

LIDERANÇA DE SUCESSO: O PERFIL DO GESTOR NO AGRONEGÓCIO

Data de Submissão: 08/08/2024

Data de aceite: 02/05/2024

Jayme Ferreira de Vasconcellos Neto

EBC - Empresa Brasil de Comunicação

Brasília - DF

<http://lattes.cnpq.br/2650977627456677>

<https://orcid.org/0009-0008-3923-4978>

Liderança. Mudança Organizacional.

SUCCESSFUL LEADERSHIP: THE MANAGER'S PROFILE IN AGRIBUSINESS

RESUMO: O agronegócio desempenha papel fundamental na economia brasileira. A participação do setor na geração de dividendos para o país é substancial e a quantidade de mão de obra empregada é considerável. Os desafios para manter os níveis de crescimento elevados são constantes. Empreendimentos agrícolas estão sujeitos a uma diversidade de situações que influenciam na produção e comercialização, entre elas a instabilidade do mercado consumidor, episódios climáticos severos e turbulências políticas. Diante desse cenário de volatilidade, o gestor agrícola precisa assumir o papel de líder e conduzir os processos de mudança de maneira a manter a produtividade, engajando os colaboradores e garantindo a solidez do empreendimento. Conceitos de liderança e o perfil do gestor de sucesso são analisados neste artigo, e esse referencial teórico é aplicado ao universo das empresas agrárias.

PALAVRAS-CHAVE: Administração. Gestão.

ABSTRACT: Agribusiness plays a fundamental role in Brazilian economy. The sector's participation in generating dividends for the country is substantial and the workforce employed is considerable. The challenges to maintaining high growth levels are constant. Agricultural enterprises are subject to a variety of situations that influence production and sales, including instability in the consumer market, severe weather episodes and political turmoil. Faced with this volatile scenario, the agricultural manager needs to assume the role of leader and lead the change processes to maintain productivity, engaging employees and ensuring the solidity of the enterprise. Leadership concepts and the profile of a successful manager are analyzed in this article, and this theoretical framework is applied to the universe of agrarian companies.

KEYWORDS: Administration. Management. Leadership. Organizational change.

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que atingem o mundo empresarial atualmente exigem uma rápida capacidade adaptativa da cadeia de comando das organizações. Reações velozes são necessárias para manter a capacidade produtiva efetiva. No agronegócio não é diferente.

O líder precisa ter uma postura constante de comando, gerência e relacionamento com a equipe. Agir com empatia e inteligência emocional, se comunicando de maneira clara, eficaz e inteligente, deve ser parte da estratégia para motivar a equipe e entregar resultados positivos. E essa motivação não é apenas financeira. O colaborador precisa se sentir reconhecido, tendo oportunidade de aprendizado e crescimento profissional. Baptista (2015, p. 139) afirma que *“nos modelos organizacionais mais evoluídos a transformação é gerada pela convicção de que o investimento em práticas inteligentes de gestão de pessoas representa lucro e competitividade”*.

A liderança influencia as pessoas a trabalharem com entusiasmo, sem usar o poder. Os objetivos da organização passam a ser objetivos dos colaboradores, e o bem comum se torna meta. Com essa postura, a empresa terá seus resultados econômicos assegurados e o funcionário terá suas necessidades (pessoais e profissionais) atendidas.

O objetivo deste artigo é revisar os diferentes conceitos de liderança, bem como o perfil de líderes de equipes, e como esse referencial teórico pode ser aplicado em um contexto de mudanças no ambiente do agronegócio.

LIDERANÇA: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Vários autores já se debruçaram sobre o tema liderança, que tem conceitos, definições e significados diferentes, mas que se completam. De acordo com Houaiss (2009, p. 1177), liderança é a função, posição ou caráter de líder. E líder é o indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros. É a pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras.

Liderança também é conceituada por Hunter (2004, p. 28) como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum. Alguns anos depois, o próprio Hunter (2006, p. 18) atualizou essa definição. A versão modernizada traz dois vocábulos novos: confiança e caráter. O texto diz que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Já Cortella (2010, p. 70) afirma que o líder é aquele capaz, numa dada circunstância, de levar adiante pessoas, projetos, ideias, metas.

