

DANIELA MORELATTI ROSA

RETRATO DA COMPETÊNCIA LIDERANÇA E SUAS DISTINÇÕES EM  
ORGANIZAÇÕES URBANAS E RURAIS.

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELA MORELATTI ROSA

RETRATO DA COMPETÊNCIA LIDERANÇA E SUAS DISTINÇÕES EM ORGANIZAÇÕES URBANAS E RURAIS.

Trabalho apresentado como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão do Agronegócio no curso de Pós-graduação em MBA em Gestão do Agronegócio Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. M<sup>a</sup> Rosângela Angonese.

CURITIBA

2016

Ao meu companheiro de formação profissional e agora de vida, Reinaldo por ter despertado novamente o desejo pelo aperfeiçoamento do estudo e o apoio prestado na conclusão deste curso. Ao meu pai, Mauro por me ensinar que estudo é importante para vida toda.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao curso de MBA em Gestão de Agronegócio da Universidade do Paraná, Prof. Dr. João Batista Padilha JR e Prof. Dr. João Carlos Garzel L. da Silva por concentrar esforços na execução de um curso complexo para a formação completa de gestores de agronegócio brasileiro.

A Professora MSc Rosangela Angonese, por sua experiência e dedicação com que teve com o desenvolvimento do trabalho, suas contribuições enriqueceram este estudo.

A todos os meus colegas de turma, que mesmo distantes estavam sempre presentes durante o curso de alguma forma contribuindo sempre para a troca de informações e desta forma criamos amizades que levaremos para vida toda.

A todos aos meus amigos que me incentivaram e apoiaram meus estudos.

A todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste estudo.

“Você nunca alcança o sucesso verdadeiro a menos que você goste do que está fazendo”.

*Dale Carnegie*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
2.1 OBEJTIVO GERAL .....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	12
3.1. O TRABALHO NA HISTÓRIA.....	12
3.2. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO .....	12
3.3. LIDERANÇA .....	13
3.3.1. EFEITOS DA LIDERANÇA .....	15
3.3.2. TIPOS DE LIDERANÇA .....	17
3.3.3. CARACTERÍSTICAS DO LÍDER .....	19
4. MATERIAL E MÉTODOS .....	23
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	24
6. DISCUSSÃO.....	28
7. BIBLIOGRAFIA.....	30

## **RESUMO**

A liderança tem sido estudada desde o século XVIII com a Revolução Industrial, e vem ganhando mais ênfase nas áreas rurais recentemente. A metodologia foi consistida de revisão bibliográfica, para analisar os aspectos da liderança e para identificar as diferenças nos ambientes urbanos e rurais. A propriedade rural comum passa por mudanças, e existe a necessidade de se tornar uma organização rural, para isso, muitas ferramentas de gerenciamento usadas apenas pelas organizações urbanas, agora, tais ferramentas foram adaptadas às organizações rurais. A liderança é uma questão que deve ser cuidadosamente analisada, uma vez que é necessário além do ensino, acompanhar o desenvolvimento pessoal dos funcionários envolvidos.

Palavras – chave: liderança; empresa rural; corporativo urbano; gestão.

## **ABSTRACT**

Leadership has been studied since the eighteenth century with the Industrial Revolution, and it has been gaining more emphasis in the rural areas recently. The methodology was consisted by the bibliographic review, to analyze the aspects of leadership and to identify the differences in urban and rural environments. Common rural property goes trough changes, and there is the need to become a rural organization, to that, many management tools only used by urban organizations, now, such tools have been adapted to the rural organizations. The leadership is an issue that must be carefully analyzed, since it is necessary besides teaching, to follow the personal development of the involved employees.

Keywords: Leadership; rural enterprise; urban corporate; management.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente há uma tendência de transformação da propriedade rural nos formatos tradicionais em organizações rurais, ou seja, muitos conceitos de administração que eram antes apenas das organizações urbanas também estão presentes nas propriedades rurais.

Para que uma propriedade rural comporte-se como uma empresa é preciso que siga alguns conceitos de administração. Conceitos que vêm desde o século XVIII, com a Revolução Industrial.

Se antes o trabalho rural era visto como falta de oportunidade e de estudo, hoje em dia o trabalhador do campo tem mais acesso à informação e deseja aprender sobre temas ligados ao seu trabalho.

Mendes et.al (2013,p.17) apontaram que o acesso do produtor rural ao computador e à internet é importante para que estes possam usufruir dos benefícios da informação e aplicar o que aprendem no campo.

Em épocas passadas trabalhadores rurais apenas desempenhavam papéis de comandados dentro da propriedade, atualmente participam da tomada de decisões e por isto estão mais presentes no arranjo dos detalhes do que apenas na execução das tarefas. Para que este movimento aconteça de forma atraente é importante que os colaboradores aprendam sobre conceitos de administração.

Para Iribarrem e Elias (2011), a figura do patrão paternalista é comum nas empresas rurais brasileiras, ele é o líder da empresa familiar que tem experiência, informação e por este conjunto de atributos toma todas as decisões da empresa.

Um dos conceitos importantes para o bom funcionamento de uma empresa seja ela rural ou urbana é a competência liderança. O resultado e desempenho de qualquer empreendimento está mais relacionado ao treinamento e motivação do indivíduo e da equipe do que outros recursos (ARAÚJO, 2013). Para Barros (2013), o maior desafio na gestão de pessoas na pecuária brasileira é a formação de gestores com sensibilidade no trato com as pessoas.

A liderança é uma habilidade importante no alcance de produtividade e melhoria de relacionamento em geral, para Chiavenato (2005),

“A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma

dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”

O conceito de rural e urbano é mais do que o zoneamento de áreas, é uma ideologia social desenvolvida por prática cultural individual de cada agente da sociedade (JACINTO et al, 2012).

