

LIDERANÇA E DESEMPENHO DA EQUIPE: um estudo de caso em uma empresa do setor agropecuário

Lucineide Pereira dos Santos¹, Gessica Mina Kim Jesus² e Janaina Aparecida Alves Scaliza³

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade investigar a influência da liderança no desempenho da equipe, a partir da perspectiva de líderes e liderados de uma empresa do setor agropecuário de Minas Gerais. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando o método de estudo de caso. A população-alvo consistiu em todos os 10 colaboradores da empresa, situada na cidade de Araçuaí-MG. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com o líder da empresa e por meio de um questionário com os liderados. A análise dos dados foi conduzida utilizando análise de conteúdo e métodos estatísticos descritivos. Os resultados obtidos evidenciaram a liderança democrática/participativa do gestor, focada no desenvolvimento individual e na construção de um ambiente de trabalho colaborativo, exercendo um impacto positivo na percepção dos colaboradores e no desempenho da equipe. Além disso, os colaboradores demonstraram um alto nível de satisfação com o ambiente de trabalho, com a liderança e com o próprio trabalho. A comunicação aberta, o incentivo a participação e o reconhecimento individual foram elementos-chave que contribuíram para essa percepção positiva.

Palavras-chave: liderança; desempenho; equipe; teorias de liderança.

LEADERSHIP AND TEAM PERFORMANCE: a case study in a company in the agribusiness sector

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the influence of leadership on team performance from the perspective of leaders and followers in a company in the agricultural sector in Minas Gerais. The research adopted a qualitative and descriptive approach, using the case study method. The target population consisted of all 10 employees of the company, located in the city of Araçuaí-MG. Data collection was carried out through semi-structured interviews with the company leader and through a questionnaire with the subordinates. Data analysis was conducted using content analysis and descriptive statistical methods. The results obtained showed the

¹ Instituto Federal do Norte de Minas Gerais Campus Araçuaí; e-mail: lpds41@aluno.ifnmg.edu.br

² Instituto Federal do Norte de Minas Gerais Campus Araçuaí; e-mail: gessica.jesus@ifnmg.edu.br (autor correspondente).

³ Faculdade Gran Tietê; e-mail: janinaalvesscaliza@gmail.com

manager's democratic/participatory leadership, focused on individual development and the construction of a collaborative work environment, exerting a positive impact on employee perception and team performance. In addition, employees demonstrated a high level of satisfaction with the work environment, leadership, and their own work. Open communication, encouragement of participation, and individual recognition were key elements that contributed to this positive perception.

Key words: Leadership. Performance. Team. Leadership theories.

1 INTRODUÇÃO

A liderança pode ser compreendida como o método de definir a direção e a orientação para a realização de um trabalho, ao mesmo tempo em que se promove a sua execução por meio de ações que incentivam a colaboração e o esforço conjunto, com a finalidade de alcançar metas compartilhadas (Northouse, 2017).

A influência da liderança na gestão de pessoas é um dos temas recorrentes em estudos sobre o desempenho de equipes. Isso se deve ao fato de que o rendimento dos grupos de trabalho está intimamente ligado à maneira como o gestor orienta seus subordinados (Garcia; Russo, 2019). Nesse contexto, a liderança encarrega-se de um papel estratégico, sendo de sua responsabilidade garantir que a organização persiga a produtividade necessária pelo mercado.

De fato, a liderança se configura como um fator imprescindível na gestão de recursos humanos dentro das organizações (Bergue, 2010). A eficácia relativa a administração de um órgão está intrinsecamente relacionada aos estilos de liderança adotados pelos gestores, pois esses estilos influenciam diretamente o comportamento das pessoas (Chiavenato, 2021). Logo, a função suprema do gestor como líder se revela na busca pela excelência dos resultados da equipe, uma vez que é por meio dela, que suas metas e responsabilidades são concretizadas (Chiavenato, 2021).

Certamente, a liderança não se restringe a uma abordagem única, mas abrange uma variedade de estilos e enfoques, cada um com características distintas

e impactos variados. Segundo os estudos realizados por White e Lippit na década de 1950, constatou-se que a liderança possui três estilos: estilo autocrático, estilo democrático e estilo *laissez-faire*. Essa gama de estilos inclui desde líderes que tomam decisões de forma unilateral até líderes que buscam envolver a equipe nas suas escolhas.