Sun Tzu, general, estrategista e filósofo chinês tratou de liderança e do papel do líder na obra *A Arte da Guerra*, escrita por volta do século IV a.C. Nos 13 capítulos que abordam estratégias militares, Tzu afirma

“Nos planos de um chefe inteligente, as considerações sobre vantagens e desvantagens devem estar harmonizadas. Se a nossa expectativa de vantagem for mesclada dessa maneira, poderemos ter sucesso no cumprimento da parte essencial dos nossos planos. [...] Se, ao treinar soldados, as ordens forem diariamente reforçadas, o exército será bem disciplinado; do contrário, sua indisciplina será nefasta. Se um general demonstra confiança em seus soldados, mas insiste sempre em que suas ordens sejam obedecidas, a vantagem será mútua. A arte de dar ordens não é procurar retificar pequenos erros nem ser dominado por pequenas dúvidas. A vacilação e a meticulosidade exagerada são os meios mais eficazes de solapar a confiança de um exército. [...] A rapidez é a essência da guerra. Tire partido da falta de preparação do inimigo, marche por caminhos onde não é esperado e ataque pontos despretegidos.”

O filósofo, historiador, poeta, diplomata e músico italiano, Nicolau Maquiavel também aborda as características de um líder bem-sucedido em sua obra *O Príncipe*. No texto, escrito por volta do ano de 1515, Maquiavel afirma que o estudo de casos de sucesso é fundamental para o gestor. Para ele,

“A fim de exercitar o espírito, o príncipe deve estudar a história e as ações dos grandes homens; ver como se conduziram na guerra, examinar as razões das suas vitórias e derrotas para imitar as primeiras e evitar as últimas. Acima de tudo, deve agir como alguns grandes homens do passado ao seguir um modelo que tenha sido muito elogiado e glorificado, ter sempre em mente seus gestos e ações. [...] São esses os métodos que deve seguir um príncipe prudente, nunca permanecendo ocioso em tempos de paz, mas, ao contrário, capitalizando experiência, de modo que qualquer mudança da sorte o encontre sempre preparado para resistir aos golpes da adversidade, impondo-se a ela.”

Para Knapik (2012, p. 83), liderança é a influência interpessoal exercida em um determinado contexto. É um fenômeno social, uma capacidade de influenciar por meio de ideias, exemplos e ações, fazendo com que se atinjam metas propostas ou com que se acredite em conceitos e/ou crenças.

Kotler (2003, p. 110) reforça que o contato com a equipe é fundamental para o líder. Segundo ele, *“para transformar-se em líder, é preciso concentrar-se, sobretudo, nas pessoas, na busca de oportunidades, no desenvolvimento da visão e no estabelecimento de objetivos”*. O que é corroborado por Hunter (2004, p. 26), que lembra outra característica do líder, *“ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver”*.

Da mesma forma, El-Memari (2018, p. 192) fala que a visão do líder precisa de quatro características, categorizadas pelo Instituto Brasileiro de Liderança (IBL). De acordo com o autor, a primeira característica é a chamada *“lente temporal, pois com um negócio plurianual e multifatorial, é preciso estar à frente do seu tempo”*. A segunda característica é que a visão precisa ser proximal e distal, pois o líder tem que *“conseguir analisar o todo do negócio, ver o efeito da parte no todo, definir e lutar pelos números mais importantes”*.

A visão da liderança precisa ainda ser periférica, saindo dos limites da fazenda e da sua cultura/produção, observando outros negócios agrícolas que podem ter relação com a atividade produtiva. Por último, a visão deve ser paradoxal, ou seja, questionadora e não-óbvia, buscando melhoria contínua e processos mais rápidos, mais fáceis, mais eficientes e mais lucrativos.

Diante desses pensamentos, vê-se que apenas o carisma não é suficiente para assegurar uma liderança de sucesso. Drucker (1989, p. 109) fala sobre isso. Segundo o autor, carisma sem um plano de ação é ineficaz. Além disso, ele afirma que *“the charismatic leader, as this century shows, is always endangered. [...] Charisma creates arrogance.”*¹

Dias (2008, p. 19) afirma que

“Liderança eficaz é aquela que fortalece a equipe e potencializa o desenvolvimento dos indivíduos participantes. Solidez, perseverança, perspicácia e audácia devem estar diretamente ligadas à valores como tolerância, presteza, cordialidade e sensibilidade. Sendo assim, o autoconhecimento é indispensável, conhecer os próprios paradigmas, os pontos fortes, reconhecer também fraquezas e preconceitos. Tudo isso possibilita compreensão de limites e potenciais”.

De acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001) *apud* Dias (2008, p. 19) líderes atuam baseados em sete características que podem ser aprendidas:

- Intuição: visualizam e antecipam situações antes que ocorram
- Investigação: buscam mais informações sobre a situação
- Ação: reúnem elementos / subsídios e trabalham
- Comunicação: compartilham ideias e sentimentos
- Avaliação: definem a situação e analisam os recursos a disposição
- Decisão: planejam a ação
- Visão de conjunto: desenvolvem a ideia global do processo

Maxwell (2016, p. 108) também cita características comuns aos líderes de sucesso. São elas: capacidade de adaptação, discernimento, perspectiva, comunicação, segurança, disposição para servir, iniciativa, maturidade, persistência e confiabilidade. Hersey e Blanchard (1974) *apud* Cury (1981, p. 49) resumem essas características, afirmando que o comportamento do líder precisa se adaptar às exigências. Para eles,

“Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir os objetivos pessoais e da organização.”

1. O líder carismático, como nos mostra este século, está sempre em perigo. [...] Carisma cria arrogância. (Tradução do autor)

LIDERANÇA DE EQUIPES

O líder de equipe deve manter o controle emocional diante de crises e situações complexas, agindo com cautela, ponderando os diversos cenários e analisando as melhores opções para cada situação. Robbins e Finley (1997, p. 103) falam sobre isso, ao ressaltar que os líderes de equipes projetam energia, fornecendo motivação; estão envolvidos, envolvem e investem, empoderando os colaboradores; auxiliam na evolução e na mudança, orientando e facilitando os caminhos que levam às oportunidades; usam de persuasão e perseverança, identificando obstáculos e abrindo caminhos; enxergam além do óbvio, buscando informações e indo além dos padrões; direcionam energia para oportunidades de sucesso, focando no que realmente importa; mantêm a perspectiva, assegurando que a visão global, as metas e a direção estejam presentes; influenciam ações cooperativas, maximizando o auxílio mútuo; apoiam a criatividade, valorizando a inovação; tomam iniciativa, transformando hipóteses em ação; e, finalmente, não se acomodam, tendo em mente que o processo de melhoria é constante.

Reimer, Bryant e Feuerstein (2018, p. 9) seguem essa vertente de pensamento, ao constatar que o líder de sucesso tem 4 fatores essenciais que o diferenciam: 1. a construção de novos líderes, incentivando o desenvolvimento pleno do colaborador; 2. a expansão da ambição para toda a empresa, incentivando a busca pela excelência e lucratividade; 3. a manutenção de um bom relacionamento com equipes que não lidera, ou seja, transitar bem em diferentes áreas da companhia; 4. a simplificação da complexidade e operacionalização de procedimentos, dando clareza aos problemas e buscando estratégias mais simples. Segundo os estudiosos, *“truly standout executives do more than live comfortably with chaos: they take ownership of complexity by creating simple, operational narratives around it”*².

Também é importante lembrar que o exercício da liderança é circunstancial. Qualquer um, em qualquer situação, pode ter que exercer o papel de líder. É o que Maquiavel dizia quando citava a junção da *virtu* com a *fortuna*, isto é, a virtude, e a ocasião, a sorte. Segundo Hunter (2004, p. 27), quando duas ou mais pessoas se reúnem com um propósito há oportunidade de exercer a liderança, que pode ser aprendida e desenvolvida. Conceito que é corroborado por Cortella (2010, p. 71), que afirma que a liderança é uma virtude que pode ser desenvolvida.

“Você não nasce líder, você se torna líder no processo de vida com os outros. [...] Nenhum de nós é líder em todas as situações, nenhum de nós consegue liderar qualquer coisa, ou todas as coisas e situações. Por outro lado, qualquer um de nós é capaz de liderar alguns processos, algumas pessoas, algumas situações.”

Robbins e Finley (1997, p. 85) ainda afirmam que “a liderança pode ser revezada de tempo em tempos ou de acordo com a tarefa em andamento”.