De acordo com Filho e Ribeiro (2010), para os jovens rurais a única oportunidade de terem melhores condições de vida era sua saída do campo para cidade. Por muito tempo trabalhar no campo era algo ruim e sem perspectiva, com a chegada de alguns projetos direcionados para este público o quadro mudou e os jovens estão mais interessados em participar do campo e manter sua vida neste seguimento.

Estamos no processo de mudança do conceito de propriedade rural para organização rural, portanto é preciso conduzir instruções sobre a competência de liderar para que os trabalhadores rurais possam esmerar a produtividade, relacionamento interpessoal e os resultados positivos dentro da empresa.

## **2. OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **2.1 OBEJTIVO GERAL**

O presente trabalho visa realizar uma reflexão sobre a importância da competência liderança nas organizações urbanas e rurais, através de revisão bibliográfica compreendendo os aspectos sociais que influenciam o desenvolvimento desta e elencar contribuições sobre o tema.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar a evolução do conceito liderança.

Demonstrar as teorias administrativas e a importância desta competência em organizações urbanas e rurais.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para falar sobre liderança é preciso iniciar com uma breve observação de como ocorria divisão do trabalho no começo da humanidade.

#### **3.1. O TRABALHO NA HISTÓRIA DA HUMANIDADE**

Na antropologia são encontrados dados indicando que os trabalhos, anterior ao período da Idade Média eram distribuídos seguindo alguns critérios como: sexo, idade, classe social, especialidade e aptidão. Geralmente quando era necessário o uso de mão de obra, primeiro buscava-se dentro da família, depois outras pessoas sem grau de parentesco eram selecionadas. Com a colaboração de estranhos era preciso acontecer remuneração que poderia ser em forma de alimentos, vestimentas, adornos e moedas (MARCONI et al, 2008).

#### **3.2. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

De acordo com Drucker (1991) anteriormente a Revolução Industrial, o artesão detinha o conhecimento e poder para manufaturar os produtos. Até o final do século XVIII a maioria da população europeia vivia no campo e produzia o que consumia. Esta época foi denominada de Era da Agricultura.

A Revolução Industrial foi marcada pela abertura do saber, ou seja, o que os artesãos guardavam a sete chaves foi descoberto pelo mundo. O fator mais importante deste momento foi o livro *Encyclopédie*, escrito por *Denis Diderot* e *Jean d'Alembert* entre 1751 e 1772. Nesta mesma época as escolas técnicas surgiam e com isto o conhecimento espalhou-se. A Era Industrial substituiu a Era da Agricultura.

A liderança existe desde o começo das civilizações, mas não existia uma teoria científica sobre o tema. Com a Revolução Industrial, por volta de XVIII, a sociedade passou por uma transformação cultural que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias da Administração (ARRUDA, 1987).

Com a crescente concentração de pessoas no mesmo local de trabalho, surgiu a necessidade que normas e diretrizes fossem seguidas, porém o assunto era escasso e só começou a ser delineado com as obras de Taylor em 1903.

Um dos primeiros estudos da administração foi desenvolvido na escola Clássica. Os estudos foram baseados em teorias e divididos em três categorias,

sendo a primeira a teoria científica, abordada pelo Engenheiro Frederick Taylor, com objetivo de aumentar a eficiência dos operários na linha de produção, elaborando o estudo dos tempos e movimentos, o supervisionamento e foco na eficiência (MAXIMIANO, 2004).

A Teoria Clássica foi a segunda, conduzida pelo Engenheiro Henri Fayol, o foco na estrutura da organização, funções e procedimentos do ato de administrar, com ênfase é na estrutura organizacional. Fayol estipulou deveres e obrigações aos Líderes (MAXIMIANO, 2004). Nesta teoria, o líder deve conduzir a administração prevendo, organizando, comandando, coordenando e controlando a organização, nas quais Fayol chamou de funções administrativas (MASIERO, 1996).

Max Weber trouxe a terceira teoria chamada de teoria da burocracia que propunha que organizações burocráticas apresentassem três características: formalidade, impessoalidade e profissionalismo (MAXIMIANO, 2004). Para Chiavenato (2005) esta teoria contribuiu para a formalização de um método de produção considerado eficiente na época. Porém, por outro aspecto, a teoria clássica se preocupava com normas, procedimentos e regulamentos.

O conceito do homem econômico ou *homo economicus*, elaborado por Adam Smith originou-se, e nesta teoria o homem se motiva apenas por recompensas salariais, econômicas e materiais (SCHNEIDER, 2014).

Com a necessidade de uma administração mais humanística, surge a quarta teoria das Relações Humanas desenvolvida pelo psicólogo Elton Mayo, por volta de 1927, com a intenção de quebrar sistemas burocráticos e mecanicistas da escola clássica, (SANTOS; CÂMARA, 2012).

O termo que passa a ser designado é homem social ou *homo socialis*, com foco dos líderes no desenvolvimento do capital humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

### **3.3. LIDERANÇA**

O autor Maximiano (2004) destaca algumas definições de liderança, em uma delas ele ressalta que liderança pode conduzir pessoas e influenciar suas ações, já em outra observação relata que liderança é a direção para realização de metas.

Chiavenato (2010) relata sobre o fator humano que cada pessoa tem uma personalidade diferente da outra, e estas influenciam no comportamento. O líder consegue melhores resultados com seus subordinados quando ele conhece mais sobre suas personalidades.

É importante destacar a importância que o líder tem para identificar as necessidades psicológicas dos liderados, pois o ambiente de trabalho é apenas uma extensão de sua vida social (SIQUEIRA, 2014).

A motivação passa ser uma ferramenta que o bom líder deve fazer uso, para isto deve entender como motivar sua equipe.