Considerando essa perspectiva, é responsabilidade do líder transformar o conflito em um elemento positivo, proporcionando a oportunidade de revisar processos, aprimorar o trabalho em equipe e estabelecer maior confiança em sua gestão. Além disso, a gestão eficaz do conflito pode resultar no fortalecimento das relações humanas, no melhor desenvolvimento pessoal dos colaboradores e em um maior comprometimento por parte da equipe.

Diante do exposto, a questão norteadora desta pesquisa é: como a liderança exerce influência sobre o desempenho de uma equipe? O objetivo deste estudo é investigar como a liderança afeta o desempenho da equipe em uma empresa do setor agropecuário localizada no município de Araçuaí-MG. O setor de agronegócio foi escolhido porque é um setor estratégico para a economia brasileira, representando cerca de 25% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (CEPEA, 2023).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teorias de liderança

As principais teorias de liderança abordadas nesta seção são a Teoria dos Traços, a Teoria Comportamental, a Teoria da Contingência e a Teoria da Liderança Transformacional. A Teoria dos Traços configura-se com uma das abordagens clássicas no estudo da liderança. Essa teoria sugere que os líderes possuem características pessoais distintas, apresentam traços que os diferenciam de não líderes. A ideia subjacente é que existem características inatas que predispõem uma pessoa a se tornar um líder eficaz (Pereira; Saraiva; Rezende, 2023).

A Teoria Comportamental de Liderança, surgiu no pós-guerra e defende que a liderança não é uma questão de traços de personalidade, mas sim de comportamentos que podem ser aprendidos (Tolfo, 2000). Nessa perspectiva, esses comportamentos são considerados passíveis de aprendizado e desenvolvimento, sugerindo que qualquer indivíduo tem a capacidade de se tornar um líder eficaz.

A Teoria da Contingência na liderança é uma abordagem que reconhece a complexidade da liderança, argumentando que não há um estilo único de liderança que seja eficaz em todas as situações. Em vez disso, ela sustenta que a eficiência do líder depende da interação entre fatores contingenciais específicos da situação e o modelo de liderança adotado (Faccioli, 2018). Essa teoria destaca que diferentes condições situacionais, como o contexto organizacional, a natureza da tarefa e a composição da equipe, podem exigir abordagens distintas de liderança. Dois dos modelos mais proeminentes da Teoria da Contingência são o Modelo de Fiedler e o Modelo de Liderança Situacional.

Fiedler (1967) é um dos renomados teóricos da Teoria da Contingência. Ele apresentou o Modelo de Contingência de Liderança, o qual postula que o desempenho eficaz da liderança está condicionado à concordância entre o estilo do líder e o grau de favorabilidade da situação. Essa favorabilidade é determinada por três fatores principais: a relação líder-membro, a estrutura da tarefa e o poder de posição.

O modelo de liderança Situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986) propõe que a eficácia da liderança depende do nível de maturidade ou prontidão dos seguidores. Os líderes devem adaptar seu estilo de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento dos membros da equipe. Membros que ainda não estão preparados para assumir responsabilidades devem receber orientação e direção, enquanto membros mais experientes e capacitados devem ter mais autonomia.

Por fim, a Teoria da Liderança Transformacional predispõe que a liderança não é apenas uma questão de características pessoais, mas também de comportamentos e relacionamentos. A liderança transformacional visa inspirar e motivar os liderados a atingirem seu potencial máximo. Os líderes transformacionais são capazes de criar

uma visão compartilhada para o futuro, mobilizando seus seguidores em torno de um propósito comum e elevando seu nível de consciência, comprometimento e desempenho.

2.2 Estilos de liderança

Os estilos de liderança abordados nesta seção são Liderança Autocrática, Liderança Democrática, Liderança Liberal ou *Laissez-faire*. O estilo de liderança autocrático é caracterizado por um líder centralizador que detém a responsabilidade exclusiva das decisões, sem consultar ou considerar as opiniões e orientações dos liderados. Nesse contexto, o líder impõe a maneira de executar as tarefas (Silva; Silva; Sousa, 2019). Dentro desse estilo, o líder assume uma postura dominadora, fornecendo elogios e críticas de maneira pessoal a cada membro, resultando em uma reação hostil do grupo e distanciamento por receio (Rached; Santos; Ferreira, 2020).

Diferente do autocrático, o estilo de liderança democrático visa conciliar os objetivos organizacionais com as metas individuais dos liderados. Este líder adota uma abordagem consultiva, frequentemente atuando como um observador das decisões tomadas por sua equipe. Ao envolver os membros da equipe na tomada de decisões e estabelecer diretrizes em conjunto, o líder democrático permite que a equipe desenvolva suas próprias abordagens para alcançar os objetivos estabelecidos (Cury, 1995).

