desse periódico estão alinhados com um modelo positivista, visto que as pesquisas estão voltadas para um pensamento tradicional norte-americano e o tipo de análise realizada foi predominantemente quantitativa, o que se justifica pelos trabalhos

25

publicados apresentarem 60% de pesquisadores das universidades norte-americanas como primeiros autores. Notou-se, entre os artigos publicados no *The Leadership Quarterly* (LQ), entre 2008 e 2013, a presença de trabalhos que são embasados na teoria da nova liderança. Esse trabalho se apresenta como de fundamental importância na contribuição de futuros estudos sobre o tema.

Silva *et al.* (2020) realizaram uma revisão sistemática sobre estudos de liderança, publicados entre 2010 a 2018, em periódicos nacionais da plataforma CAPES. O estudo possui abordagem qualitativa e quantitativa. A seleção dos artigos ocorreu em 3 diferentes momentos e foram selecionados estudos de liderança com *strings*, chegando a um número de 29 artigos. Foram identificados estudos que abordam os estilos de liderança, com destaque maior para os estilos transformacional e transacional. Os temas como *coaching* e liderança feminina, são aqueles que estão em crescimento no mercado, porém, ainda são poucos os estudos dessas temáticas na área acadêmica.

Para encerrar essa seção, o Quadro 5 apresenta os resultados de trabalhos sobre a atuação do líder na organização, na condução e alinhamento da equipe, sobre a autoridade confiada ao líder e a relação do líder com bem-estar no ambiente de trabalho.

Quadro 5 - Resultados positivos da atuação do líder

Ano da publicação	Objetivo	Autor	Resultados
2012	Testar a relação de variáveis organizacionais percebidas com o bem-estar do trabalhador. Mais especificamente, foram testadas a relação do suporte organizacional para ascensão, promoção e salários com o bem-estar no trabalho e a relação dos estilos de liderança com o bem-estar no trabalho.	Liliane Lima Sant'anna Tatiane Paschoal Eliana Elisabete Moreira Gosendo	Os resultados indicaram que os estilos investigados apresentam relação positiva com afeto positivo e relação negativa com afeto negativo, sugerindo que independente do estilo de liderança adotado, a presença do líder tem associação com o bem-estar no trabalho.
2016	Verificar de que forma o estilo de liderança do gestor influencia a adoção de práticas inovadoras.	Milton Cordeiro Farias Filho Shirle Meira Miranda	Os resultados apontam uma relação positiva entre o a liderança exercida e as práticas inovadoras. Foi constatado que, além do estilo de liderança, as práticas inovadoras dependem do ambiente, da legitimidade da organização e da autoridade confiada ao gestor.
2017	Analisar a prática gerencial do que se chama aqui gestão da criatividade, a partir do indivíduo em seu grupo, do processo de liderança e da cultura.	Henrique Muzzio	O autor apresenta, com base em depoimentos, que a função do líder é de fundamental importância no incentivo à criatividade e que ele precisa tomar decisões considerando a lógica coletiva e não individual.

Conclusão

2017	Analisar a interferência do estilo de liderança em empresas familiares, evidenciando sua influência na motivação dos colaboradores e no surgimento de conflitos interpessoais na organização.	Juliane Ruffatto Jandir Pauli Augusto Rafael Ferrão	Conclui-se que a forma de liderar interfere na motivação do colaborador e o estilo de liderança por tarefa é o que tem mais influencia a motivação da equipe.
2017	Identificar o papel do líder no processo de motivação das equipes de trabalho e procurar características influenciadoras que ele possa ter que refletem positivamente nos resultados das equipes e, por consequência, na empresa.	Éverton Luiz Martins Dorneles, Julice Salvagni, Cristine Hermann Nodari	Em relação à motivação, notou-se que os líderes procuram inspiração interna para manterem-se entusiasmados e assim conseguir influenciar sua equipe, conseguindo bons resultados e fortalecendo a relação do líder com toda equipe.
2017	Identificar a relação existente entre a satisfação dos funcionários e os estilos de liderança na percepção dos gestores e dos seus liderados, em empresas contábeis de Belo Horizonte.	Mirian Mara Batista da Silva Eduardo Mendes Nascimento Jacqueline Veneroso Alves da Cunha	Evidenciou-se, também, que muitos liderados não estão satisfeitos com os salários, porém demonstraram elevados índices de satisfação com o estilo de liderança adotado pela empresa.
2019	Entender os impulsionadores da eficácia dos estágios, avaliar em que medida o estilo de humor do supervisor interage com o seu estilo de liderança, transmitindo mensagens implícitas sobre a relação organizacional e de supervisão, moldando, assim, as atitudes e os comportamentos dos estagiários.	Filipe Sobral Liliane Furtado Gazi Islam	Os resultados sugeriram que o humor precisa ser sólido com a liderança adotada, pois quando o líder ajusta comportamentos de liderança e o uso do humor de forma moderada, tem-se resultados positivos do comportamento de comando.
2020	Analisar o efeito dos estilos de liderança no uso de sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional.	Kelly Arent Della Giustina Valdirene Gasparetto Rogério João Lunkes	Foi verificado que o estilo de liderança de estrutura inicial afeta positivamente o uso de controles gerenciais formais e informais, enquanto o estilo de liderança de consideração demonstrou relação positiva somente com o uso de controles informais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Objetivando testar a afinidade do estilo de liderança com o bem-estar no ambiente de trabalho, Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012) realizaram um estudo em duas organizações privadas, com um total de 157 trabalhadores. O objetivo dessa pesquisa foi analisar se existia alguma vinculação entre o crescimento do colaborador, o salário e o estilo de liderança

adotado com o bem-estar no emprego. Foi experimentada a ligação de três estilos de liderança que se sobressaem nas organizações (MELO, 2004), o estilo voltado para a tarefa, para os

27

relacionamentos e para a situação com afeto positivo e afeto negativo. Na amostra trabalhada, constatou-se que os três estilos aparecem com frequência, porém eles se misturaram, não sendo possível identificá-los separadamente e não existindo uma forma de liderar exclusiva e predominante dentro das organizações pesquisadas. Os resultados indicaram que os estilos investigados apresentam relação positiva com afeto positivo e relação negativa com afeto negativo, sugerindo que independente do estilo de liderança adotado, a presença do líder tem associação com o bem-estar no trabalho.

Filho e Miranda (2016) fizeram um estudo sobre a relação existente entre as práticas inovadoras e a liderança adotada na gestão pública municipal. O objetivo do estudo foi identificar de qual maneira o estilo de liderança adotado pelo gestor influencia no emprego de práticas inovadoras. O referencial teórico utilizado na pesquisa foi: administração pública, inovação na gestão e liderança. Para execução da pesquisa, tomou-se como base posturas inovadoras que foram implantadas em três cidades diferentes do estado do Pará. Foram realizadas entrevistas com gestores e aplicados 69 questionários com servidores públicos, em que os resultados apontaram uma relação positiva entre o a liderança exercida e as práticas inovadoras. Foi constatado que, além do estilo de liderança, as práticas inovadoras dependem do ambiente, da legitimidade da organização e da autoridade confiada ao gestor.

Muzzio (2017) realizou um estudo com sete profissionais atuantes na área da economia criativa da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), cujo objetivo foi avaliar a gestão da criatividade partindo do indivíduo, da cultura e da liderança. Parte do referencial teórico utilizado nessa pesquisa foi a liderança na criatividade, de que forma o líder consegue estimular o desenvolvimento da criatividade dentro da organização e de qual maneira os líderes precisam atuar, bem como os liderados reagem. O autor apresenta, com base em depoimentos, que a função do líder é de fundamental importância no incentivo à criatividade e que ele precisa tomar decisões levando em consideração a lógica coletiva e não a individual. Concluiu-se, com os resultados da pesquisa, que os elementos analisados são usados nas organizações estudadas com a intenção de aumentar a criatividade coletiva e os resultados positivos que ela pode gerar.

Ruffatto *et al.* (2017) realizaram um estudo em empresas familiares, cujo objetivo foi analisar a influência do estilo de liderança na motivação dos colaboradores e no aparecimento de conflitos interpessoais na organização. O referencial teórico desse estudo se baseou em liderança, motivação e conflitos. A pesquisa foi realizada com 156 colaboradores de nove empresas familiares do Rio Grande do Sul, uma pesquisa empírica quantitativa- descritiva e o

28

instrumento utilizado foi o questionário. Conclui-se que a forma de liderar interfere na

motivação do colaborador e o estilo de liderança por tarefa é o que tem mais influência na motivação da equipe. Em relação aos conflitos, eles estão presentes nas organizações, mas não estão necessariamente relacionados com a atitude do líder.

Por sua vez, investigando como a liderança pode melhorar o relacionamento entre funcionários e líderes, e como se forma um líder, Dorneles, Salvagni e Nodari (2017) realizaram uma pesquisa qualitativa em uma empresa do ramo petroquímico, que opera sob concessão da Petrobrás Distribuidora S.A., nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A entrevista foi realizada com sete pessoas que trabalham na área comercial da empresa. Os sujeitos entrevistados se tornaram líderes somente após a experiência, sendo direcionados, portanto, a uma prática empírica de experimentação da sua própria ação. Eles consideram conhecimento e capacitação importantes, mas não necessários para exercerem a liderança. Entendem a prática e a percepção do comportamento dos membros da equipe como mais importantes que treinamentos e capacitações. Em relação à motivação, notou-se que os líderes procuram inspiração interna para manter-se entusiasmados e assim conseguir influenciar sua equipe, atingindo bons resultados e fortalecendo a relação do líder com toda equipe.

Silva *et al.* (2017) analisaram a relação da satisfação do colaborador com o estilo de liderança. Foi um estudo de amostra não probabilística, realizado com 13 empresas contábeis da cidade de Belo Horizonte, em que obteve 13 questionários respondidos por líderes e 54 por liderados. O referencial teórico desse estudo abordou os seguintes estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*. Os resultados mostraram que o estilo de liderança transformacional foi mais identificado nas empresas contábeis e esse estilo está associado à satisfação dos funcionários. Evidenciou-se, também, que muitos liderados não estão satisfeitos com os salários, porém demonstraram elevados índices de satisfação com o estilo de liderança adotado pela empresa.

Investigando a relação do humor com a eficácia da liderança, Sobral, Furtado e Islam (2019) realizaram um estudo em que foi analisado em que grau o humor do supervisor envolve com o seu estilo de liderança e como isso reflete no comportamento dos estagiários. A pesquisa foi feita com uma amostra de 164 estagiários, em que foram analisados os estilos transformacionais e *laissez-faire*, atitudes de satisfação e estresse, comportamento de negligência e intenções de permanência. Os resultados sugeriram que o humor precisa ser sólido com a liderança adotada, pois quando o líder ajusta comportamentos de liderança e o uso do humor de forma moderada, tem-se resultados positivos do comportamento de comando, mas

quando o humor não é percebido e trabalhado de forma consistente com a direção, ele gera resultados prejudiciais e experiências negativas nos estagiários. De modo geral, essa pesquisa

mostra que existem caminhos indiretos que podem afetar os resultados dos estilos de liderança adotados.