De acordo com Almeida (2007), empresários rurais afirmam que alguns problemas comuns quanto à mão de obra rural são: falta de comprometimento com as atividades da fazenda e baixo rendimento e qualificação do funcionário. O produtor rural, muitas vezes, não vê que esses problemas são ocasionados por falha da sua administração e que podem ser minimizados através do uso das técnicas de gestão de pessoas.

A liderança vai além de ter habilidades técnicas, o líder precisa ter sensibilidade com as necessidades das pessoas e da empresa. Um ponto importante é a motivação. Todo líder deve além de entender as necessidades das pessoas, saber motivar e para isto é preciso entender o que é motivação. Obter a motivação dos liderados satisfazendo suas necessidades e transformar o ambiente de trabalho deve ser função importante do líder (FIORELLI, 2000).

Para o consultor empresarial Inaldo Frazão (2017), não chegamos a lugar nenhum se não estivermos motivados e comprometidos com metas e projetos. Apenas o dinheiro no final do mês não é o responsável pela dedicação de uma pessoa no trabalho. Nenhum profissional hoje em dia, se manteria em uma empresa sem estar comprometido, mesmo porque a falta desse comprometimento no cumprimento das metas e projetos da empresa deve deixar claro o seu grau de participação.

O líder deve saber motivar seus liderados. A motivação é a mola propulsora para que as pessoas realizem os objetivos propostos, influenciando na produtividade e conseqüentemente no lucro. Para Chiavenato (1989) motivo é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esta ação pode ser provocada por um

estímulo externo, provindo do ambiente e pode também ser gerada internamente por processos mentais do indivíduo.

Segundo Maximiano (2000) a motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ela qual for. Para este autor pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

Toda motivação vem atrelada a alguma necessidade, estas por sua vez levam o individuo a um determinado comportamento. Colaboradores trabalham mais motivados quando têm suas necessidades satisfeitas.

Para entender o processo de motivação faremos um breve comentário sobre as teorias do tema.

### **3.3.1. EFEITOS DA LIDERANÇA**

Segundo Nascimento (2008) Abraham Maslow afirmava a existência de cinco necessidades que ocorrem em etapa crescente, que são:

- Fisiológicas: Fome, a sede, o sexo.
- Segurança: Proteção contra danos físicos e estabilidade.
- Sociais: Interação social, afeição, companheirismo, amizade.
- Autoestima: Amor-próprio, autonomia, status, reconhecimento, consideração.
- Autorrealização: Crescimento, autossatisfação, realização do potencial pessoal, etc.

De acordo com Nascimento (2008) a partir do estudo da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Frederick Herzberg propôs um novo padrão de respostas à questão da motivação, introduzindo a teoria dos dois fatores.

Herzberg desenvolveu a teoria que orientam o comportamento, distribuindo-os desta forma:

- Fatores higiênicos ou extrínsecos: relacionados com as necessidades básicas do indivíduo no ambiente de trabalho, como por exemplo, adequadas condições de trabalho, remuneração adequada à função, etc. Estes fatores não promovem motivação.
- Fatores motivacionais ou intrínsecos: estão ligados aos aspectos psicológicos de reconhecimento, autoestima, autorrealização, entre outros.

De acordo com Franco (2008) outra teoria sobre motivação foi proposta por David McClelland apresentando três novos conceitos que regulariam a motivação das pessoas:

- Necessidades de realização: relacionada ao desejo de alguém em conseguir algo mais distante ou difícil por méritos próprios, o que lhe traria uma sensação maior de realização.
- Necessidade de poder: relacionada, principalmente, ao controle das pessoas e objetos, o que dá à pessoa no poder uma sensação de realização muito grande.
- Necessidade de afiliação: relacionamento com os outros e o estabelecimento da diplomacia nas relações é característica da pessoa motivada por essa necessidade.

Diversos fatores podem motivar os indivíduos e todos eles têm suas motivações internas. O líder deve criar condições para que seus liderados encontrem suas motivações e desta forma alcançar objetivos pessoais e organizacionais.

Subsequente a teoria das relações humanas, originou-se a teoria estruturalista que respaldava seus métodos na teoria clássica e nas relações humanas. O líder identificava as necessidades dos liderados e da empresa com foco no desempenho de ambos, através de procedimentos da burocracia, pois entendia que administração é um processo social e complexo (SIQUEIRA, 2014).

De acordo com Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar com entusiasmo visando atingir os objetivos. Não adianta apenas o líder se esforçar, a equipe também precisa se envolver para que os objetivos sejam alcançados.

Para Nobrega (2006), liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal. Integridade tem custo e por isto que líderes são raros.

De acordo com Chiavenato (2010) o papel do líder está em todos os lugares onde pessoas estão juntas para desenvolver um trabalho, para isto é necessário que façam seu papel, por causa desta relevância as pesquisas sobre o tema são infindáveis e até hoje não foi encontrada uma definição universal.

Liderança pode ser traduzida pela palavra: Influência. Todo líder tem seguidores, aquele que não os têm não são líderes, apenas ocupam posição hierárquica, mas não tem comportamento de líderes (MAXWHEEL, 2008).

Para Maximiano (2004) a execução da liderança não está apenas ligada a uma habilidade, mas depende de uma série de fatores que são importantes para esta engrenagem funcionar bem, é um processo interpessoal.

Em algum momento os líderes não conseguem exercer com êxito sua função, demonstrando que este comportamento não depende apenas de uma pessoa, apesar de ser primordial que o líder detenha comportamentos importantes para a execução da liderança, o sucesso não depende apenas dele.

Para Maximiano (2004), a liderança não é apenas um atributo pessoal, mas a combinação de quatro elementos:

- Características do líder;
- Características dos liderados;
- Características da missão social, política e econômica.

Apresentando uma visão na influência do líder, Chiavenato (2010) relata que o poder é a base para ter uma boa liderança e que os tipos de poderes podem ser classificados em:

- Poder coercitivo que é baseado em temor;
- Poder de recompensa que está ligado a recompensas;
- Poder Legitimado que tem relação ao cargo que a pessoa ocupa dentro da organização;
- Poder de competência baseado nas aptidões e competência técnica;
- Poder de referência que tem ligação com o carisma que a pessoa possui.