Rowe (2002) identifica três vertentes da liderança democrática: o líder facilitador, que atua como um guia no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, ajudando-os a identificar seus valores e interesses; o líder participativo, que estimula a participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões, valorizando suas opiniões e sugestões; e o líder servidor, que coloca as necessidades da equipe em primeiro lugar, oferecendo apoio e orientação, e atuando como um modelo de comportamento.

Por fim, o estilo Liberal, também conhecido como *Laissez-faire* (termo francês que significa “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”), o líder adota uma abordagem de

conceder aos colaboradores a liberdade para agir conforme considerarem adequado. Chiavenato (2009, p. 125) ressalta que nesse tipo de liderança: “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder”. Nesse contexto, o líder minimiza sua participação no processo decisório, dando ampla autonomia para a equipe estabelecer as diretrizes a serem seguidas. Sua intervenção se restringe à apresentação de alternativas apenas quando necessário.

2.3 Medição de desempenho da equipe e avaliação de liderança

Uma abordagem comum para avaliar o desempenho da equipe envolve a análise de indicadores-chave de desempenho, tais como produtividade, qualidade do trabalho e cumprimento de prazos. Estes elementos fornecem uma visão quantitativa do desempenho geral da equipe (Deming, 1986). A avaliação da liderança, por sua vez, pode ser realizada por meio de métodos como o *feedback* 360 graus, onde membros da equipe, colegas e superiores fornecem *feedbacks* sobre as habilidades e comportamentos do líder. Avaliar a capacidade do líder em inspirar, motivar e desenvolver uma equipe é fundamental para entender seu impacto no desempenho coletivo (Yukl, 2010).

A sinergia entre a avaliação do desempenho da equipe e da liderança é crucial. Um líder eficaz é capaz de alinhar as metas individuais dos membros da equipe com os objetivos organizacionais, promovendo, assim, um desempenho coletivo mais elevado (Bass; Riggio, 2006). Ao adotar uma abordagem integrada que considera tanto o desempenho da equipe quanto a eficácia da liderança, as organizações podem desenvolver estratégias mais abrangentes para melhorar continuamente o desempenho global e alcançar metas organizacionais de maneira eficaz.

Cabrera, Toledo, Neves (2021) identificaram três sistemas de medição de desempenho adequados para equipes virtuais: o sistema de medição baseado em tarefas, o sistema de medição baseado em resultados e o sistema de medição baseado em competências. Essa abordagem oferece uma compreensão multifacetada da avaliação de equipes virtuais, permitindo a consideração tanto das

atividades específicas realizadas, quanto dos resultados alcançados, bem como das habilidades e competências desenvolvidas pelos membros da equipe.

No que tange à avaliação dos líderes, a abordagem de avaliação 360 graus surge como uma metodologia que envolve a coleta de *feedback* de múltiplas fontes, incluindo o próprio avaliado, seus pares, subordinados e superiores. Essa metodologia é considerada por muitos pesquisadores como sendo a mais eficaz para o desenvolvimento de líderes, pois fornece uma visão mais completa do desempenho do líder (Roberts, 2003). Chopra (2017) investigou os efeitos da avaliação de liderança 360 graus e identificou que os líderes que se submeteram à avaliação 360 graus foram capazes de aprender mais sobre si mesmos e suas habilidades de liderança. Isso mostra que a avaliação de liderança 360 graus pode ser uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de líderes, uma vez que a avaliação fornece uma visão mais completa do desempenho do líder e pode ajudar os líderes a identificar áreas para melhoria.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa proposta neste estudo é do tipo qualitativa e descritiva. Para Oliveira et al. (2020, p. 2), “uma pesquisa de natureza qualitativa busca dar respostas a questões muito particulares, específicas, que precisam de elucidações mais analíticas e descritivas”. Gil (2002) estabelece que a pesquisa fornece a descrição das particularidades de uma população ou situação específica, bem como a identificação de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas podem adotar diversas abordagens, entre elas, o estudo de caso, o qual foi utilizado nesta pesquisa. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente empregada nas ciências sociais, envolvendo uma análise aprofundada

de um objeto, com o intuito de obter um conhecimento detalhado referente a um fenômeno dentro do contexto no qual está inserido.