Giustina *et al.* (2020) fizeram um trabalho com intuito de investigar os efeitos da liderança no uso de SCG e no desempenho organizacional. No referencial teórico, esse estudo abordou: o estilo de liderança de estrutura inicial e de consideração e sistemas de controle gerencial com mecanismos formais e informais. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, concretizada com 81 incubadoras da região Sul do Brasil. Foi verificado que o estilo de liderança de estrutura inicial afeta positivamente o uso de controles gerenciais formais e informais, enquanto o estilo de liderança de consideração demonstrou relação positiva somente com o uso de controles informais.

Com base nos estudos levantados sobre estilos de liderança, identificamos que, dentre os 26 artigos que foram considerados nesse estudo, 14 são de abordagem quantitativa, 5 de abordagem qualitativa, e 3 são de abordagem qualitativa e quantitativa, ou seja, nos últimos 10 anos houve um número maior de pesquisas de abordagem quantitativa nos periódicos da CAPES e da ANPAD.

Em relação aos estilos de liderança, encontrou-se um número considerável (53,84%) de pesquisas sobre os estilos de liderança transformacional e transacional em relação aos demais estilos. Esses estilos foram abordados em 14 dos 26 artigos selecionados, ou seja, eles estão presentes em mais da metade dos trabalhos analisados. A revisão de literatura teve como objetivo fazer um levantamento das pesquisas recentes sobre liderança e identificar estilos que podem ser encontrados nas fazendas de café, no momento das entrevistas.

No próximo item, é apresentado um histórico sobre o tema liderança, bem como os estilos de liderança que foram encontrados no estado da arte desse trabalho.

2.4 Histórico Sobre Liderança

No que se refere à liderança, não existe uma definição única e universal, mas existem abordagens que são mais utilizadas pelos autores. Com base em pesquisas sobre o tema em questão, realizadas no século XX, uma das principais definições sobre esse termo foi desenvolvida por Stogdill (1950), que dizia que o termo liderança era o processo de influenciar membros de um grupo organizado em suas atividades com objetivo de atingir as metas, e por

Hersey e Blanchard (1986, p. 105), que definiu liderança como: “[...] o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objeto numa dada situação”. A liderança vem sendo pesquisada desde os primórdios da civilização, segundo Bass (2008), porém sua notoriedade começou a partir do século XX. A liderança é um fenômeno que

envolve interações e transferências entre líder e liderado, nas quais o líder pode afetar ou ser afetado pelos seus seguidores. Esse fenômeno é estudado pelas Ciências Sociais e está presente em vários ambientes, como nas empresas privadas, nas escolas, departamentos públicos, quartéis, comunidades, ou seja, em qualquer tipo de organização será encontrada a presença da liderança (TURANO; CAVAZOTE, 2016). A sua notoriedade, dentro das organizações, acontece pelo fato de o processo de liderança ser uma estratégia usada frequentemente pelos líderes para auxiliá-los no alcance dos seus objetivos. A esse respeito, Turano e Cavazote (2016, p. 437) destacam que:

A liderança envolve: (a) um processo de influência, (b) a interação dinâmica entre líderes e seguidores, (c) a busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos, e (d) a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social. Assim, a liderança pode ser definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam.

Entretanto, para que tenha sucesso nesse processo, seja com um indivíduo ou com um grupo, é necessário que o líder adote certos comportamentos. Ele precisa se adequar ao ambiente no qual está inserido, ter domínio da atividade que lidera e conservar um bom relacionamento com os integrantes do grupo para que tenha êxito em sua função (TURANO; CAVAZOTE, 2016).

Nesse sentido, o tema vem sendo pesquisado e publicado em periódicos nacionais e internacionais desde o século XX, pesquisas essas que geraram grandes movimentos sobre esse assunto. Na primeira metade desse século, as pesquisas sobre a temática focaram nos atributos pessoais e nos traços de personalidade, porém, não foram encontradas características pessoais e de traços que fossem considerados como primordiais nas atitudes de um líder (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

2.4.1 Teoria dos Traços

Entre os anos de 1904 e 1948, surge a teoria dos traços, uma das primeiras a explicar o fenômeno da liderança, defendendo a ideia de que os líderes já nascem com a habilidade de

31

liderar, não havendo possibilidade de desenvolver essa aptidão posteriormente MELO (2004). Segundo Bergamini (1994), os pesquisadores da teoria dos traços classificavam os líderes como seres diferentes dos demais, por terem traços de personalidade que os promoviam ao comando e facilitavam sua permanência em posição de liderança.

Com base na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin, foram definidos três estilos: autocrático, democrático e *laissez-faire*. De acordo com Sobral e Peci (2008): a) O democrático é um estilo que envolve a opinião de colaboradores que estão em um nível

hierárquico mais baixo na tomada de decisão e o liderado está sempre presente em todas as atividades, pois o líder descentraliza o poder de suas mãos e compartilha autoridade com outros membros do grupo, dedicando maior parte do seu tempo com as interações humanas que acontecem no ambiente de trabalho; b) O estilo autocrático caracteriza-se pela concentração do poder no líder, que tem sua posição exaltada na organização; c) O estilo *laissez-faire* é caracterizado pelo livre arbítrio, no qual o grupo tem autonomia para agir conforme sua conveniência e há ausência de direcionamento. Essa teoria predominou até a década de 1940, sendo estudada de uma forma universalista, desconsiderando fatores e situações do meio no qual o líder estava inserido.

Ao longo dos anos, surgiram críticas a essa teoria por ser considerada simplista pelos estudiosos, visto que ela desconsiderava fatores situacionais em que a liderança se desenvolve. Como alternativa a essa teoria dos traços de personalidade, os estudiosos começaram a observar o comportamento do líder e dos liderados, dando início a teoria situacional ou comportamental.

Segundo Chemers (2000), na década de 1950, pesquisas feitas na *Ohio State University* identificaram dois grandes estilos de liderança. O estilo de liderança de consideração, que aborda o relacionamento do líder com o grupo e tinha certo cuidado para com os sentimentos dos líderes. O outro estilo é o de iniciação da estrutura, que se preocupa com a coordenação operacional e a busca pela alta *performance*.

Entre os anos 1950 e 1960, ocorreram diversas pesquisas com o objetivo de identificar a capacidade que os líderes tinham de influenciar seus seguidores. Essa abordagem defendeu que o sucesso da liderança não depende só das características do líder, mas sim do comportamento dele frente a cada situação (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006). Portanto, a teoria dos traços perdeu força e passou-se a aprofundar os estudos e pesquisas na teoria comportamental, visto que ela considera o contexto e a situação em que os líderes e liderados estão inseridos.

2.4.2 Modelo de dois fatores

Os estudiosos da universidade de Ohio, visto que as pesquisas sobre traços não se consolidaram, dedicaram suas pesquisas para certificarem-se com qual frequência os líderes apresentavam determinados tipos de comportamento (NORTHOUSE, 2010). Com base em um questionário chamado *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ), os pesquisadores de Ohio reuniram os líderes em 2 grupos diferentes. O primeiro, de iniciativa para estruturação, englobando organização do trabalho, definição de funções e responsabilidades, e orientação ao trabalho. O segundo grupo era de consideração,

abrangendo questões como: respeito, confiança e relacionamento amigável (BLAKE; MOUTON, 1997).

De acordo com Northouse (2010), estudiosos da Universidade de Michigan encontraram resultados semelhantes aos pesquisadores da Universidade de Ohio em suas pesquisas com pequenos grupos de líderes. Os pesquisadores de Michigan, assim como os de Ohio, agruparam os líderes em dois diferentes grupos de comportamentos, sendo o primeiro orientado para as pessoas, onde o líder valoriza o lado humano e cria vínculos com liderado. O segundo grupo orientado para produção, em que os líderes estão voltados para a parte técnica do trabalho. O modelo de dois fatores norteou diversos estudos para a compreensão do comportamento do líder.

2.4.3 Teoria Situacional ou Comportamental

Segundo Northouse (2010), a teoria comportamental do líder teve início através de uma pesquisa de Stogdill (1948), adjacente com alguns estudos realizados na Universidade de Michigan, que estavam focados em verificar quais eram os principais comportamentos de um líder. De acordo Northouse (2010), os estudos feitos pelos pesquisadores Blanchard e Paul Hersey, na Universidade de Ohio, no período de 1970 e 1980, dizem que a liderança comportamental parte de algumas premissas, sendo elas: 1) contextos diferentes geram lideranças diferentes; 2) não tem um estilo de liderança ideal, ou melhor, para motivar as pessoas; e 3) o nível de motivação das pessoas oscila ao longo do tempo.

Assim como no modelo de dois fatores, a abordagem situacional compreende os comportamentos em dois cenários diferentes: derivativa e de suporte. De acordo com esse modelo, os líderes precisam se atentar para as necessidades de seus liderados, visto que elas irão mudar ao longo do tempo, de acordo com a motivação de cada um (BLANCHARD *et al.*, 2011).

Na sequência, Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1985) alterou o modelo inicial, criado em parceria com Paul Hersey, o qual foi renomeado como Liderança Situacional II (LSII). A atualização feita no modelo reescreve os quatro estilos básicos de liderança, atrelados com os quatro graus de desenvolvimento da equipe. Os estilos são: 1) Direção, atenção voltada para alcançar os objetivos; 2) Treinamento, orientação para atingir os objetivos concomitantemente com apoio emocional; 3) Apoio, suporte e reconhecimento para com os subordinados estimulam na tomada de decisão; e 4) Delegação, pouco suporte e muita liberdade, foco na entrega de resultados, autonomia e liberdade para escolher como fazer.

De acordo com os autores, cada um desses estilos corresponde a um dos quatro estilos de desenvolvimento do liderado para uma tarefa específica e essas tarefas podem estar combinadas de maneira diferente, dependendo do nível de conhecimento e dedicação da

pessoa:

- D1: a pessoa de baixa competência e alto empenho, características de iniciante que está empolgado e deseja produzir;
- D2: a pessoa possui pouca competência e um baixo empenho, momento em que começam a surgir os obstáculos na execução das tarefas, comportamento de um aprendiz decepcionado;
- D3: o liderado já possui média competência e o seu empenho é variável, ou seja, já detém conhecimento, mas nem sempre tem confiança, perfil de uma pessoa capaz e cuidadosa;
- D4: tem uma alta competência e um alto desempenho, transmite confiança e tem proatividade para realizar as tarefas, características de uma pessoa realizadora e autoconfiante.