### **3.3.2. TIPOS DE LIDERANÇA**

De acordo com Chiavenato (2005) a liderança de forma geral procura reduzir a incerteza do grupo para que este continue a caminhar em direção a meta determinada e para que isto ocorra o líder deve trabalhar com aspectos como motivação, comunicação, relação interpessoal, trabalho em equipe e dinâmica de grupo.

Basicamente destacam-se três estilos de liderança:

- Estilo Autocrático;
- Estilo Liberal;
- Estilo Democrático.

Após uma análise sobre os três tipos de liderança de acordo com Chiavenato (2005), identificam-se os pontos:

- Liderança autocrática; o líder é o tomador da decisão, na programação dos trabalhos ele determina a execução de como será e em relação a divisão do trabalho ele determina o que cada um irá fazer. O líder é mais dominador.

- Liderança liberal; o líder procura o grupo para chegar num acordo, na programação dos trabalhos ele apresenta algumas alternativas para o grupo e em relação a divisão do trabalho o grupo faz as escolhas. O líder apenas participa quando solicitado.

- Liderança democrática; o líder estimula o grupo a debater sobre as decisões e na programação dos trabalhos ele aconselha tecnicamente. O grupo toma as providências e em relação a divisão do trabalho o grupo escolhe os critérios que serão utilizados. O líder busca ser um membro normal do grupo.

É importante salientar que a liderança é muitas vezes chamada de arte, pois para liderar não existe um modelo fixo a ser seguido. O líder deve ter em primeiro lugar a sensibilidade para entender em qual modelo poderá transitar dependendo de cada situação e cada liderado.

Este talvez seja o segredo que os pesquisadores tentam descobrir sobre o assunto, um modelo simplificado que possa servir para todos os casos.

Segundo Maximiano (2004) a intervenção de um líder está ligada a competência de seus liderados, quanto maior a competência menor a intervenção do líder.

Para Cortella (2016), existem cinco características fundamentais para o desenvolvimento da liderança, são elas:

- O líder deve aprender coisas novas;
- Fazer com que sua equipe mantenha o foco no mesmo objetivo;
- Inovar evitando as certezas;
- Atualização constante;
- Liderar com alegria, comemorando as conquistas e fazer possíveis as oportunidades.

### 3.3.3. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

O líder da atualidade passa por um processo de transformação emocional, pois é uma pessoa gerindo pessoas com sentimentos e necessidades. O líder contemporâneo consegue gerir mudanças, quebrar barreiras, vencer desafios, correr riscos e mudar paradigmas (COVEY, 2002).

Existem diferenças entre líderes e gerentes. O gerente apoia-se em regras, normas e procedimentos, enquanto o líder apoia-se em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Diante disto, e apesar do valor do gerenciamento nas empresas, dentro da visão e situação atual das organizações, há maior necessidade de liderança do que gerenciamento (BOTELHO, 1992).

O ponto importante entre o líder e seus liderados é a capacidade de fazer alianças, ter a competência de se colocar no lugar do outro, observar o ambiente. Trabalhos em equipe minam com a exclusividade de informações do gerente criando projetos e associações estratégicas com fornecedores e clientes, assegurando a preferência e a fidelidade do cliente (CHIAVENATO, 2000).

Para realizar uma boa liderança é preciso que o líder observe o capital humano, relações interpessoais e as necessidades dos liderados e da empresa.

O líder deve ter capacidade de compreender pessoas, analisando as características dos liderados para entender melhor o grupo e poder adequar a equipe com os objetivos da empresa para obtenção de resultados. As pessoas são diferentes umas das outras, cada um tem suas vontades, expectativas e receios quanto às situações antecessoras e futuras, assim como condutas de moralidade e ética (TOPPING, 2002).

De acordo com Fiorelli (2000), o líder deve compreender as competências dos indivíduos dentro do grupo, pois todos apresentam talentos diferentes que podem ser aproveitados de diversas formas.

Robbins (2010) realça que o líder deve ter uma ampla visão e sensibilidade para analisar as pessoas e suas atitudes. Deve buscar os motivos de possíveis insatisfações e a solução do problema auxiliando o liderado.

O líder deve trabalhar nos fatores intrínsecos dos seus liderados, uma vez que salários são motivadores apenas se o meio de trabalho for alterado (ROBBINS, 2010).

Um fator importante é que a competência liderança nem sempre precisa ser verbalizada, o bom líder escuta e interpreta sentimentos e muitos fatos são percebidos desta forma (ROBBINS, 2003).

Nos ambientes urbanos e rurais é possível compreender que o grupamento de pessoas é uma necessidade para realização de tarefas e alcance de resultados, portanto a competência liderança é fundamental para o bom desenvolvimento de uma equipe.

A liderança pode ser desenvolvida com treinamentos, para funcionários de empresas urbanas e empresas rurais. Para isto é necessário investimento no capital humano.

Na propriedade rural ou urbana o líder é uma peça importante na distribuição de tarefas e decisões a serem tomadas, outro papel fundamental é a função de reger o bom relacionamento entre os liderados.

Em propriedades rurais é comum o produtor acumular as funções de administrador e líder, muitas vezes sem estar preparado para isso. Essas são duas funções com características diferentes.

O líder opera sobre os recursos emocionais da organização e o gestor sobre os recursos físicos (CASSEL, 2016).

Um dos fatores que explicam a diferença de evolução das técnicas administrativas do ambiente urbano e rural é a sugestão de que a área rural sofreu um adiamento no desenvolvimento de atividades administrativas, pontuando o seguinte momento histórico: A partir da década de trinta houve um grande êxodo rural, muitos trabalhadores exclusivamente do campo chegaram até a cidade com a promessa de trabalho e salário, deixando assim a incerteza que o campo apresentava por causa das culturas e das intempéries.