O escopo desta pesquisa abrange todos os dez colaboradores da empresa do setor agropecuário, localizada na cidade de Araçuaí-MG. O foco recai sobre uma abordagem intencional e proposital, visando captar participantes que possam enriquecer a pesquisa com informações, significados e perspectivas específicas sobre a temática em estudo. A importância reside na garantia de que as opiniões e experiências relacionadas ao tema investigado estejam adequadamente refletidas nos relatos dos participantes (Taquette; Borges, 2020).

Neste contexto, o objeto de estudo desta pesquisa consiste na relação entre líderes e liderados na empresa do setor agropecuário. A análise visa compreender a dinâmica e as nuances dessa interação, buscando identificar elementos que impactam na eficácia da liderança e no desempenho global da equipe.

3.2 Coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de duas abordagens complementares: entrevista semiestruturada e questionário. A entrevista foi realizada com o líder da empresa, por meio de um roteiro com 26 perguntas, objetivando explorar sua perspectiva sobre as práticas de liderança, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas na empresa. O roteiro de entrevista foi baseado em um estudo de Pereira et al. (2022), que apresenta cinco eixos temáticos: 1) Influência, processo decisório e negociação; 2) Coaching e Mentoring; 3) Motivação e desenvolvimento de equipe; 4) Autogestão e autoconhecimento; 5) Estabelecimento de confiança e gerenciamento de conflitos. A entrevista foi realizada em julho de 2024 com o líder da empresa, com duração de 45 minutos e devidamente autorizada para gravação.

Por sua vez, o questionário foi utilizado para levantar as informações acerca da percepção dos liderados perante a influência exercida pelo líder no desempenho da equipe. O questionário da pesquisa foi construído com base em um estudo de Milani e Gonçalves Filho (2022). O questionário foi elaborado por meio da plataforma

Google Forms, e aplicado de forma *online* por meio de um *link* enviado aos participantes. Este questionário foi composto por 19 questões, divididas em dois blocos: caracterização dos participantes e percepção dos liderados sobre a influência do líder no desempenho da equipe. A coleta de dados ocorreu nos meses de julho e agosto de 2024.

A análise de dados foi realizada com base na análise de conteúdo e na estatística descritiva. A análise de conteúdo é concebida como um conjunto de técnicas de descrição e inferências de conhecimentos relatados (Bardin, 2004). Seguiu-se Bardin (2004) em três etapas: pré-análise, codificação e categorização; validação feita por dupla leitura independente. A estatística descritiva engloba a organização, a sumarização e a descrição de um conjunto de dados que podem ser tabulados por meio de softwares desenvolvidos especificamente para essa finalidade, como por exemplo o Microsoft Office Excel (Martins; Theóphilo, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil demográfico dos colaboradores

A análise dos dados demográficos revela um perfil predominantemente masculino. Dos 10 participantes 8 são homens, enquanto apenas 2 são mulheres. Essa discrepância de gênero indica uma sub-representação significativa das mulheres na amostra.

Quanto à faixa etária, observou-se uma distribuição relativamente homogênea entre 18 e 46 anos. A idade média dos participantes é de 32,6 anos, com um desvio padrão de 8,5 anos, o que sugere uma certa heterogeneidade na composição da amostra em termos de experiência profissional.

Sobre a escolaridade, observou-se que 9 entrevistados possuem o ensino médio completo, e apenas 1 entrevistado possui formação superior. Esse dado reflete uma predominância significativa de formação de nível médio entre os colaboradores.

No que tange às funções desempenhadas, a pesquisa revelou uma concentração dos entrevistados em serviços gerais (4 entrevistados), indicando que esta é a área com maior demanda de mão de obra no contexto analisado. Em seguida, o setor administrativo se destaca com 3 dos profissionais, evidenciando a importância das atividades administrativas para o funcionamento da organização. As funções de técnico de campo (1 entrevistado) e consultor de vendas (2 entrevistados) complementam o perfil da força de trabalho da empresa, demonstrando a diversidade de atividades desempenhadas.

Em relação a quantidade de tempo de serviço na empresa, a metade dos funcionários (5 entrevistados) possui uma longa jornada na empresa, com 4 anos ou mais de tempo de trabalho na empresa. Esse resultado indica um considerável nível de estabilidade e fidelidade dos colaboradores, o que pode ser um indicativo de um bom ambiente de trabalho e de práticas de gestão de pessoas eficazes. Chiavenato (2009) destaca que transformar a organização em um local onde as pessoas desejam trabalhar e permanecer é fundamental para a retenção de talentos, sendo necessário investir em um ambiente agradável, seguro e com benefícios atrativos.