Segundo Blanchard *et al.* (2011), a função do líder é observar e identificar o grau de desenvolvimento de seu subordinado para cada tarefa que ele irá executar e, só então, ver qual estilo de liderança irá se adequar melhor de acordo com as expectativas do liderado. Entretanto, o estilo adotado pelo líder pode alterar se houver mudança de contexto ou de postura do liderado. Segundo os autores, mais de 50% dos líderes sentem segurança em adotar apenas um estilo, 35% podem adotar dois estilos, 10% estão propensos a usar 3 estilos e apenas 1% consegue adotar os quatro estilos.

De acordo com Northouse (2010), o modelo LSII, teve bastante aceitação no meio empresarial, principalmente por ser um modelo de fácil compreensão, se comparado com

34

outros. Porém, críticos levantaram a necessidade de pesquisas mais aprofundadas para aprovação das pressuposições e das premissas desse modelo. Outro ponto questionado foi a não explicação de como a autoconfiança de executar uma tarefa se relaciona com o empenho e a motivação.

Após a fase comportamental dos estilos de liderança, as pesquisas começaram a se preocupar em conectar uma atitude a um contexto específico. Durante este período, surge o modelo contingencial, em que as teorias contingenciais buscaram explicações precisas e científicas sobre liderança.

2.4.4 Modelo Contingencial

Para Northouse (2010), a teoria contingencial estuda o comportamento real que pode ser observado com elementos cruciais dentro de todo processo de liderança, desconsiderando situações hipotéticas. A efetividade do líder dependerá da forma como ele se adaptará ao

contexto. A ideia central das teorias contingenciais de liderança está pautada na capacidade do líder de se modelar em cada contexto diferente.

Entre as teorias contingenciais mais conhecidas, temos o modelo contingencial de Fiedler (*apud* CHEMERS, 2000), desenvolvido através do estudo de líderes em vários contextos, principalmente em organizações militares (NORTHHOUSE, 2010). A teoria do referido autor é baseada em três fatores principais: o primeiro fator é a relação entre líder e liderado, que se sustenta em aspectos situacionais e diz que o resultado de uma equipe está atrelado ao envolvimento que esse líder tem com os seguidores, o clima do grupo, nível de confiança e fidelidade ao líder e dependerá de qual estilo de liderança será empregado. No segundo fator, estrutura da tarefa, Fiedler (*apud* CHEMERS, 2000) sugere que as lideranças são orientadas para as tarefas ou orientadas para as relações, além de sustentar que essa orientação dependerá da personalidade do líder, que precisa ser combinada com o tipo de orientação em que ele obteve maior êxito, quando do desempenho de suas funções. O terceiro está atrelado ao poder, se refere ao nível de autoridade que líder tem frente a equipe, no que tange a remunerações e advertências.

Essa teoria é voltada para o contexto e para cada membro do grupo de maneira separada, buscando averiguar entre os fatores situacionais o mais relevante e, só então, antecipar o estilo de liderança mais adequado para a situação. De acordo com Northouse (2010), foram realizadas várias pesquisas empíricas abordando a teoria contingencial de Fiedler, testando-a vastamente, até que foi criada a probabilidade de sucesso de um líder em algum contexto. Entretanto, o autor

35

não justifica, de forma plausível, o motivo de algumas pessoas de estilos verificados serem mais eficazes em certas circunstâncias. Outra crítica ao modelo foi relativa à ausência de uma explicação para a situação em que o líder não se adapta ao ambiente de trabalho. Por ser uma abordagem voltada para a personalidade, ela não fala sobre como o líder deve proceder de forma a adequar o seu estilo para situações diversas.

2.4.5 Abordagem Caminho Meta

A abordagem do caminho meta de House (1971 *apud* NORTHHOUSE, 2010), argumenta que os liderados irão se sentir estimulados, se tiverem conhecimento suficiente para executar a tarefa e se acreditarem que o retorno será compensatório. Segundo essa teoria, quando o líder adota um comportamento estimado como adequado, ele estará aumentando as chances de os liderados obterem sucesso e sentirem-se satisfeitos (HOUSE, 1977).

De acordo com Northouse (2010), essa abordagem foi umas das pioneiras dentro do campo situacional que buscou esclarecer o efeito que as tarefas e os atributos dos liderados geram na liderança. A crítica ao modelo se dá em relação à dependência causada, visto que o

subordinado só se empenhará se conseguir enxergar uma recompensa (NORTHOUSE, 2010).

No período compreendido entre 1970 e 1980 iniciaram-se as pesquisas para investigar se existiam diferenças entre os gêneros no processo da liderança, observando diferenças nos comportamentos dos líderes homens e mulheres e como os subordinados percebiam essa divergência de comportamentos. Segundo Chemers (2000), líderes do gênero feminino tiveram avaliações com notas inferiores em relação aos líderes do gênero masculino. De acordo com o autor, esses estudos foram baseados na teoria da liderança implícita, que estuda as percepções sobre a liderança e sobre a reação e comportamento do líder.

Observando o histórico das teorias sobre liderança, identificou-se, inicialmente, as teorias dos traços, com foco nas qualidades pessoais do líder. Em seguida, o modelo de dois fatores, que influenciou diversas pesquisas para compreensão dos comportamentos de liderança. Posteriormente, desenvolveram-se estudos sobre as teorias situacionais, buscando identificar o que os líderes faziam e quais os comportamentos dos líderes eficazes. Em seguida, surgiram as teorias contingenciais, buscando identificar o fator situacional e prever qual o melhor estilo de liderança para a circunstância, com destaque para o modelo de Fiedler. Por último, a abordagem caminho/meta, que foi uma das primeiras abordagens a explicar como as tarefas e as características dos liderados se relacionam com a liderança.

36

Todas essas teorias tiveram grande contribuição no avanço das pesquisas sobre liderança, porém não esgotaram o tema. Foram necessárias outras abordagens para compreender os novos tempos, surgindo, então, as teorias contemporâneas sobre liderança, com destaque para liderança transformacional e transacional, as quais serão abordadas nesse estudo.

2.5 Abordagens Contemporâneas sobre Liderança

Neste tópico, serão abordados todos os estilos de liderança que foram identificados durante a elaboração do estado da arte deste trabalho. Entretanto, o enfoque será sobre as teorias de Bass (1984) e Avolio e Bass (2004), que abordam a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *laissez-faire*, visto que elas dão sustentação para este estudo.

2.5.1 Estilos de Liderança

Nas pesquisas recentes sobre o tema liderança, realizadas nos periódicos da CAPES e ANPAD, foram identificados alguns estilos de liderança, sendo eles: Liderança estratégica, liderança visionária e liderança gerencial. Liderança estratégica é definida por Ireland e Hitt (1999, p.8) como “[...] a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar

estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa”. Toda organização carece de um líder para orientar e projetar seu futuro e a função do líder é fundamental para alinhar a equipe e orientá-la com relação aos objetivos da organização a médio e longo prazo, pois, sem um plano estratégico traçado e sem o papel do gestor, o atingimento das metas se torna inviável.

Segundo Rowe (2002), a característica mais importante da liderança estratégica é a capacidade do líder conseguir instruir seus subordinados e pares a tomarem decisões diárias que irão contribuir para que a organização alcance os resultados propostos, sem que esses tenham que ser vigiados e acompanhados para isso. Segundo Tichy e Cohen (1997, p. 106), “[...] quando não se pode controlar, dar ordens ou monitorar, a única coisa que nos resta é confiar. Isso significa que os líderes precisam ter certeza de que as pessoas em quem estão confiando têm valores para tomar as decisões e atitudes que eles querem.”

Liderança visionária é o estilo fundamental para garantir a manutenção da empresa em longo prazo, já que além de inspirar os liderados, esses líderes possuem uma facilidade muito grande de convencer pessoas (HOSMER, 1982). Geralmente são proativos, gostam de mudanças, novas ideias e correm mais riscos, conflitando-se com os líderes gerenciais, que são

37

mais cautelosos e conservadores, optando sempre por correr menos riscos nas tomadas de decisões (ROWE, 2002).

Para Kotler (1990), uma maneira de solucionar essa divergência de comportamento e não comprometer os resultados da organização, seria promover a integração dos líderes visionários e gerenciais, de forma que os visionários consigam maior capacidade de influência. A esse respeito:

É possível que as lideranças visionária e gerencial coexistam; entretanto, a visionária deve pesar mais que a gerencial. Uma organização seria, contudo, mais viável em longo prazo e poderia manter sua estabilidade financeira em curto prazo se a liderança estratégica prevalecesse nessa organização (ROWE, 2002, p.13).

Esses dois estilos de liderança são de suma importância para garantir a existência da organização, uma se faz necessária para manter a estabilidade financeira e a outra para o sucesso da empresa no longo prazo.

A liderança gerencial é criticada, em parte, pelo fato de os líderes gerenciais estarem sempre focados em sua área de atuação, tomarem certas decisões sem levar em consideração os valores da empresa em prol das metas de curto prazo. Por focarem muito nos resultados financeiros, acabam desconsiderando um pouco a liderança estratégica e visionária. A esse respeito, entende-se que:

Líderes gerenciais consideram o trabalho um processo que permite a interação de ideias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões. Durante esse processo, negociam, barganham e usam recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis no processo de tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas (ROWE, 2002, p. 11).

Apesar dos pontos negativos, a presença desses líderes nas organizações não deixa de ser importante. Entretanto, não deveria existir excesso de liderança gerencial dentro das empresas, pois segundo Rowe (2002), eles irão conservar valores de curto prazo, mas podem comprometer a organização em longo prazo.

Para Melo (2004), os gestores possuem maneiras distintas de liderar, cada líder possui um foco orientado para uma questão diferente, conseqüentemente, a forma como cada um influencia e orienta seus liderados será diferente. Portanto, ele apresenta três estilos de liderança gerenciais que se destacam nas organizações, sendo eles: a) o estilo voltado para a tarefa, no

38

qual os líderes orientam seus subordinados para realização de tarefas, cumprimento de objetivos e metas organizacionais, estilo esse utilizado, geralmente, em organizações autocráticas em que se tem baixo envolvimento dos subordinados nas decisões; b) o estilo voltado para os relacionamentos, caracterizado pela presença das relações interpessoais, em que os líderes constroem um grande envolvimento com os liderados e existe um elevado grau de confiança e amizade entre eles; c) o estilo voltado para a situação, em que o líder necessita acompanhar as transformações do ambiente em qual ele está inserido e encontrar uma forma de se adaptar. O comportamento do líder está sujeito às características do ambiente em que está inserido e do perfil e da maturidade de seus liderados.