Na década de trinta aconteceu o declínio da elite agrária rural, comandada pelos Senhores do Café, a ascensão da burguesia industrial e o aumento do proletariado urbano (CARVALHO, 2009).

Na mesma década foi criado o Ministério do Trabalho no Brasil, regulamentando os trabalhadores, aconteceram avanços em relação à cidadania no Brasil, porém os trabalhadores rurais ficaram excluídos das legislações.

Apenas em 1964 foi criado o estatuto do Trabalhador Rural, instituíram a carteira profissional, contrato de trabalho, direitos e deveres (FRASCARELLI, et al, 2012, p.12).

Trabalhadores rurais foram marginalizados pelas leis, isto lhe dava a característica de que não estavam incluídos no meio social. É fácil identificar com esta breve observação o quanto foi comprometida da sua evolução social comparado com o meio urbano.

Não aprofundaremos temas históricos, porém é importante realçar que fatos como estes afetaram a maneira como cada área evoluiu em relação aos conceitos aplicados a administração, inclusive à liderança, nosso foco neste momento.

Lopes (2009) destaca que cada vez mais a agricultura e pecuária intensificam-se proporcionando aumento da produtividade, diante deste fato existe a necessidade do uso de modelos de administrativos para que seja possível identificar os gargalos dentro da produção com o objetivo de diminuir os custos da produção e aumento do faturamento. Ainda destaca-se um fator importante sobre o comportamento de alguns produtores rurais, que ainda costuma adotar decisões baseadas em experiências, tradição, disponibilidade de recurso financeiro e mão de obra.

É fundamental que o produtor rural esteja informado sobre seus custos e que sempre busquem melhores alternativas de administração.

Segundo Albuquerque (1985), para que uma propriedade rural transforme-se em uma organização rural é preciso ter conhecimento de algumas funções administrativas, a saber:

- Planejamento, que envolve traçar as metas, estabelecer métodos e objetivos específicos.
- Organização, agrupar atividades necessárias para realização dos objetivos.
- Recursos, treinamento e desenvolvimento de pessoas para executar o trabalho.
- Direção, com orientação e supervisão emitindo instruções.
- Coordenação, reconciliar diferentes pontos de vista, obtenção de esforços sincronizados.
- Controle, padrões e normas de avaliações, fazendo com que os resultados correspondam aos planos.

Nos últimos anos acompanhamos a modernização da propriedade rural em empresa rural, os conceitos administrativos citados já fazem parte da realidade, facilitando o planejamento, controle e resultados mais eficientes.

Segundo Suñé (2014), em entrevista concedida ao site Beefpoint, no papel do líder pecuário dinamismo é o ponto de partida. Características fundamentais incluem a capacidade de ouvir e comunicar. Um dos papéis mais importantes é o rompimento com o conceito de liderança de poder, para que possa garantir o engajamento de mais líderes de transformação e dessa maneira concretizar os resultados.

Para Mariana de Aragão Pereira (2012), pesquisadora da Embrapa, existe uma relação direta entre o sistema de gestão de pessoas e a melhoria nos indicadores técnicos. Isso quer dizer que do ponto de vista gerencial é fundamental dar a devida atenção à gestão de pessoas, visto serem elas as peças-chave capazes de transformar recursos em produtos e esses, em lucro. Essa importância fica ainda mais evidente quando considera os constantes aumentos da folha salarial nos custos de produção, e em decorrência disso, a maior necessidade de eficiência do trabalho.

O tema liderança deve ser preocupação latente dos proprietários rurais que desejam transformar suas propriedades em verdadeiras empresas rurais.

Um fator importante e sugestivo para disseminação do tema seria a preocupação dos proprietários rurais em conduzir informações para seus colaboradores. Alguns ainda acreditam que o conteúdo sobre liderança não é necessário, apenas proporcionam treinamentos técnicos, pois confiam que é o suficiente para a melhoria dos resultados.

É preciso oferecer condições de desenvolvimento humano para os trabalhadores rurais, assim como é realizado em empresas urbanas.

A formação de um bom líder dentro da organização rural proporcionará melhores resultados, assim como acontece nas empresas urbanas.

#### **4. MATERIAL E MÉTODOS**

Para realização do estudo a metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar as diferenças sociais que ocorreram e que afetaram o desenvolvimento da liderança nos diferentes meios, rural e urbano.

Foram selecionados aproximadamente quarenta textos, livros, artigos, entrevistas, revistas e sites. A análise do material coletado foi realizada por etapa, iniciando com definições sobre liderança, sua evolução e pontos importantes desta competência no meio urbano e rural nos dias atuais.

Diante da categorização do estudo sobre a liderança foi possível identificar que os conceitos são cabíveis em qualquer empresa seja ela urbana ou rural, levando em consideração as particularidades de cada ambiente.

Conceitos comuns sobre liderança foram identificados entre empresas urbanas e rurais, apontando que a necessidade da presença do líder é fundamental em qualquer organização empresarial.

O material específico sobre liderança rural ainda é escasso, apontando a necessidade de outros estudos para desenvolver maneiras de incrementar esta competência seguindo as especificações do ambiente envolvido e assim obter resultados positivos e melhoria de produtividade no ambiente de trabalho.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma breve revisão sobre o tema liderança evidencia que ainda não foi possível consenso sobre o tema. O conjunto de variáveis sociais presentes nos diferentes contextos onde o líder atua ainda não oferece com clareza características de comportamento universais para todos os líderes. Para Cunha e Silva (2011) não há um modelo único e definitivo de liderança, para escolher o modelo mais eficaz o líder deve fazer um diagnóstico cuidadoso da situação. Uma possível hipótese para a execução de a liderança ser efetiva, seria necessário o investimento em desenvolvimento de habilidades sociais, antes mesmo de ensinar a competência de liderar. De acordo com Chiavenato (2010) o papel do líder está em todos os lugares onde pessoas estão juntas para desenvolver um trabalho, para isto é necessário que pessoas desempenhem o papel do líder, as pesquisas sobre o tema são infundáveis e até hoje não foi encontrada uma definição universal.