De modo geral, o perfil dos entrevistados é bastante coerente com o que é encontrado em outros trabalhos, especialmente em relação à predominância masculina, à formação educacional e à estabilidade no emprego. No entanto, a faixa etária e a diversidade de funções desempenhadas podem apresentar algumas particularidades. Essas diferenças podem refletir as especificidades do setor ou do contexto organizacional analisado.

4.2 Análise do estilo de liderança

Os resultados da pesquisa indicaram que o líder da empresa, apresenta um perfil de liderança democrático/participativo, que se caracteriza pela valorização das pessoas, pela comunicação aberta e pela tomada de decisão compartilhada. De acordo com Silva, Silva e Sousa (2019), o líder democrático promove a participação

ativa de seus colaboradores nos processos decisórios, delega tarefas e utiliza o *feedback* como ferramenta de desenvolvimento.

Para chegar a essa conclusão foram analisadas as respostas do líder em relação às perguntas da entrevista. Ao ser questionado sobre seu estilo de liderança, ele descreveu: “minha liderança é focada em pessoas, pois quando você melhora pessoas, você melhora a empresa, você melhora qualquer coisa” (Entrevistado, 2024).

Ao abordar os valores que norteiam a liderança, o líder afirmou que: “os valores que norteiam todas as minhas decisões, não só a minha liderança, são cuidado, qualidade, auto responsabilidade e integridade” (Entrevistado, 2024). A menção a valores como meritocracia, cuidado e integridade reforça a visão humanista e ética do líder.

Quanto à motivação dos colaboradores, o líder destacou a importância da motivação intrínseca e do autoconhecimento: “mostrar para as pessoas o que tem dentro delas, porque a motivação, o que motiva você a agir para qualquer coisa, está dentro de cada um e é diferente para cada um, a motivação é de dentro para fora, então descobrindo que cada um é motivado, a gente fomenta isso” (Entrevistado, 2024). A ênfase na motivação intrínseca, no autoconhecimento e na importância de descobrir o “porquê” das ações demonstra um profundo entendimento da natureza humana e da importância do desenvolvimento individual.

Os resultados da percepção dos liderados sobre a liderança do líder também reforçam o estilo de liderança democrático/participativo do líder da empresa. Por exemplo, 9 liderados (dos 10 respondentes) indicaram um estilo de liderança que impulsiona e contribui para a eficiência e motivação da equipe. Sobre o desenvolvimento profissional, 7 liderados observaram uma percepção positiva em relação à preocupação do líder com o desenvolvimento profissional dos colaboradores. E por fim, 8 liderados se sentem no mínimo confortáveis para se comunicar abertamente com seu líder e apresentar sugestões.

4.3 Análise do impacto da liderança no desempenho da equipe

A análise das respostas revelou um cenário rico em nuances, no qual a liderança exerce um papel fundamental no desempenho da equipe. Quando o entrevistado foi perguntado sobre os indicadores que a empresa utiliza para avaliar o desempenho da equipe, o líder respondeu: “no caso da oficina é o número de serviços, no caso de vendedores, as vendas, no caso do administrativo é toda a parte que rege a questão de lançamento de nota, principalmente na casa de avaliação, é a inadimplência, também é de forma separada porque são setores distintos” (Entrevistado, 2024).

Nota-se que os indicadores de desempenho variaram de acordo com a área, demonstrando um alinhamento com as especificidades de cada setor. A menção à inadimplência como indicador para a área administrativa, por exemplo, evidencia a importância da gestão financeira. Além disso, essa abordagem alinhada com as especificidades de cada setor é corroborada por teorias de gestão de desempenho. Segundo Kaplan e Norton (1992), a utilização de indicadores de desempenho adaptados às diferentes áreas de uma organização é fundamental para a implementação de uma estratégia eficaz e para a consecução dos objetivos organizacionais.

Em relação às oportunidades de melhoria para equipe relatou: “eu tenho uma frase que também é algo que corre comigo sempre: o princípio da igualdade é tratar cada um conforme a sua diferença” (Entrevistado, 2024). O líder demonstra uma compreensão da individualidade de cada colaborador, buscando personalizar a forma de reconhecer e motivar cada um. Essa abordagem, baseada no princípio de “tratar cada um conforme sua diferença”, demonstra ser eficaz para aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Quando perguntado a respeito da avaliação do impacto da sua maneira de liderar no desempenho da equipe, o líder respondeu: “a gente começa a ser exemplo, porque eles conhecem a minha história de onde eu vim, e aonde que a gente consegue chegar, onde que a gente quiser (Entrevistado, 2024). De acordo com a fala do entrevistado, a história pessoal do líder serve como fonte de inspiração e

motivação para a equipe, criando um senso de propósito compartilhado e fortalecendo os laços entre o líder e os colaboradores.