Bergamini (2008), por sua vez, sinaliza o estilo de liderança coercitiva, caracterizada pelo processo de repressão, em que o poder de influência do líder para com a sua equipe se dá por meio de punição. Estilo de liderança controladora, mais perspicaz se comparado com o estilo coercitivo, utiliza da manipulação e do poder de troca para deter controle. O estilo de liderança orientadora é pouco encontrado nas pesquisas sobre o tema, caracteriza-se pela sinergia organizacional, que permite a quebra das barreiras verticais dentro da organização, tanto no sentido de cima para baixo, quanto de baixo para cima.

No setor privado, principalmente em pesquisas realizadas em empresas familiares, foi evidenciado que o estilo de liderança voltado para a tarefa impacta em maior grau a motivação, se compararmos com o estilo de liderança voltado para o relacionamento (RUFFATTO *et al.*, 2017).

Apesar de terem sido identificados vários estilos de liderança, para a sustentação desse

trabalho, foram utilizadas as abordagens de Bass (1984) e Avolio e Bass (2004), que abordam liderança transformacional, liderança transacional e *laissez-faire*, visto que são os estilos mais abordados nas pesquisas recentes sobre o tema.

2.5.2 Estilos de Liderança Transformacional e Transacional

No final do século XX, houve algumas mudanças culturais no comportamento dos líderes que, segundo Chemers (2000), foi um momento em que ocorreu um impacto sobre o comportamento gerencial e a assimilação do que seria um líder ideal para cada tipo de ambiente, começando um movimento para analisar a relação entre o fenômeno da liderança e a cultura organizacional.

Esse período ficou marcado pela forte presença dos estilos de liderança transacional e o estilo de liderança transformacional, que foram caracterizados como uma mistura do

39

movimento contingencial com o movimento de comportamento e, por último, com o estilo de liderança carismática (BASS, 1999).

A liderança transacional é baseada em uma metodologia de trocas, estabelecendo sempre algum tipo de recompensa, caso o funcionário atinja as metas que foram estabelecidas, preocupando-se sempre com o desenvolvimento da organização (NORTHHOUSE, 2010). Ela acaba sendo um estilo de administração caracterizado pela força e imposição, o que gera um clima organizacional tenso e uma incerteza por parte dos subordinados, que podem ter uma baixa produtividade em função das condições negativas do ambiente de trabalho (CAMPELO, 2005). Esse tipo de liderança é muito semelhante a um sistema de gestão convencional, em que os líderes informam as atribuições para cada membro de sua equipe e a recompensa é feita de acordo com o atingimento das metas (BASS; AVOLIO, 1994).

Segundo Bass (2008), a liderança transacional está fundamentada em três grandes comportamentos: a) a principal função do líder é instruir sua equipe em relação aos preceitos de cada atividade a ser executada, atividades estas que serão recompensadas se o funcionário cumprir o que foi exigido, situação essa que acaba fazendo com que eles só trabalhem quando tiver algo em troca, assim, a tarefa deixa de ser o objetivo principal da organização, passando a ser o meio de ganhar algum benefício; b) gestão ativa, na qual o papel do líder é primar para que todas as normas estabelecidas sejam cumpridas pelos liderados; e c) gestão por exceção, na qual o líder só toma alguma atitude ou decisão, quando os resultados esperados não são atingidos, ou quando se tem desvio dos padrões preestabelecidos.

Como um contraponto à liderança transacional, surge a liderança transformacional, termo criado por Downton (1973). Segundo Northouse (2010), a liderança transformacional não trata o subordinado de forma individual, mas prioriza os interesses coletivos.

A principal característica que define o estilo transformacional é o relacionamento e

aproximação que esse estilo de liderança tem em relação ao líder e o seu seguidor, em função de grau de envolvimento. A liderança transformacional diz que o seguidor acaba produzindo mais e gerando melhores resultados, ou seja, se torna mais proativo, pois ele é motivado e orientado o tempo todo por seus líderes (BASS, 2008; CALAÇA; VIZEU, 2015). Os líderes transformacionais comumente conseguem extraordinários resultados, motivando seus seguidores por meio de exemplos e atitudes e a esse respeito entende-se que:

[...] a dinâmica da liderança transformacional envolve forte identificação pessoal com o líder, juntando-se em uma visão compartilhada do futuro, que

40

vai além da troca do auto interesse e de recompensas para o cumprimento das tarefas (HATER; BASS, 1988, P. 695).

É por meio dos exemplos diários que o líder transformacional conquistará a fidúcia de seus colaboradores, tendo então, abertura para instruir, ensinar e cobrar seus liderados com intuito de alcançar as metas estabelecidas. Segundo Isidro-Filho e Guimarães (2008), os líderes utilizam da transparência, *feedback* e relação de ética para conseguirem grande influência sobre os seus subordinados, colocando os interesses da organização sempre em primeiro lugar e, conseqüentemente, conseguem resultados acima de suas expectativas (HU *et al.*, 2012).

Esse estilo de liderança é voltado para os indivíduos, com ênfase nas relações humanas e está fundamentado em quatro modelos de comportamentos: a) enorme capacidade de influência que o líder tem sobre seus liderados, o que acaba gerando certo grau de confiança por parte dos colaboradores; b) está relacionado com a capacidade visionária do líder, o poder que este tem de direcionar os subordinados a alcançarem as metas que foram planejadas para a organização, ele consegue isso desafiando os funcionários a baterem metas cada vez mais ousadas (BASS; RIGGIO, 2005); c) diz sobre o talento que o líder tem em estimular o pensamento crítico e provocar reflexão sobre seus liderados (VIZEU, 2011); d) individualidade, onde o líder estimula o autodesenvolvimento de seus liderados, dando atenção somente de forma coletiva e nunca individualizada, o que acaba estimulando o desenvolvimento individual de cada membro (VIZEU, 2011).

Na mesma época em que se discutia sobre os estilos transformacional e transacional, House (1977) publica em seu livro uma abordagem que fora chamada de liderança carismática. Liderança carismática é baseada em uma devoção inquestionável por parte dos liderados, o que acarreta um envolvimento emocional entre o líder e sua equipe. Nesse estilo de liderança não existe um organograma claro e definido, principalmente quando se refere à divisão das tarefas. As tarefas são divididas por meio do envolvimento entre o líder e seus subordinados, fazendo com que alguns colaboradores acumulem uma carga maior de tarefas.

O líder carismático demonstra ser um exemplo de valores e crenças (HOUSE, 1977).

A lealdade se concentra sempre no líder, portanto, se o mesmo deixar a organização, a lealdade de seus seguidores o acompanhará (NELSON, 2010). Os líderes carismáticos possuem uma forte autoconfiança, necessitam do poder e exigem lealdade de seus subordinados, estratégia que é utilizada para conseguir atingir as metas propostas (HOUSE, 1977).

Baseado nas pesquisas de Burns e House (1985), Bass (1985) publica um estudo formal a respeito da teoria da liderança transformacional. Bass e Avolio (1994) aprimoraram o modelo

41

a partir de pesquisas investigativas, desenvolvendo uma proposta que foi denominada de *Full Range Leadership Development* ou desenvolvimento de liderança em larga amplitude. Desde então, as teorias de liderança transformacional e transacional deixam de ser interpretadas como opostas e passam a ser consideradas complementares.

Nessa visão, o estilo de liderança transacional passou a ser compreendido de duas maneiras: a primeira delas é recompensa por contingente e a segunda recompensa pela exceção. Na recompensa por contingente, os objetivos e as metas estão atrelados com as recompensas, as metas são definidas mutuamente entre líder e liderado, e o liderado tem a função de oferecer recursos para os subordinados.

Por sua vez, a gerência pela exceção existe em duas formas: a) na forma ativa, em que o líder acompanha metodicamente o trabalho de seus liderados, usando de *feedback* negativo para advertir os subordinados quando cometem erros; b) forma passiva, considerada ineficiente, segundo os autores, visto que o líder só tomará uma decisão, de forma passiva, quando perceber que as tarefas não estão sendo executadas conforme programado (BASS; AVOLIO, 1994).

Para Bass e Avolio (1994), líderes transformacionais motivam e estimulam seus subordinados a alcançarem o mesmo objetivo, além de contribuírem para que a criatividade e a proatividade sejam desenvolvidas. Além de terem confiança, os subordinados de um líder transformacional sentem admiração e respeito, o que acaba por gerar uma relação forte e duradoura. Todas essas características de um líder transformacional contribuem para que o liderado se sinta motivado e disposto a produzir mais que o esperado.

Os referidos autores discorreram sobre os quatro elementos que constituem a componente transformacional, sendo eles: Influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada.

A influência idealizada é vista como o nível mais alto da liderança transformacional. A conduta ética praticada pelo líder colabora para uma relação de respeito por parte dos liderados em relação ao líder. O respeito e a admiração pela pessoa do líder são muito fortes,

ele é visto como alguém que nunca irá considerar suas necessidades acima das necessidades do outro, o que acaba fortalecendo mais sua ética e a moral. Estudos realizados por Bass e Bass (2008) consideraram que a influência idealizada tem uma forte relação com a liderança carismática.

Na motivação inspiradora, o líder passa para a sua equipe qual será o futuro da organização, encoraja e inspira sua equipe por meio de emoções. É através desse apelo emotivo que o líder consegue fazer com que seus seguidores atinjam o objetivo proposto. Ele se mantém sempre otimista com relação ao futuro da organização e transmite isso para sua equipe com

42

intuito de motivá-la. Comunica sempre com clareza, transmitindo confiança e despertando o espírito de equipe.

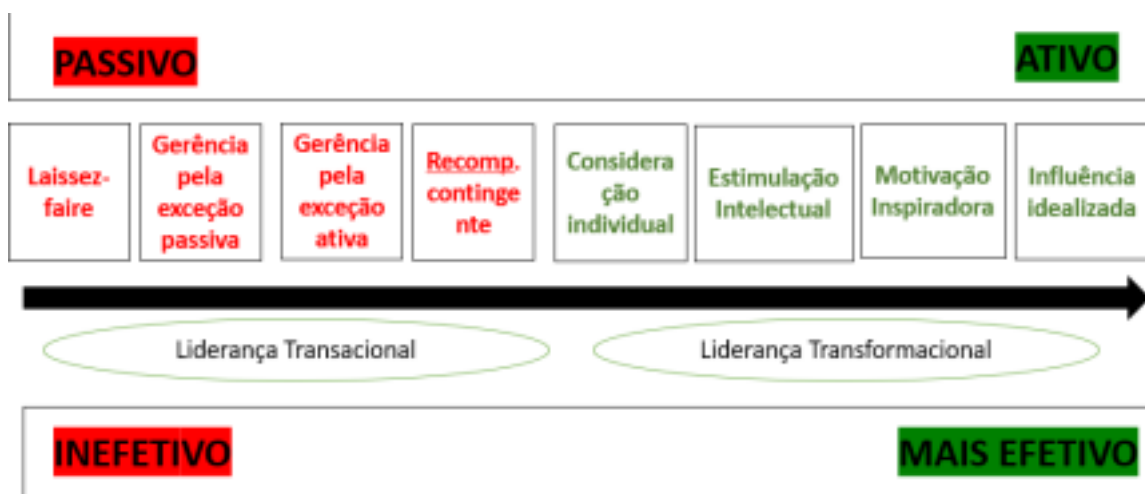
Na estimulação intelectual, o líder estimula sempre a inovação e valoriza a criatividade de seus liderados. Ele tenta sempre estimular a imaginação e o aparecimento de novas ideias para solucionar os problemas de formas diferentes do cotidiano. Erros e falhas não são criticados, pelo contrário, o liderado é sempre motivado a testar ideias novas. Os líderes são respeitados pela capacidade de resolver os problemas de forma inovadora.