Para Costa (2010) o primeiro marco da formalização dos sistemas de gestão de pessoas deve-se aos estudos de Taylor e seu primeiro livro “Princípios da gestão científica”, (1911). Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos, a fim de assegurar os seus objetivos “de máxima produção a mínimo custo”. Paralelamente aos estudos de Taylor, Henry Fayol fundador da escola científica da gestão e o chamado “pai da Moderna Teoria da Gestão” publicou o livro “Teoria Geral da Administração” (1916). Traçando-se um paralelo entre a Administração Científica e a Administração Clássica, observa-se que enquanto Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, funções organizacionais, a ênfase dada era sobre a adoção de métodos racionais e padronizados e máxima divisão de tarefas, enquanto Fayol privilegiava as tarefas da organização, preocupava-se com o seu todo e enfatizava a estrutura formal da empresa e adoção de princípios administrativos.

Elaina (2013) refere-se que com a necessidade de se ter uma administração mais democrata e humanizada, as experiências feitas pelo sociólogo Goerges Elton Mayo, fizeram surgir a Teoria das Relações Humanas. Essa teoria foi muito importante, em virtude das práticas administrativas daquele tempo, especialmente relacionadas à exploração do trabalhador. Elton Mayo descobriu que havia um sentimento de lealdade dos operários entre si e lideranças, o que formava

uma organização não formal, com regras próprias, com previsão de punição a quem desrespeitasse.

Neste ponto da história da administração é possível perceber o início dos estudos sobre liderança e a delimitação de quais comportamentos poderia ser comum às pessoas que detinham esta competência.

Todo este processo aconteceu na região urbana, nesta época a região rural ainda era marginalizada na sociedade, por este mesmo motivo muitos trabalhadores rurais foram para cidade em busca de melhores condições de trabalho.

O desenvolvimento das teorias da administração aconteceu junto com o desenvolvimento humano e social da população.

As propriedades rurais passam por transformação organizacional, tornando-se verdadeiras organizações. Para que aconteça esta transição muitas ferramentas de gestão são utilizadas, portanto, para alavancar estes resultados é importante que haja a mesma preocupação em levar conhecimento sobre liderança para dentro das organizações rurais.

O tema liderança para o meio rural ainda está relacionado ao cooperativismo, líderes de grupos para facilitar as negociações e também está inserido no contexto de gestão total. Muito pouco ainda é feito em relação ao desenvolvimento da liderança como competência pessoal.

Podemos observar, por exemplo, que na Revista Globo Rural (2014) o consultor Lucas Rabelo oferece algumas dicas de gestão, são elas:

- Gestão. Estabelecer o que é a gestão na propriedade rural.
- Ferramentas. Aprender sobre as ferramentas de auxiliam na gestão.
- Controle. Controlar os processos realizados e proporcionar melhorias.
- Metas. Estabelecer metas claras.
- Comunicação. Saber comunicar-se e conhecer técnicas para uma boa comunicação.
- Treinamento constante para é fundamental.

Segundo Chiavenato (2004), a liderança, na abordagem clássica da administração, era definida como uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Este conceito mudou com a Teoria das Relações Humanas e a liderança passa a ser considerada um importante elemento para o

sucesso de uma organização, onde os líderes são os agentes de mudanças e sua principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto a seus liderados e proporcionar oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

De acordo com Robbins (2007), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança atribuída por meio de um alto cargo na organização ou emergência informal dentro da estrutura. O líder tem influência sob sua equipe e precisa saber exatamente o momento de comandá-la e inspirá-la para atingir o objetivo proposto, uma vez que, o maior desafio de um bom líder é manter toda a equipe motivada.

Archilli (2017) diz que o desafio do produtor rural é ser responsável pela liderança e gestão da propriedade, como líder ele deve preocupar-se em aperfeiçoar os recursos de tempo, trabalho, terra e capital. Para não assumir todas as funções o produtor deve contar com uma equipe capacitada para auxiliar no processo de decisão e nas atividades, pois as decisões compartilhadas aumentam o sucesso.

Desta forma fica pressuposto que a preocupação com o desenvolvimento humano é de extrema importância para o bem estar empresarial e por este motivo as organizações rurais devem seguir o mesmo caminho percorrido por organizações urbanas.

Os proprietários devem preocupar-se em investir além do desenvolvimento técnico, no desenvolvimento pessoal, colocando à disposição mais ferramentas que sejam relevantes ao trabalho em equipe e o bom relacionamento para que as condições de sucesso aumentem gradativamente na empresa rural.

Para Beretta (2017) as principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma das características fundamentais: a liderança. As coisas acontecem e são realizadas em qualquer negócio, inclusive em negócios rurais. Para tornar-se um profissional diferenciado dentro do mercado de trabalho algumas atitudes e adjetivos são importantes. Ser um bom comunicador, dialogar de forma clara e objetiva, ter sempre a iniciativa de realizar as tarefas por mais onerosas que sejam, ser humilde para admitir falhas, bom senso para avaliar as situações sempre da melhor forma possível e por fim vontade de sempre fazer o melhor.