Neste estudo, observou-se que o líder adota uma abordagem colaborativa, incentivando as partes envolvidas a encontrarem suas próprias soluções. Essa estratégia, além de fortalecer os relacionamentos, demonstra um respeito pela autonomia e capacidade de resolução de problemas dos colaboradores. Ao deparar-se com conflitos entre os membros das equipes, o líder demonstrou uma postura de facilitador, incentivando que os próprios envolvidos buscassem soluções conjuntas. Essa estratégia, além de fortalecer os relacionamentos, demonstra um respeito pela autonomia e capacidade de resolução de problemas dos colaboradores.

A comunicação aberta, transparente e clara é valorizada pelo líder. A preocupação em garantir que a mensagem seja compreendida demonstra um compromisso com a clareza e a transparência nas relações interpessoais. Na pesquisa, foi observado durante a entrevista a seguinte fala do líder: “tem que melhorar, principalmente a comunicação, porque a comunicação não está naquilo que você fala, está naquilo que a pessoa entende, que está conversando com você” (Entrevistado, 2024).

A análise demonstra uma forte correlação entre o estilo de liderança e o desempenho da equipe. A liderança inspiradora, a comunicação eficaz, o foco na individualidade e o compromisso com o desenvolvimento contribuem significativamente para um alto desempenho. Um líder que inspira, comunica de forma clara, valoriza seus colaboradores e busca o desenvolvimento contínuo é capaz de criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

4.4 Análise do impacto do estilo de liderança na percepção dos liderados

A pesquisa indica que o estilo de liderança adotado na empresa é visto de forma positiva pela maioria dos colaboradores, com 9 dos entrevistados afirmando que ele impulsiona ou contribui para a eficiência da equipe e apenas 1 entrevistado identificou um impacto negativo.

No que tange ao ambiente de trabalho, 6 entrevistados afirmaram que o ambiente de trabalho é fortemente favorecido pelo estilo de liderança, enquanto 4 entrevistados acreditam que o ambiente de trabalho é positivamente influenciado.

A Tabela 1 apresenta os resultados das respostas às perguntas-chave que exploram a preocupação do líder com o desenvolvimento dos colaboradores, a motivação e o incentivo proporcionado, a abertura para sugestões, a satisfação com o ambiente de trabalho e a avaliação geral da atuação do líder.

A Tabela 1 demonstra uma percepção predominantemente positiva dos colaboradores em relação à preocupação do líder com o desenvolvimento profissional. A liderança autêntica tem sido associada a uma forte preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores. Um estudo de Walumbwa et al. (2008) mostrou que líderes autênticos, que promovem o crescimento e o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, recebem feedback positivo, os resultados obtidos corroboram essa afirmação, sugerindo que o líder em questão adota práticas alinhadas com os princípios da liderança autêntica.

No entanto, é importante notar que dois dos participantes afirmaram não perceber qualquer preocupação por parte do líder em relação ao seu desenvolvimento profissional, o que sinaliza a necessidade de uma investigação para compreender os fatores que influenciam essa divergência. Estudos sobre clima organizacional e satisfação no trabalho (Robbins, 2005) demonstram que a percepção individual sobre o apoio do líder é um fator importante para o engajamento e a retenção de talentos.

A motivação dos colaboradores é um fator importante para a eficácia e o desempenho da equipe. Ao serem questionados sobre seu nível de motivação para trabalhar em equipe, a maioria dos colaboradores demonstraram um sentimento positivo. Desses, 5 entrevistados se declararam muito motivados, enquanto 4 se consideraram motivados. Apenas 1 entrevistado reportou um nível de motivação moderado. Segundo um estudo realizado por Ferreira (2018), a motivação dos colaboradores impulsiona a satisfação no trabalho, o comprometimento e a busca por resultados positivos para as empresas.