A consideração individualizada respeita as individualidades de cada liderado, e o líder se comporta como um mentor. O líder sempre se mostra disponível para ajudar e orientar cada indivíduo, de modo que eles se desenvolvam, se realizem e atinjam seu pleno potencial. O líder utiliza do *feedback* individual para se aproximar mais dos membros da sua equipe, conhecê-los melhor e identificar as necessidades individuais de cada um, só depois dessa interação ele conseguirá treinar e capacitar sua equipe de acordo com suas necessidades.

Segundo Bass (1999), os melhores líderes podem ter características de liderança transformacional e transacional ao mesmo tempo, pois, segundo o autor, o comportamento transacional que foca na recompensa contingente, que transmite confiança e que é consistente, poderá contribuir para práticas de liderança transformacional. Enquanto o líder transformacional que compartilha uma visão de futuro com sua equipe e trata cada membro da equipe como indivíduo, acaba ressaltando as características da liderança transacional em seu estilo. O autor conclui, portanto, que os dois estilos de liderança são importantes e complementares.

Bass e Avolio (1994) organizaram os elementos dos estilos transformacional e transacional em ordem crescente de efetividades, correlacionando-os com o grau de atividade, conforme Figura 5 a seguir.

Figura 5 - Liderança Transformacional e Transacional versus efetividade e atividade



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Avolio (2011).

De acordo com Northouse (2010), quando um subordinado produz mais do que o esperado, pode-se dizer que o estilo de liderança transformacional está surtindo mais resultado do que o estilo de liderança transacional.

Bass e Avolio (1994) acreditam que a liderança transformacional não substitui a liderança transacional, de acordo com os autores, o estilo transformacional complementa o estilo transacional em algumas situações. Segundo Bass (1999), os melhores líderes podem ser transacionais e transformacionais. A presença do estilo transacional voltado para a recompensa contingente transmite confiança e solidez, dando assim suporte para a liderança transformacional. No mesmo raciocínio, o comportamento do líder transformacional passa para o liderado uma visão de futuro, inspira, motiva e considera cada membro da equipe como indivíduo, fortalece a parte transacional de seu estilo, recompensando o aumento de desempenho. Bass finaliza dizendo que ambos os estilos são necessários e integrantes.

Esse processo complementar é ilustrado na Figura 6 a seguir.

Figura 6 - O efeito aditivo da Liderança Transformacional



Fonte: Northouse (2010, p.180).

Para desenvolver o instrumento de medida dos fatores de liderança, Bass e Bass (2008) observaram os comportamentos de líderes em instituições militares e líderes do meio organizacional. Após análise desses comportamentos e atitudes, foi possível agrupar esses fatores em transacional e transformacional. Os fatores transformacionais foram: estimulação intelectual, consideração idealizada e carisma: posteriormente, surgiram outros fatores que foram agrupados e nomeados como inspiração motivadora.

Os fatores transacionais foram reunidos em dois grupos, o de recompensa contingente e o de gerência pela exceção. Em seguida, Bass e Avolio (1994) redefiniram o fator carisma, o qual passou a ser influência idealizada. Essa renomeação se deu com intuito de evitar que o termo carisma fosse associado a alguém celebrado ou extravagante.

Com relação ao desenvolvimento dos líderes transformacionais, foi constatado que determinados fatos históricos influenciam na formação desses líderes. Um exemplo muito comum é o amor incondicional de pais para filhos, afirmação feita com base nas pesquisas de Kuhnert e Lewis (1987). Diante dessa afirmação, Bass e Avolio (1993) constatam que o desenvolvimento de um líder transformacional acontece por meio de experiências vividas e por meio de treinamentos e capacitações que o indivíduo possa vir a realizar. Essas

capacitações servem para ressignificar ou mesmo mudar o efeito de experiências do passado.

Bass (1999), durante suas pesquisas, elaborou e testou um instrumento de medida para mensurar os fatores de liderança transformacional e transacional na configuração de um questionário que foi nomeado MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Esse questionário, em suas variantes, vem sendo aplicado em diversas pesquisas tanto no meio

45

corporativo, quanto no meio acadêmico, tornando-se referência em pesquisas sobre liderança (MOSCON, 2013). No século XXI, o tema continua sendo muito pesquisado com objetivo de averiguar a influência que o líder gera em seus seguidores. Com base nas revisões realizadas por Avolio, Walumbwa e Weber (2009), foi constatado que os estilos de liderança transformacional, transacional e carismática são os mais analisados nas pesquisas sobre o referido tema, nos últimos 20 anos.

Importante salientar que as pesquisas levantadas para identificar esses estilos foram realizadas em empresas privadas e instituições públicas, que geralmente são ambientes fechados e que promovem uma grande aproximação das pessoas. Já esta pesquisa foi realizada em propriedades rurais, que são ambientes abertos, com uma grande extensão territorial, nas quais as pessoas trabalham de forma individualizada. Sendo assim, esse estudo objetivou descrever o perfil dos produtores de café do município de Boa Esperança, identificar os estilos de liderança empregados por eles, bem como apontar as características do município estudado, gerando informações sobre o mesmo.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para realização de uma pesquisa científica, utiliza-se de métodos que possibilitam a verificação dos procedimentos do estudo. A pesquisa se caracteriza por um processo sistemático de desenvolvimento do método científico, que orienta o olhar sobre um problema em questão, buscando dados e análises do mesmo (MINAYO, 2009). Esta pesquisa, que tem como tema estilos de liderança em propriedades de café, utilizou em seu desenvolvimento um estudo transversal, pois analisou dados de uma amostra populacional específica, que foram coletados em um determinado período (HOCHMAN *et al.*, 2005).

Ela se dividiu em três fases. A primeira trata-se de uma análise quantitativa, que foi realizada por meio da aplicação de questionários. A segunda envolveu a abordagem qualitativa, que foi realizada por meio de entrevistas com os proprietários das fazendas produtoras de café, visando identificar o estilo de liderança adotado por esses produtores. A

terceira e última fase corresponde à tabulação dos dados quantitativos no software SPHINX®, análise das entrevistas nos softwares IRaMuTeQ e ATLAS.ti 9 e o cruzamento desses para verificar se produtores de café do gênero masculino e feminino adotam os mesmos estilos de liderança.

3.2 Tipo de Pesquisa

Com objetivo de investigar os estilos de liderança adotados pelos produtores de café do município de Boa Esperança, foi realizada uma pesquisa de campo nas fazendas, local onde os dados foram coletados. A pesquisa de campo consiste em observar fatos e fenômenos durante a coleta de dados que foram registrados e analisados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, pois investigou o perfil dos produtores de café do município de Boa Esperança e como o estilo de liderança afeta a gestão dessas propriedades. Exploratória, pois teve como objetivo possibilitar uma visão geral sobre um determinado fenômeno e proporcionar maior familiaridade com o tema (GIL, 1996). Identifica-se também como pesquisa descritiva, pois descreveu uma população previamente marcada e utilizou de meios adequados para levantamento dos dados (GIL, 1996). Pesquisas

47

que se classificam como exploratória e descritiva possibilitam o entendimento do fenômeno, com o objetivo também de descrevê-lo qualitativa e quantitativamente, por meio das informações coletadas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Sendo assim, a pesquisa tem natureza aplicada com abordagem quantitativa e qualitativa. Qualitativa, pois teve uma abordagem interpretativa de dados, trabalhando com um espaço de processos, com questões muito particulares e um nível de realidade que não pode ser quantificado (DUARTE, 2000). Para Turato (2005), na pesquisa qualitativa existe um interesse maior do pesquisador em descobrir determinado fenômeno, buscando respostas a partir do que foi vivenciado.

É também quantitativa, pois a investigação se apoiou em dados estatísticos, gerando resultados confiáveis e precisos, e identificou quantas pessoas da população estudada compartilham características semelhantes (DUARTE, 2008). Para Creswell (2007), estudos que apresentam métodos mistos de investigação utilizam instrumentos de coleta de dados verbais na parte qualitativa e dados numéricos na parte quantitativa.

3.3 População e Amostra

A população de uma pesquisa diz respeito a um determinado grupo que possui características em comum, já a amostra é um grupo selecionado do todo (GIL, 1999). Para se utilizar amostragem em um estudo é indispensável um conjunto de técnicas que possibilitam a

representatividade da população total (BAUER; GASKELL, 2014). Este estudo foi realizado com os produtores de café do município de Boa Esperança, que atualmente possuem um total de 805 produtores, de acordo com a EMATER (2019).

Na base quantitativa, para a definição da amostra, foi utilizado o cálculo proposto por Santos (2013), considerando uma margem de erro de 5% e o nível de confiança em 95%. A Fórmula 1 utilizada está demonstrada abaixo, e o cálculo foi realizado com auxílio de uma calculadora eletrônica *online*.

$$n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1) \quad (1)$$

Na Fórmula 1, “n” significa amostra a ser calculada, “N” representa a população, “Z” a variável normal, “p” real probabilidade do evento e “e” o erro amostral (SANTOS, 2013).

Com base nesses dados, o cálculo sugeriu uma amostra de 261 questionários a serem aplicados aos produtores de café. Foram aplicados 173 questionários, devido ao afastamento

48

social, causada pela COVID19. Refazendo o cálculo, utilizando a mesma fórmula, considerando a população de 805 produtores, o nível de confiança de 95% e o tamanho da amostra $n=173$, tem-se uma margem de erro de 6,63%.

Na base qualitativa, o número de entrevistas não foi previamente definido, o critério utilizado foi o de saturação que, segundo Bauer e Gaskell (2015), é o critério de finalização, pois a amostra permite ao pesquisador obter eficácia no seu estudo na medida em que fornece uma base lógica de partes de uma população, sem que informações importantes sejam desconsideradas, caso contrário, o projeto de pesquisa não teria fim. Dessa forma, investigam-se, durante a pesquisa, diversos estilos de liderança e quando não surgem novos dados, o tema da pesquisa é considerado saturado (BAUER; GASKELL, 2015).