Segundo Vale (2006) o setor agropecuário tem demandando profundas mudanças não só no sistema produtivo, mas principalmente na forma de administração da empresa pelo produtor, que necessita atualmente dar ao seu

negócio caráter empresarial e produzir com eficiência técnica e econômica e qualidade. As porteiras das fazendas não constituem mais o seu limite, mas um conjunto muito mais amplo de atividades e setores que incluem toda a cadeia produtiva, incorporando novas concepções, ações e atitudes, em que produtividade, custo, escala e eficiência, dentre outros, se impõem como regras básicas de sobrevivência. O produtor rural de sucesso, atualmente, precisa obter não apenas informações sobre produção e tecnologia, mas conceitos administrativos em áreas como marketing e finanças. Precisa também aprimorar sua tomada de decisão, aperfeiçoando as decisões estratégicas e táticas; ajustar seu negócio continuamente às mudanças tecnológicas e às condições de mercado; dar maior ênfase à análise do mercado; e aprimorar suas funções gerenciais.

## 6. DISCUSSÃO

De acordo com o levantamento bibliográfico sobre o retrato da competência liderança em organizações urbanas e rurais é possível identificar que esta competência é parte relevante para o desenvolvimento empresarial de ambas.

O líder é o agente de mudança e tem a função de facilitar o alcance dos objetivos juntamente com seus liderados, proporcionando oportunidades para o crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

Com a intensificação das propriedades rurais é necessário que além de ferramentas administrativas também esteja em pauta um bom plano de gestão de pessoas.

O grande desafio é formar líderes que tenham sensibilidade para tratar com pessoas, com capacidade de ouvir e comunicar-se, desta forma o engajamento dos liderados aumentará e conseqüentemente os resultados.

As pessoas são peças importantes, que transformam o recurso em lucros, investir nesta área é proporcionar a profissionalização da empresa rural. A gestão de pessoas realizada de forma eficiente em propriedades rurais aumentará os indicadores técnicos, pois um líder bem preparado promove a evolução do ambiente de trabalho e a organização da empresa.

Capacitação será o caminho para coseguir resultados melhores e mão de obra preparada para enfrentar os desafios que o mercado exige.

Importante salientar que o conhecimento técnico sem o conhecimento das relações humanas torna-se restrito, ou seja, sabemos que a técnica é viável a todos que se propõe a aprender, porém o conhecimento das relações humanas é tão importante quanto, pois proporciona mais estabilidade emocional entre os membros de uma equipe.

É imprescindível o desenvolvimento constante de habilidades e competências dos líderes nas organizações, uma vez que é possível, por meio de capacitações, desenvolver as habilidades técnicas, humanas e as competências necessárias para liderar com sucesso.

Propriedades rurais que desejam crescer como empresas devem além de preocupar-se com o desenvolvimento técnico para uma boa gestão, identificar a necessidade de investimentos na área de desenvolvimento pessoal.

Dirigir é uma função gerencial que visa conduzir as ações da unidade, do setor ou da empresa como um todo, rumo aos objetivos desejados. É preciso considerar que esta é uma das áreas mais importantes da empresa, razão pela qual precisa receber mais atenção por parte dos administradores rurais. Muitas são as dificuldades envolvidas na administração de pessoal, mas é preciso que tenha clareza de que as empresas são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e metas.

Questões como motivação, delegação, liderança, comunicação, além de seleção e recrutamento, legalização, controle, treinamento e desenvolvimento de pessoal, merecem ser consideradas pelo administrador rural, para que possa exercer seu papel de líder transformador que valoriza a participação de todos, tornando o trabalho mais eficaz.

É preciso considerar que o produtor rural deve ter uma postura de empreendedor e para isto precisa desenvolver algumas habilidades pessoais, assim como o empreendedor das organizações urbanas.

A propriedade rural possui estrutura física diferente da organização urbana, geralmente não há divisão física de setores, não existem paredes que separam os ambientes, algumas vezes os funcionários moram na propriedade, mas não são estes fatores que devem ser levados em consideração quando se fala de uma empresa rural. Toda organização rural deve promover uma organização administrativa estruturada para obter o sucesso de suas metas.

Outros estudos podem ser realizados para apontar caminhos para enfatizar a competência liderança no ambiente rural.

O ponto de partida poderá ser o relacionamento humanístico dos trabalhadores, assim será possível formar uma base sólida sobre o comportamento de liderança dentro das organizações rurais, fortalecendo cada vez mais o ambiente administrativo rural.

A mudança está acontecendo e é preciso pesquisar maneiras de conduzir o conhecimento da competência liderança aos funcionários rurais para que seja absorvida e colocada em prática com eficiência e acima de tudo que possam acompanhar os resultados satisfatórios desta competência nos resultados da gestão total das organizações rurais.

## BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, M. C. C. **O perfil do administrador rural: Uma proposta curricular.** Revista de Administração de Empresa, São Paulo, v.25, 4, p. 1985. Octo./Dec.

ALMEIDA, C.A. **Funcionário feliz, fazenda próspera. Gestão de pessoas é uma das chaves da agricultura moderna.** Hortifrut Brasil – Jan/Fev. 2007.

ARAÚJO, L. **Luciano Araújo: Há muito tempo, o produtor de gado tinha que ser bom em abrir terras, hoje, tem que ser ótimo com pessoas.** Beefpoint. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/entrevistas/luciano-araujo-ha-muito-tempo-o-produtor-de-gado-tinha-que-ser-bom-em-abrir-terras-hoje-tem-que-ser-otimo-com-pessoas/>>. Acesso em: 27 junho. 2017.

ARRUDA, J.J.A. **História moderna e contemporânea.** São Paulo: Bom Livro, 1987.

ARCHILLI, S. **Como ser líder e gestor de uma propriedade rural.** Disponível em:< <http://next.pecege.com/como-ser-lider-e-gestor-de-uma-propriedade-rural/>> Acesso em: 09 julho. 2017.

BARROS, B. **Breno Barros: o maior desafio da gestão na pecuária é a formação de gestores com sensibilidade no trato com pessoas.** Beefpoint. Disponível em:< <http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/entrevistas/breno-barros-o-maior-desafio-da-gestao-na-pecuaria-e-a-formacao-de-gestores-com-sensibilidade-no-trato-com-pessoas/>>. Acesso em: 27 junho. 2017.