Tabela 1 - Nível de satisfação, motivação e preocupação dos colaboradores (n = 10)

Questão/Respostas	Nada preocupado	Pouco preocupado	Moderadamente preocupado	Preocupado	Muito preocupado
Você nota preocupações do seu líder com o seu desenvolvimento?	2	1	0	2	5
Você se sente motivado em trabalhar na equipe?	Nada motivado 0	Pouco motivado 0	Moderadamente motivado 1	Motivado 4	Muito motivado 5
Você se sente confortável em levar sugestões para o seu líder?	Nada satisfeito 0	Pouco satisfeito 0	Moderadamente satisfeito 2	Satisfeito 3	Muito satisfeito 5
Qual o seu nível de satisfação com seu ambiente de trabalho?	Nada satisfeito 0	Pouco satisfeito 0	Moderadamente satisfeito 1	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
De forma geral, como você avalia a atuação do seu líder na empresa?	Muito satisfatória 0	Insatisfatória 0	Neutra 0	Satisfatória 1	Muito satisfatória 9

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A pesquisa revelou que a maioria dos colaboradores se sente à vontade para se comunicar abertamente com seu líder e apresentar sugestões. Dos entrevistados 5 se declararam muito confortáveis, 3 confortáveis e 2 moderadamente confortáveis, indicando um ambiente de trabalho colaborativo e transparente. Desse modo, ao proporcionar um canal aberto de comunicação, a organização, como destaca Pinheiro e Reis (2021), permite que os colaboradores se sintam mais conectados aos objetivos da empresa, contribuindo para um clima organizacional mais positivo e produtivo.

A satisfação com o ambiente de trabalho reflete a qualidade do ambiente organizacional e a adequação das condições de trabalho. Os resultados da pesquisa indicam um alto nível de satisfação com o ambiente de trabalho, com 5 dos colaboradores se declarando muito satisfeitos, 4 demonstraram estarem satisfeitos e apenas 1 moderadamente satisfeito. Estudos realizados revelam que um ambiente de trabalho prazeroso e satisfatório é um fator motivacional que impulsiona o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores (Machado; Bandeira, 2012).

A avaliação geral da atuação do líder fornece uma visão abrangente sobre como os colaboradores percebem a eficácia e o impacto do líder na organização. Nota-se a atuação do líder com um resultado positivo, com 9 dos colaboradores a considerando muito satisfatória e 1 colaborador classificando-a como satisfatória. Esse resultado sugere que o líder tem sido eficaz em suas ações, impactando positivamente o ambiente de trabalho. A literatura sobre liderança, especialmente a que aborda o estilo transformacional (Bass, 1985), aponta que líderes capazes de inspirar, motivar e desenvolver seus colaboradores tendem a receber avaliações muito positivas, o que corrobora os resultados desta avaliação.

Os resultados da pesquisa indicam um ambiente de trabalho em grande parte positivo, com altos níveis de satisfação, motivação e uma percepção de preocupação do líder com o desenvolvimento dos colaboradores. No entanto, a presença de percepções divergentes destaca a importância de um diagnóstico mais profundo para compreender e abordar as necessidades individuais.

A literatura reforça a relevância do *feedback*, da comunicação aberta e da liderança autêntica e transformacional, indicando caminhos para fortalecer ainda mais

o ambiente organizacional. Em suma, para maximizar o potencial de desenvolvimento e satisfação dos colaboradores, a organização deve continuar investindo em práticas de liderança que promovam um ambiente colaborativo e inclusivo, sempre aberta a *feedbacks* e melhorias contínuas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi investigar como a liderança influencia o desempenho da equipe em uma empresa agropecuária de Araçuaí-MG. Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com o líder e questionários aos colaboradores.

Os resultados mostraram que a equipe é composta majoritariamente por homens (8 respondentes) com ensino médio completo (9 respondentes) e considerável tempo na empresa 4 anos ou mais (5 respondentes)), o que contribui para uma cultura organizacional sólida e estável. Foi identificada uma liderança democrática e participativa do gestor, focada no desenvolvimento individual e na construção de um ambiente de trabalho colaborativo, exercendo um impacto positivo significativo na percepção dos colaboradores e no desempenho da equipe.

Além disso, os colaboradores demonstraram um alto nível de satisfação com o ambiente de trabalho, com a liderança e com o próprio trabalho. A comunicação aberta, o incentivo à participação e o reconhecimento individual foram elementos-chave que contribuíram para essa percepção positiva.

Embora este estudo tenha proporcionado importantes aspectos sobre a relação entre o estilo de liderança e o desempenho da equipe, é importante ressaltar suas limitações. A natureza qualitativa da pesquisa e a amostra restrita limitam a generalização dos resultados para outras empresas e contextos.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a realização de estudos comparativos entre diferentes setores e tamanhos de empresas, a fim de verificar a generalização dos resultados encontrados. Além disso, investigações longitudinais poderiam aprofundar

a compreensão da evolução da liderança e seu impacto no desempenho da equipe ao longo do tempo.