Para este trabalho, todas as entrevistas com os produtores foram gravadas, transcritas e, posteriormente, trabalhadas nos *softwares* IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) e ATLAS.ti 9.

3.4 Instrumentos De Pesquisa

Os instrumentos utilizados foram questionários e um roteiro de entrevista semiestruturada. Segundo Gil (1999), o questionário é um método de verificação composto por uma série de questões que são apresentadas ao entrevistado com objetivo de obter informações relevantes para o estudo. Na base quantitativa, foi utilizado um questionário no qual as questões de 1 a 24 são referentes à cultura do café, as questões de número 26 até o número 46 tinham objetivo de identificar os estilos de liderança e o último bloco de questões abordava dados sociodemográficos dos produtores. As questões sobre liderança foram

adaptadas de um questionário semiestruturado de estilos de liderança, produzido por Avolio e Bass (2004), denominado *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*.

Optou-se por utilizar MLQ como base, pois esse questionário está publicado em vários estudos, em países como por exemplo: Estados Unidos da América, Espanha, Brasil e Portugal (GONÇALVES, 2008). Além disso, o questionário analisa em suas questões os estilos de liderança Transformacional, Transacional e *Laissez – Faire*, que são o enfoque desse estudo.

O questionário é composto por questões assertivas abrangendo dentro desses estilos de liderança fatores como: Gestão por exceção (passivo), Gestão por exceção (ativo), Recompensa Contingente, Estimulação Intelectual, Inspiração Motivacional, Influência Idealizada (Comportamento), Consideração Individual e Influência Idealizada (Atribuído). Conforme apresenta o Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Fatores – Estilos de Liderança

Demoro a atender aquilo que o funcionário me solicitou	Laissez-faire	
Estou ausente quando necessitam de mim.		
Espero as coisas darem errado para começar agir.	Gestão por exceção (passivo)	
Não Interfiro nos problemas até que eles se tornem sérios.		
Utilizo a frase "não se mexe no que está dando certo".		
Minha atenção é focada nos erros, irregularidades e nas atividades que não saíram como planejado	Gestão por exceção (ativo)	
Mantenho-me a par de tudo que acontece na fazenda		
Expresso satisfação quando os funcionários correspondem às minhas expectativas.	Recompensa Contingente	
Analiso situações críticas, questionando quais soluções seriam mais adequadas.	Estimulação Intelectual	
Procuro alternativas diferentes para solucionar os problemas.		
Faço meus funcionários olharem os problemas de uma forma diferente.		
Sugiro maneiras diferentes de realizar as atividades.		
Eu explico com clareza o que precisa ser feito.	Inspiração Motivacional	
Falo de forma otimista sobre o futuro da cafeicultura.		
Faço com que os outros façam mais do que o esperado.		
Converso com meus funcionários sobre o que estou planejando.	Influência Idealizada (Comportamento)	

Mostro para os meus funcionários a importância de realizar determinada tarefa.		
Ensino e treino meus funcionários	Consideração Individual	
Considero cada funcionário como tendo habilidades e necessidades diferentes		
Considero minha equipe eficiente,		
Atuo de forma que consigo respeito dos outros por mim	Influência Idealizada (Atribuído)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) – adaptado *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*.

Na sua versão original, o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* apresenta uma Escala *Likert*, de zero a quatro, na qual zero significa que aquele comportamento nunca é observado pelo entrevistado e quatro significa que esse comportamento é observado com frequência, porém, no estudo que aqui se réplica, é usado na presente investigação, uma escala que varia de 1 a 5, onde 1 significa pouco e 5 muito. Foi utilizado essa nomenclatura com intuito de facilitar a compreensão para os produtores no momento da entrevista.

Esse questionário foi apresentado e aplicado com os produtores de café, objetivando obter informações sobre o estilo de liderança empregado nas suas propriedades (Apêndice A). A entrevista é composta por uma série de perguntas elaboradas pelo pesquisador com intuito de

50

obter informações pertinentes para a pesquisa, dados esses que são suscetíveis de classificação e de quantificação. É uma técnica que permite o envolvimento entre entrevistador e entrevistado (GIL, 1999).

Na base qualitativa, o instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista, com intuito de verificar como esses cafeicultores pensam, planejam suas produções, agem no dia a dia de seu trabalho e obtêm informações sobre os seus comportamentos. As perguntas que compõem o roteiro, foram elaboradas tendo por base as questões utilizadas no trabalho de dissertação intitulado, A Representação Social da Liderança por Líderes e Potenciais Líderes, de Rosana Fonseca. As entrevistas foram feitas de forma estruturada, as questões foram organizadas e ordenadas com base em um roteiro que foi seguido pelo entrevistador (Apêndice B).

3.5 Procedimentos Para Coleta De Dados

Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas com os proprietários das fazendas, que são os líderes responsáveis pela gestão das mesmas. Por se tratar de uma pesquisa que envolve seres humanos, este estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS, sob o CAAE: 27166619.0.0000.5111 e aprovado conforme parecer 3.787.032 (Anexo A). Todos os participantes que aceitaram participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo que suas identidades foram preservadas.

No que tange à abordagem quantitativa, os questionários foram entregues para o próprio produtor responder. O questionário é composto de uma série de perguntas de múltipla escolha ordenadas sobre cultura do café, liderança e dados sociodemográficos. Os contatos e localização das propriedades de muitos produtores de café foram adquiridos através de uma empresa de consultoria chamada Emerj Consultoria Agrônômica, localizada em Boa Esperança – MG. O atendimento se deu por meio de um agrônomo, sócio da empresa, que considerou o projeto de pesquisa relevante e se prontificou em colaborar. O contato desses produtores foi concedido de forma voluntária, com intuito de contribuir com a pesquisa e, além de fornecer a relação de cafeicultores, a Emerj chegou a promover o contato do pesquisador com alguns produtores.

De início, foi realizado contato com os produtores via telefone, com intuito de agendar um horário para aplicação do questionário, ação que teve baixa adesão ou quase nula. A

estratégia foi modificada e o entrevistador passou, então, a deslocar-se até as propriedades, sem horário agendado, para realizar a aplicação do questionário. O maior número deles foi aplicado em espaços como lavoura de café e próximo à estrutura de beneficiamento, visto que os

51

produtores encontravam-se em horário de trabalho. A aplicação dos questionários se deu em dias aleatórios, conforme disponibilidade do pesquisador e dos sujeitos. Para obter os dados qualitativos, foi usado o instrumento de entrevistas de forma estruturada, contendo questões abertas e fechadas, com base em um roteiro. O critério de escolha de cada cafeicultor foi aleatório e teve como base uma lista fornecida pela Empresa Emerj Consultoria Agrônômica.

Posteriormente, essa entrevista foi agendada de acordo com a disponibilidade e o interesse de cada produtor em participar da pesquisa. Todas as entrevistas foram realizadas na própria fazenda do respondente, algumas no escritório da propriedade e outras na casa sede, todas ocorreram em um momento que o produtor estava a sós com o entrevistador, a fim de evitar que fatores externos pudessem interferir e comprometer os resultados do estudo.

Sobre a coleta de dados, é importante enfatizar que o pesquisador foi a campo pessoalmente em cada propriedade e aplicou o questionário com cada um dos sujeitos. Considerando que a maioria dos sujeitos possuem apenas ensino fundamental e médio como formação, conforme será apresentado nos resultados, o pesquisador aplicou os questionários e cada pergunta foi lida e explicada com intuito de facilitar o entendimento do entrevistado, mas sempre tomando os devidos cuidados para não haver interferência nas respostas por parte do entrevistador. Para conseguir que os produtores contribuíssem com a pesquisa, foi necessária uma conversa prévia com uma explicação clara e usando de um linguajar de familiaridade dos produtores para que os mesmos compreendessem do que se tratava e a importância de uma pesquisa para sociedade. Feito isso, transmitiu-se confiança e os produtores ficaram mais à vontade e muitos se sentiram até honrados em participarem do estudo, o que contribuiu com a aplicação dos questionários.

Antes do início das entrevistas e da aplicação dos questionários, realizou-se a leitura do TCLE aos produtores participantes, sendo-lhes garantido o sigilo de sua identidade, bem como assegurada sua saída do presente estudo, se assim desejassem, a qualquer tempo. As entrevistas foram gravadas e ficarão com o pesquisador por um período de 5 anos, após esse período serão destruídas. Os nomes dos produtores e de suas fazendas não foram divulgados, como forma de preservar o anonimato dos participantes.

3.6 Procedimentos Para Análise De Dados

Os dados obtidos por meio do questionário foram tabulados pelo *software* Sphinx®, que possibilita pesquisar, extrair e apresentar os dados obtidos. Permite, assim, a extração dos

em diferentes formas, além de fazer cálculos como desvio padrão e média (DIAS, 2014; FERREIRA, 2014).

Por meio do questionário, foi possível obter informações como: dados gerais sobre a cultura no café no município em questão, o estilo de liderança adotado na fazenda e os dados sociodemográficos dos proprietários. Na categoria de dados gerais sobre a cafeicultura, foi possível obter informações quanto ao número de hectares de café que o produtor possui; quanto tempo atua na cafeicultura; se a colheita é mecanizada; se o cafeicultor tem sistema de irrigação; e se utiliza alguma ferramenta de gestão para auxiliá-lo na administração de sua propriedade. Na categoria estilo de liderança adotado nas propriedades, foram incluídas questões que abordam a maneira como o fazendeiro lida com os problemas; como se comunica com seus funcionários; e como aloca sua equipe. Por último, a categoria de dados sociodemográficos incluiu perguntas como idade, sexo, estado civil e se o agricultor reside na área urbana ou na fazenda.

Para análise dos dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas, foi realizada inicialmente a transcrição dos áudios para o Word®. Chegou-se em um número de 15 entrevistas, considerando como sujeitos produtores de café com lavouras localizadas no município de Boa Esperança e que foram categorizados como agricultores familiares e não familiares, com base na Lei nº 11.326/2006. Essa lei classifica como agricultor familiar o produtor que pratica atividades no meio rural, que possui área de até quatro módulos fiscais, utiliza mão de obra predominantemente familiar e obtenha parte da receita provinda das atividades desenvolvidas no seu estabelecimento (BRASIL, 2006). Posteriormente, essas entrevistas foram importadas no software IRaMuTeQ®.

A análise de dados textuais em grande volume pode ser muito trabalhosa, além disso, apresenta algumas limitações, como é o exemplo da interferência do pesquisador em relação ao objetivo da pesquisa. Então, como forma de tentar reduzir o impacto dessa subjetividade, decidiu-se realizar a análise dos dados com apoio do IRaMuTeQ®, um *software* considerado específico para análise de dados textuais (NASCIMENTO; MENANDRO, 2006; CAMARGO; JUSTO, 2013).