2. *Executivos verdadeiramente excepcionais fazem mais do que viver confortavelmente no caos: eles assumem a propriedade da situação complexa, criando narrativas simples e operacionais ao redor do caso. (Tradução do autor)*

Kwasnicka (1987, p. 62) chama a atenção para a escolha da liderança baseada em fatores como: objetivos do grupo, habilidade individual de facilitar a comunicação e a composição do grupo em termos etários e educacionais, por exemplo. Para a autora, o “líder executa funções vitais que contribuem para a habilidade do grupo em sobreviver”, e isso acontece porque o líder inicia ações, facilita o consenso e provê uma ligação com os demais atores do processo (chefias, sindicatos, outras organizações). No contexto do gerenciamento de equipes, Kwasnicka (1987, p. 142) afirma que o processo de gestão necessita de quatro funções administrativas, que interagem continuamente: planejamento, organização, direção e controle (PODC). Essas funções administrativas seriam constantes, sequenciais e formam um ciclo virtuoso, conforme ilustra a Figura 1.

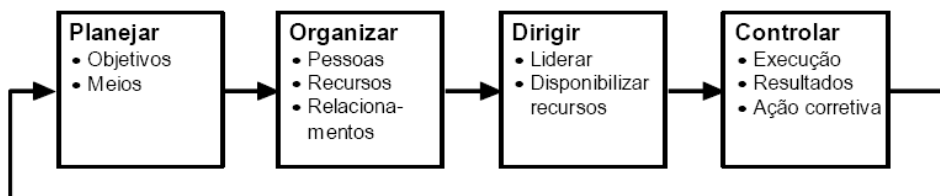


Figura 1 - Interação das funções administrativas - PODC

Fonte: Kwasnicka, 1987

Santarém (2018)³ fala sobre o que os pesquisadores chamam de ‘novo paradigma da liderança’, onde os ‘novos líderes’ tem uma relação próxima com os liderados; tem um sentimento de igualdade; possuem visão de crescimento do grupo com foco nos valores da empresa e dos colaboradores; resolvem conflitos através do diálogo, aprendendo com os erros; e buscam que os setores da companhia atuem em rede, formando equipes.

GESTÃO DE MUDANÇAS NO AGRONEGÓCIO

O agronegócio possui peculiaridades que precisam ser consideradas no processo de gestão. Em muitas propriedades, o modelo de gestão é familiar. Por isso, a relação patrão x empregado se confunde com a de pai x filho. Esses empreendimentos estão no que é chamado por Chiavenato (2003, p. 378) de fase pioneira, quando o fundador do grupo (o pioneiro) é quem orienta a tomada de decisões. O líder (normalmente o patriarca) conhece bem o negócio e mantém uma relação próxima com os colaboradores. A hierarquia é quase que inexistente, com poucos níveis de comando. Nessa fase, com poucos recursos, todos fazem tudo, são generalistas, e improvisam na solução de problemas. Os processos produtivos não seguem um padrão operacional, são feitos conforme a necessidade e são registrados de maneira precária.

3. SANTARÉM, Marcelo. *Gestão de Pessoas*. 22 set. 2018 - 30 out. 2018. *Notas de Aula*.

Além da fase pioneira, Chiavenato (2003, p. 378) afirma que as empresas passam por outras quatro fases durante a existência: fase de expansão, fase de regulamentação, fase de burocratização e fase de flexibilização.

Na fase da expansão, a partir do momento em que a produção aumenta e/ou se diversifica, controlar todo o ambiente produtivo se torna mais complexo, pois as responsabilidades não são tão claras e conflitos surgem. Segundo Chiavenato (2003, p. 378), nesse momento, a competência organizacional passa a ser buscada, com o estabelecimento de um organograma claro, com funções e responsabilidades bem definidas. É a fase da regulamentação, onde regras são adotadas e procedimentos padrões são registrados para evitar alterações no processo produtivo. Muitas vezes, colaboradores externos são contratados para auxiliar nessa fase, sempre considerando a competência técnica do indivíduo. Porém, essa mão-de-obra externa pode não ter os mesmos princípios que o pioneiro-fundador da empresa.

Apartir dessa regulamentação, surge a fase da burocratização, quando a normatização passa a dominar os processos de produção, com regras e racionalização. Com o excesso de trâmites operacionais, perde-se a motivação, pois, uma simples requisição de razão, por exemplo, pode necessitar de memorandos e relatórios que acabam dificultando a operação da propriedade. A consequência é a perda da produtividade. Chiavenato (2003, p. 378) afirma que, com a lucratividade caindo, a gestão busca a fase da flexibilização. Nesse ponto, os líderes buscam retomar a motivação inicial, de quando a empresa foi criada. Ao mesmo tempo, os colaboradores recebem maior autonomia, e alguns procedimentos são desburocratizados. O trabalho de gestão é conjunto, as atividades se complementam e os processos fluem de maneira natural.