Portanto, este estudo contribui para a compreensão da importância da liderança para o sucesso organizacional, destacando a necessidade de líderes que sejam capazes de inspirar e motivar suas equipes. Os resultados obtidos podem servir como base para o desenvolvimento de programas de desenvolvimento de liderança e para a implementação de práticas de gestão de pessoas mais eficazes. Por fim, sugere-se a adoção de práticas formais de *feedback* e reuniões participativas no contexto agroindustrial.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASS, B. M. **Liderança e desempenho além das expectativas**. Nova York: Free Press, 1985.

BERGUE, S.; T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599 p

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de Administração**: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos organização. São Paulo, Manole, 2009.

CHOPRA, R. Avaliações de desempenho de 360 graus: uma visão geral. **Global Journal of Enterprise Information System**, v.9, n. 3, p.102-105, 2017.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FERREIRA, V. C. P. **Tendências da Gestão de Pessoas na era do Conhecimento**. 2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9TSEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=bibliografia+Ferreira+et+al+2018+gest%C3%A3o+de+pessoas&ots=KACdMyTYLo&sig=wK1P-bYI5C3kiXxvaNwktWuq-ac#v=onepage&q&f=false>> . Acesso em: 22 set. 2025.

GARCIA, F. A. Z.; RUSSO, R. F. S. M. Liderança e Desempenho da Equipe de Desenvolvimento de Software: Influência do Tipo de Gestão de Projetos. RBGN: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 970-1005, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: A teoria e a técnica da liderança situacional. Ed. Pedagógica e Universitária, 1986

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. O balanced scorecard: medidas que impulsionam o desempenho. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

MARTINS, G. A.; THEÓPILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2007.

MILANI, J. V. Q.; GONÇALES FILHO, M. Análise do tipo e do perfil de liderança de gestores na área de Tecnologia da Informação. **Revista Brasileira em Tecnologia da Informação**, v. 4, n. 1, p. 2-16, 2022. Disponível em: <<https://www.fateccampinas.com.br/rbti/index.php/fatec/article/view/21>>. Acesso em: 20 jan. 2025.

NORTHOUSE, P. G. **Introduction to leadership**: concepts and practice. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017. 432 p.

OLIVEIRA, M. F. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? In: Cadernos da Fucamp, UNIFUCAMP, v.19, n.41, p.1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.

PEREIRA, F. C. et al. Programa de desenvolvimento de líderes para a melhoria da QVT: estudo de caso em uma indústria do ramo de extrusão. **Conhecimento Interativo**, v. 16, n. 2, 2022. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/790>> Acesso em 20 de set. 2025.

PEREIRA, J.J; SARAIVA, C; REZENDE, A. F. Teorias tradicionais de liderança a partir de uma perspectiva crítica. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, p. 474-503, 2023. DOI: 10.1590/1413-2311.390.123685. <https://www.researchgate.net/publication/374877976_TEORIAS_TRADICIONAIS_DE_LIDERANCA_A_PARTIR_DE_UMA_PERSPECTIVA_CRITICA> Acesso em 02 out. 2023.

PINHEIRO, P. C.; REIS, P. C. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Brazilian Journal of Development**, p. 2 – 8, 2021.

SILVA, I. M.; SILVA, G. B.; SOUSA, F. R. L. Avaliação de estilos de liderança sob a visão de membros do 14º quadro federal em Patos-PB. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 8, n. 12, 2019.

ROBERTS, G. E. Participação no sistema de avaliação de desempenho dos funcionários: Uma técnica que funciona. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 1, p.89-98, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROWE, G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.

SILVA, C. P. da.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **RCPA**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

TAQUETTE, S. R.; BORGES, L. **Pesquisa qualitativa para todos**. Petrópolis, Vozes, 2020.

TECNOLOGIA, I. PIB do Agronegócio Brasileiro - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA-Esalq/USP. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em 24 de nov 2024.

TOLFO, S. R. Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina, Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNISING, T. S.; PETERSON, S. J. Liderança Autêntica: Desenvolvimento e Validação de uma Medida Baseada em Teoria†. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.



Esta obra está licenciada com Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional.
[Recebido/Received: Dezembro 18 2024; Aceito/Accepted: Janeiro 29, 2025]