Após análise das entrevistas no IRaMuTeQ®, o *software* gerou classes com suas intersecções e as palavras mais representativas em cada uma delas. Utilizou-se dessas palavras para elaborar um mapa mental para cada classe de texto gerada, de forma a nortear as análises e representá-las por meio de um *layout* mais agradável. Com base nas classes geradas e no mapa

análises do *corpus* com auxílio do *software* ATLAS.ti®.

Buscou-se lançar mão do ATLAS.ti® para corroborar a análise e a organização dos fragmentos de texto gerados pelo IRaMuTeQ®, além de favorecer novas possibilidades de análise do conteúdo dos discursos dos sujeitos. O objetivo de trabalhar os dados textuais nessa ferramenta aconteceu em função da sua versatilidade, visto que o ATLAS.ti® é caracterizado como uma ferramenta eficiente e de fácil entendimento para realização de análise de dados qualitativos, pois permite a importação de arquivos em vários formatos e extensões, como exemplo, materiais em PDF, WORD®, imagens, áudios e vídeos. Suas ferramentas permitem ao pesquisador a análise, criação de códigos, além de ser um software de fácil compreensão, organização de ideias e compartilhamento das descobertas (BARBOSA, 2006).

No próximo capítulo são apresentados os resultados alcançados e as análises realizadas sobre os estilos de liderança adotados.

Nesta seção são apresentadas as análises e as discussões dos resultados obtidos a partir dos instrumentos aplicados, que foram entrevistas e questionários. A partir das respostas obtidas com esses dois instrumentos juntamente e a partir do referencial teórico que sustenta esse estudo, foi possível realizar a análise dos estilos de liderança utilizados pelos produtores de café em suas fazendas.

A apresentação dos resultados foi organizada conforme as categorias definidas no questionário e roteiro de entrevistas. Inicialmente, são apresentados os dados sociodemográficos dos participantes dos questionários e, posteriormente a dos sujeitos entrevistados. Em seguida, são apresentados os resultados dos itens componentes dos fatores liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*. Por último, a triangulação dos dados das entrevistas, dos questionários e do referencial teórico.

Sobre a apresentação dos dados, é importante enfatizar que os fazendeiros foram identificados com números, por exemplo: sujeito 1, sujeito 2 e assim sucessivamente, com intuito de garantir o anonimato dos participantes do estudo.

4.1 Análise

4.1.1 Caracterização da amostra dos questionários

Inicia-se a apresentação dos dados, bem como as discussões, com a apresentação do perfil dos respondentes do questionário, a partir da descrição dos produtores, classificados entre agricultores familiares e não familiares, tempo de atuação na cafeicultura, idade, local onde residem e se utilizam alguma tecnologia em suas lavouras.

A população de estudo foi constituída por 173 participantes selecionados por amostra de conveniência. Na caracterização sociodemográfica, destaca-se a predominância do gênero masculino, sendo homens 92,50% dos produtores entrevistados, conforme Figura 7. Apesar da amostra não ser probabilística, essa porcentagem fica em valores próximos do percentual divulgado pelo censo agropecuário do IBGE de 2017, em que 81% dos produtores rurais do Brasil são do sexo masculino.

55

Figura 7 - Gênero dos participantes



Por sua vez, a Tabela 2 apresenta os dados que se referem ao nível de formação dos participantes:

Tabela 2 - Nível de formação

		Dado Sociodemográfico N°
		Fonte: Elaborado pelo autor (2021).
	Ensino Médio Incompleto	1
	Ensino Médio Completo	1
Nível de formação	Ensino Superior	36
		43
Nunca frequentou escola	Pós graduação – Especialização	19
		47
Ensino Fundamental Incompleto	Pós-graduação – Mestrado	23
		3
Ensino Fundamental Completo	TOTAL	1
		173

Com base nos dados apresentados na Tabela 2 pode-se observar que 83,81% dos entrevistados possuem educação básica como formação (ensino fundamental e ensino médio), sendo alguns incompletos. Apenas 15,6% dos produtores possuem ensino superior, porcentagem essa que, apesar de parecer baixa, está acima do percentual do Estado de Minas, pois no ano de 2017, apenas 13,7% da população com mais de 25 anos possuía curso superior, de acordo com a Fundação João Pinheiro. Na sequência será apresentado a idade dos produtores participantes da pesquisa, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Idade

		Dados Sociodemográficos N°
Idade		80 e mais
		TOTAL

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

	40	9
17	38	4
44	21	173

Analisando a idade dos produtores, percebe-se que apenas 9,8% deles possuem menos de 30 anos (Tabela 3), o que significa que a maioria é adulta, visto que a Organização Mundial da Saúde considera como jovens pessoas dos 15 aos 24 anos de idade, conforme apresentado no Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei n.º 8.069, de 13/7/1990. Esse dado se justifica quando o comparamos com a informação de que 80,3% dos entrevistados herdaram alguma propriedade de café. Além disso, 91,9% disseram que os pais eram produtores, ou seja, tiveram influência da família, sendo o café uma cultura que é passada de geração em geração.

Outro dado que pode ter relação com o resultado apresentado acima, é o custo médio atual de 1 hectare de terra na cidade de Boa Esperança, de R\$ 27.000,00 o hectare de lavoura com aptidão boa, e R\$ 10.000,00 o hectare de lavoura com pastagem, um valor relativamente alto (EMATER, 2019). Ou seja, a pessoa que resolve iniciar na atividade cafeeira, precisará de um capital alto para começar a produção do grão.

Em relação à etnia, a Tabela 4 apresenta as informações de como os produtores rurais se identificam:

Tabela 4 - Etnia

		Dado Sociodemográfico N°
Etnia		Fonte: Elaborado pelo autor (2021).
		141 4
		24
		4
		173

Com base na Tabela 4, é possível identificar que mais de 80% dos entrevistados declaram ser de etnia branca, os demais se declaram como pretos (2,3%), pardos (13,87%) e amarelos (2,3%). Na sequência, a Tabela 5, apresenta o local de residência dos entrevistados:

57

Tabela 5 - Local onde reside

		Dado Sociodemográfico N°
Local onde reside		Fonte: Elaborado pelo autor (2021).
		109 60
		3
		1
		173

Na Tabela 5, identifica-se que 37% dos produtores informaram que residem na cidade, enquanto 63% moram na própria fazenda. Uma porcentagem alta se comparada com a média do Estado de Minas, onde 14,7% da população do estado vive na zona rural (IBGE, 2010). Esse percentual contabiliza acima de 50%, muito provavelmente, em função da atividade econômica, que é o café, sendo muitas vezes mais fácil e mais econômico para o produtor residir na propriedade, evitando gastos com deslocamentos.

Quanto à classificação dos produtores em familiares e não familiares, de acordo com a Lei nº 11.326/2006, 82% dos cafeicultores entrevistados são considerados agricultores familiares, sendo estes produtores que possuem até 100 hectares de terra. Apesar de a amostra não ter sido representativa para toda a população, essa porcentagem está próxima dos números divulgados pela EMATER (2019), em que 75% dos produtores são considerados familiares no município estudado.

Com relação à colheita das lavouras no grupo estudado, 55,50% disseram realizar essa atividade de forma mecanizada, apesar de se verificar que mais de 40% dos entrevistados ainda realizam a colheita utilizando mão de obra braçal. Diante dos dados apresentados, percebe-se que o café é uma cultura que tem grande presença no município de Boa Esperança, sendo a maior parte da produção realizada por produtores familiares do gênero masculino.

Um ponto que chama atenção no estudo é a questão da influência familiar na continuidade da atividade cafeeira, visto que 91,9% dos entrevistados são filhos de produtores de café e 80,3% herdaram alguma propriedade, o que permite concluir que essa cultura vem sendo passada de geração em geração, de acordo com os dados dessa pesquisa.

4.1.2 Caracterização da amostra das entrevistas

Na Figura 8 é apresentado o perfil dos 15 produtores que participaram das entrevistas, no caso específico, traz a identificação dos respondentes quanto ao gênero.

58

Figura 8 - Gênero dos participantes das entrevistas

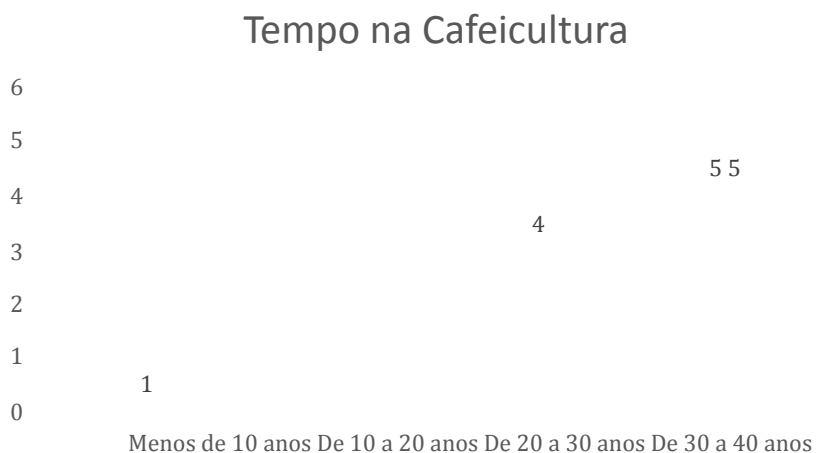
Gênero

14
12 10 8
6
4
2
0
13

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dos quinze participantes das entrevistas, apenas 2 se identificaram como sendo do gênero feminino, por sua vez, 13 deles se intitulam do gênero masculino, o que reafirma a forte presença masculina na cafeicultura. Quanto ao tempo da cultura do grão, a Figura 9 apresenta os dados informados pelos entrevistados:

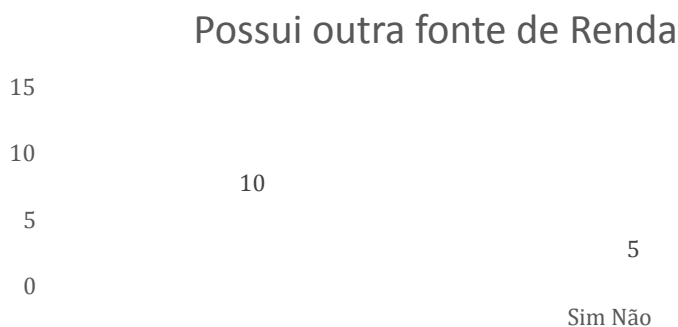
Figura 9 - Tempo na cafeicultura



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Percebe-se que a maioria dos entrevistados estão na atividade por mais de 10 anos e 5 deles, por mais de 30 anos. Um período considerado longo e que pode estar relacionado com a questão familiar, visto que a maioria é filho de produtores de café e afirma ter herdado alguma propriedade dos pais. Em sequência, a Figura 10 apresenta a fonte de renda dos sujeitos da pesquisa.