BERETTA, M. **Capataz de pecuária moderna: liderança por referência.** Disponível em:< <https://www.comprerural.com/capataz-de-pecuaria-moderna/>>. Acesso em: 08 julho. 2017.

BOTELHO, Eduardo F. **Administração inteligente: a revolução administrativa.** São Paulo: Atlas, 1992.

CARVALHO, F. M. **Administradores.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/decada-de-30-os-anos-de-incertezas/27596/>>. Acesso em: 27 maio. 2017.

CASSEL, J. C. **Mais chances de sucesso na propriedade rural administrada por gestor com espírito de liderança.** Disponível em:< <https://www.terra.com.br/noticias/dino/mais-chances-de-sucesso-na-propriedade-rural-administrada-por-gestor-com-espírito-dellideranca,539129327952978aee512c7d73a86e101fv04sy.html>>. Acesso em: 06 de junho. 2017.

CORTELLA, M. S. **Administradores.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/5-conselhos-de-mario-sergio-cortella-para-o-desenvolvimento-de-uma-lideranca-eficiente/110452/>>. Acesso em: 29 maio. 2017.

COSTA, C. **Gestão de pessoas: Arte ou ciência**. Disponível em:< <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-arte-ou-cincia/>>. Acesso em: 30 maio .2017.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CUNHA, C. V. M.; SILVA, M . J. M. C. **Os desafios da liderança no mundo corporativo**. Anuário da Produção Acadêmica Docente, Valinhos SP, v.4, n.7, p. 67- 88, Mar, 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações, sistemas**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. 6.ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

FRANCO, L. **Consultor dá seis dicas sobre gestão**. Globo Rural. Disponível em: < <http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2014/08/consultor-da-6-dicas-sobre-gestao.html>>. Acesso em: 30 maio. 2017.

FRASCARELLI, E. C.; SILVA, I. M. S.; CECILIO, M. A. **Populações do campo: Trabalhadores rurais temporários excluídos de direito?**. In: SEMANA DE PEDAGOGIA DA UEM, 2012, Maringá. Anais da Semana de Pedagogia da UEM, 2012.p.12.

FRAZÃO, I. **Porquê é preciso motivar sua equipe de trabalho**. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/porque-e-preciso-motivar-sua-equipe-de-trabalho/20730/>>. Acesso em: 05 de junho. 2017.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2004.

IRIBARREM, C. B.; ELIAS, S.A. **Agrolink**. Disponível em: <  
<https://www.agrolink.com.br/culturas/aveia/coluna/successoes-em-empresas-rurais-familiares--conflito-de-geracoes-386143.html>>. Acesso em: 27 maio. 2017.

JACINTO, J. M.; MENDES, C, M.; PEREHOUSKEI, N, A. **O rural e o urbano: Contribuições para a compreensão da relação do espaço rural e do espaço urbano**. Revista Percurso, Maringá, v.4, p.173-191, 2012.

LOPES, M. **A importância da gestão de custos em empresas rurais**. Disponível em:< <http://www.administracaoegestao.com.br/administracao-rural/a-importancia-da-gestao-de-custos-em-empresas-rurais/>>. Acesso em: 09 de julho. 2017.

MARCONI, M. A.; PRESSOTO, Z. M. N. **Antropologia: uma introdução**. 7.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

MASIERO, G. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas,1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

MAXWEEL, J. C. **Você nasceu para liderar**. Rio de Janeiro, RJ: Tomas Nelson Brasil, 2008.

MENDES, C. I. C.; BUAINAIN, A. M.; FASIABEN, M. C. R. Acesso ao computador e à internet na agricultura brasileira: uma análise a partir do Censo Agropecuário. In: CONGRESSO DA SOBER, 51º, 2013, Belém – PA. **Anais Sociedade Brasileira de Economia, Administração, e Sociologia Rural**. Embrapa Informática Agropecuária; Instituto de Economia da Unicamp. Campinas, 2013. p. 17.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NOBREGA, C. **Empresas de sucesso, pessoas infelizes?** Rio de Janeiro, RJ: SENAC, 2006.

PEREIRA, M. A. **O que é mais importante: a escultura ou o escultor? Gerência de pessoas na pecuária de corte**. Beefpoint. Disponível em:<  
<http://www.beefpoint.com.br/radares-tecnicos/gerenciamento/o-que-e-mais-importante-a-escultura-ou-o-escultor-gerencia-de-pessoas-na-pecuaria-de-corte/>>  
Acesso em: 27 junho. 2017.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, M.C.; CÂMARA, M.A. **Gestão do conhecimento: uma evolução nos processos de gestão de pessoas**. *Perspectivas em Políticas Públicas*, n.9, p.79-102, 2012.

SIQUEIRA, M.M.M. **Modelagem da organização: uma visão integrada**. São Paulo: Bookman, 2014

SUÑÉ, A.C.P. **Liderança deve ser entendida como função e não como posição, e a humildade é peça chave – Anna Suñé. Prêmio BeefPoint Sul**. Beefpoint. Disponível em: < <http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/entrevistas/lideranca-deve-ser-entendida-como-funcao-e-nao-como-posicao-e-a-humildade-e-peca-chave-anna-sune-premio-beefpoint-sul/>>. Acesso em: 23 junho. 2017.

SCHNEIDER, E. **Tendências atuais da psicologia social**. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, v.30, n.4, p.13-25, 2014.

TOPPING, P.A. **Liderança e gestão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VALE, S.M.L.R. **O gerenciamento da empresa rural diante dos desafios da atualidade**. Disponível em: < <https://www.cafepoint.com.br/radares-tecnicos/gerenciamento/o-gerenciamento-da-empresa-rural-diante-dos-desafios-da-atualidade-101n.aspx>>. Acesso em: 08 julho. 2017.