Figura 10 - Fonte de Renda

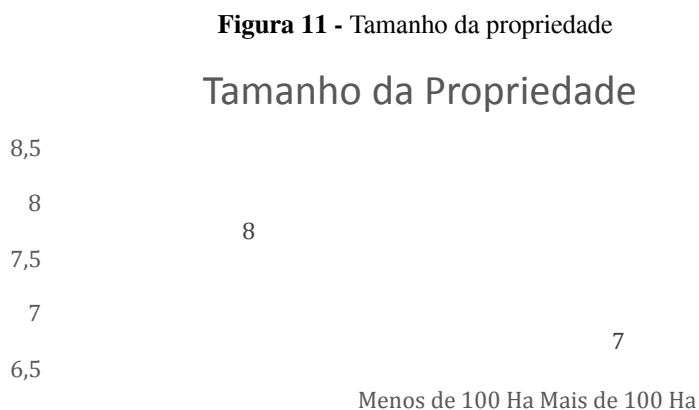


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Um ponto que chamou a atenção foi o fato de que 10 sujeitos alegaram possuir outra

renda, enquanto que apenas 5 produtores afirmaram que retiram seu sustento exclusivamente das lavouras de café. Dos 66% da amostra que afirmam ter outra renda, 6 deles possuem outra renda vinculada, direta ou indiretamente, com o agronegócio, sendo: criação de gado, silo de milho, produção de leite, consultoria agrônômica e conselho em cooperativa de crédito.

Por sua vez, a Figura 11 traz informações quanto ao tamanho da propriedade:



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dentre os entrevistados, 53% disseram possuir mais de 100 hectares de terra, de acordo com esse resultado, podemos dizer que quase 50% dos produtores que participaram da entrevista não podem ser considerados agricultores familiares. De um total de 15 entrevistados, 7 podem ser considerados agricultores familiares de acordo com a Lei nº 11.326/2006, que considera agricultor familiar aquele que exerce atividades no meio rural, possui uma propriedade de até quatro módulos fiscais, emprega mão de obra da própria família e tem porcentagem mínima de renda originada de atividades econômicas de suas terras (BRASIL, 2006).

60

4.1.3 Resultados dos questionários

As Tabelas 6, 7 e 8 a seguir, apresentaram os resultados dos itens relacionados aos fatores liderança *laissez-faire*, transacional e transformacional, obtidos com o instrumento de questionário. Os itens foram avaliados por meio da utilização de escalas do tipo *likert*, variando entre 1 e 5, onde 1 representa “pouco” e 5 representa “muito”, “não resposta” foi dada por entrevistados que preferiram não responder à questão.

Tabela 6 - Médias dos itens que compõem o Estilo de Liderança Laissez – faire

N / Válido	Ausente
173	0
173	0
173	0
172	1

172	0
-----	---

Estilo de Liderança *Laissez – faire*. Média Demoro a atender aquilo que o funcionário me solicitou 2,63

Espero as coisas darem errado para começar agir. 2,28 Estou ausente quando necessitam de mim. 2,54

Não Interfiro nos problemas até que eles se tornem sérios. 3,30

Utilizo a frase "não se mexe no que está dando certo". 2,88 Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O estilo de liderança *laissez-faire* obteve uma única média acima de 3 pontos, sendo os demais abaixo de 2,88. Os comportamentos do estilo de liderança *laissez-faire* demonstraram não estar muito presentes no cotidiano dos respondentes, visto que somente o item “Não interfiro nos problemas até que eles se tornem sérios”, obteve média 3,30. Essa questão está categorizada como Gestão por exceção passivo, que segundo o modelo de Bass e Avolio (2002), o líder não costuma interferir até que a situação se agrave, ele espera que os erros cheguem até ele para tomar uma decisão, ou seja, baixa proatividade.

A menor média dos fatores de liderança *laissez-faire* foi 2,28 no item “Espero as coisas darem errado para começar agir”. Com base nesse resultado, podemos perceber que poucos produtores esperam algo de errado acontecer para tomar alguma decisão, ao que tudo indica eles tomam decisões prévias para evitar o erro, o resultado da Tabela 7 que será apresentado na sequência confirma essa análise. Por sua vez, na Tabela 7 encontra-se o estilo de liderança transacional.

61

Tabela 7 - Médias dos itens que compõem o Estilo de Liderança Transacional

N / Válido	Ausente
172	1
173	0
173	0

Estilo de Liderança Transacional Média

Minha atenção é focada nos erros,

irregularidades e nas atividades que não saíram como planejado 3,67 Mantenho-me a par de tudo que

acontece na fazenda 4,49
Expresso satisfação quando os funcionários correspondem às

minhas expectativas. 3,79

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No que tange ao estilo de liderança transacional, o item que obteve maior média foi aquele intitulado como “Mantenho-me a par de tudo que acontece na fazenda” (4,49), sendo essa a maior média de todos os itens, o que nos permite perceber que os produtores afirmam ter controle de tudo que acontece em suas propriedades. De acordo com a teoria, esses líderes trabalham com gestão ativa, na qual o papel do líder é primar para que todas as normas estabelecidas sejam cumpridas pelos liderados (BASS, 2008).

Esse item é caracterizado como Gestão por exceção ativa, onde o líder cria regras para evitar possíveis erros e avalia constantemente o desempenho da sua equipe, caso ocorra desvios ele toma ações corretivas. Ao contrário da gestão por exceção passiva, o líder monitora constantemente as atividades de sua organização com intuito de detectar com antecedência possíveis problemas (BASS; AVOLIO, 2002).

Na Tabela 8, por sua vez, apresenta-se os resultados referentes ao Estilo de Liderança Transformacional.

Tabela 8 - Médias dos itens que compõem o Estilo de Liderança Transformacional

N / Válido	Ausente
173	0
173	0
173	0
173	0
173	0
173	0
173	0
173	0
173	0
173	0

Estilo de Liderança Transformacional Média

Analiso situações críticas, questionando quais soluções

seriam mais adequadas. 3,83

Eu explico com clareza o que precisa ser feito. 4,05
Converso com meus funcionários sobre o que estou

planejando. 3,58 Procuo alternativas diferentes para solucionar os problemas. 3,76
 Falo de forma otimista sobre o futuro da cafeicultura. 3,8 Mostro para os meus funcionários a
 importância de realizar

determinada tarefa. 3,59

Ensino e treino meus funcionários 3,29

Atuo de forma que consigo respeito dos outros por mim 4,19 Considero cada funcionário como
 tendo habilidades

e necessidades diferentes 3,75

Continua

62

Conclusão

Faço meus funcionários olharem os problemas de

173	0
173	0

173	0
173	0

uma forma diferente. 3,53

Sugiro maneiras diferentes de realizar as atividades. 3,39 Faço com que os outros façam mais do
 que o esperado. 3,20 Considero minha equipe eficiente. 3,68 Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com base nos dados descritos na Tabela 8, podemos afirmar que os fatores de liderança transformacional não apresentaram médias abaixo de 3,29, isso indica que o estilo de liderança se faz presente em várias situações na rotina de trabalho dos cafeicultores. O item que obteve maior média foi: a) “Atuo de forma que consigo respeito dos outros por mim” (4,19). Esse item conversa com um dos quatro modelos fundamentais da liderança transacional, que diz respeito à enorme capacidade de influência que o líder tem sobre seus liderados. Está categorizado como Influência idealizada, visto que o líder transmite confiança, enfatiza a importância da ética nas relações e conquista lealdade de seus seguidores (BASS e AVOLIO, 2002).

Nesse estilo, o item que obteve menor média foi: a) “Faço com que os outros façam mais do que o esperado” (3,20). Apesar de ser a menor média, não foi abaixo de 3, o que demonstra que esse fator é praticado por esses líderes, porém com uma frequência menor que os demais itens do estilo transformacional.

Na sequência, foi calculada a média das médias de cada um dos estilos de liderança, para identificar qual deles se faz mais presente na rotina dos produtores.

Tabela 9 - Média das médias dos três estilos de liderança
Estilos de liderança Média

Estilo de Liderança *Laissez-faire* 2,72

Estilo de Liderança Transacional 3,98

Estilo de Liderança Transformacional 3,66

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com a Tabela 9, podemos perceber que o estilo de liderança *laissez-faire* se demonstrou menos presente no cotidiano dos cafeicultores, visto que obteve a menor média. Quanto aos estilos de liderança transformacional e transacional, estes obtiveram médias acima de 3 pontos e apesar do estilo de liderança transacional ter a maior média, o valor ficou próximo da média do estilo de liderança transformacional, o que nos permite concluir que os dois estilos são adotados pelos produtores. Esse resultado corrobora a teoria de Bass e Avolio (1994), na qual o autor acredita que a liderança transformacional não substitui a liderança transacional, mas que o estilo transformacional complementa o estilo transacional em algumas situações.

63

4.1.3.1 Estilo de liderança versus gênero

Com intuito de verificar se existe alguma diferença entre o estilo de liderança predominantemente adotado por homens e mulheres, foi realizado um cruzamento dos itens de cada estilo de liderança com o gênero dos participantes, os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 10.

Tabela 10 - Média dos estilos de liderança versus gênero

Média Liderança <i>Laissez-faire</i>	Média Transacional
2,74	3,97
2,63	4,10
2,72	3,98

Gênero Média Transformacional

Masculino 3,66 Feminino 3,72 Total 3,66 Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com base nos dados apresentados na Tabela 10, percebe-se que a diferença entre os estilos adotados por homens e mulheres é muito baixa. Sendo assim, não é possível constatar diferença significativa entre os estilos adotados, pois independente do gênero, os produtores tendem a adotar sempre os estilos transformacional e transacional. Essa baixa diferença pode ter relação com o baixo número de produtoras do gênero feminino participantes da pesquisa, talvez se tivesse a presença de mais mulheres esse resultado poderia ser diferente.

4.1.3.2 Estilo de liderança versus perfil do produtor

Considerando que, entre os participantes da pesquisa, existiam produtores familiares e não familiares, fez-se o cruzamento das informações dos estilos de liderança com o perfil

desses produtores. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 11.

Tabela 11 - Média dos estilos de liderança *versus* perfil do produtor

Média Liderança <i>Laissez faire</i>	Média Transacional
2,74	3,98
2,50	3,95
2,72	3,98

Perfil Média Transformacional

Agricultor Familiar
menos que 100 hectares 3,64 Agricultor não familiar
mais que 100 hectares 4,00 Total 3,66

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A respeito dos estilos de liderança o que apresentou maior diferença entre os produtores familiares e não familiares foi o estilo de liderança transformacional. Apesar de ser