Baptista (2015, p. 123) chama essa 'nova' empresa de organização orgânica, que tem como características a contribuição nos processos, a adaptação e redefinição de tarefas, o compartilhamento de responsabilidades, o controle alinhado com os interesses de todos, e o conhecimento descentralizado e em rede. Para ele,

"O sistema orgânico é [...] um modelo que evidencia a importância das pessoas, compreendendo a complexidade delas. Apenas uma liderança que englobe a flexibilidade, a participação, a persistência, o reconhecimento da equipe e que permita a abertura de todos os canais de comunicação seria capaz de gerar a transição para o modelo orgânico."

Allen (2002, p. 19) também trata das fases das companhias. Para a pesquisadora, uma empresa pode funcionar por um tempo considerável devido a força e ao conhecimento dos fundadores. Porém, essas habilidades e competências são diferentes das necessárias para levar o empreendimento à uma nova fase. Segundo a autora,

"Quando uma empresa alcançou o ponto em que é imperativo crescer [...] são necessárias habilidades de gestão profissional que a maioria dos empreendedores não possui. [...] Se não existem sistemas e controles efetivos, o crescimento pode caminhar de forma descontrolada e com certeza causará algum dano à organização."

Todo esse processo de mudança organizacional, que acontece em cada uma das fases tem três etapas, descritas, por sua vez, por Kurt Lewin. Robbins, Judge e Sobral (2014, p. 772) detalham o Modelo de Mudança de Três Etapas de Lewin (Figura 2).

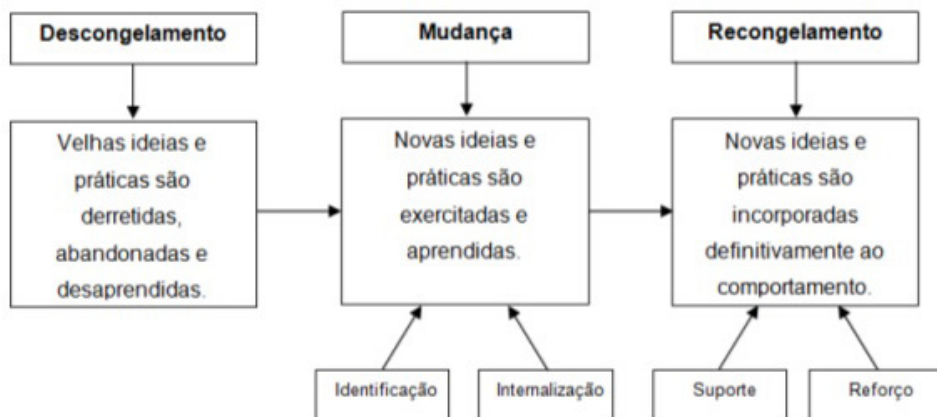


Figura 2 - Modelo de Mudança de Três Etapas de Lewin

Fonte: Chiavenato, 2003

Segundo os autores, as etapas são: descongelamento, movimento (ou mudança) e recongelamento. Chiavenato (2003, p. 375), explica a sequência, afirmando que no descongelamento, as velhas práticas 'derretem' e são substituídas por novas ideias. A seguir, na mudança, essas novas práticas são aprendidas pela organização. Por último, no recongelamento, os novos padrões são incorporados e se tornam a nova norma, como mostra a Figura 2.

Os gestores devem estar atentos e identificar com precisão esses ciclos, buscando chegar rapidamente à última fase. É nesse momento que o potencial produtivo estará em seu máximo. É o que diz Allen (2002, p. 20), ao afirmar que o "truque é reconhecer a aproximação dessa fase crítica em tempo hábil, a fim de que sua estrutura seja preparada para suportar um crescimento acelerado".

Para isso, o líder de uma empresa agrícola precisa inspirar e motivar os colaboradores, para que as metas sejam atingidas. Cappelli (2003, p. 107) cita o livre fluxo de comunicação – sobre a empresa, o desempenho financeiro, as estratégias e os planos –, a autonomia para desenvolver as tarefas e a flexibilidade no trabalho como condições para a retenção de talentos e o engajamento dos funcionários.

Diante do atual cenário de mudanças, é importante destacar o termo VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)⁴, empregado nos anos 1990 no cenário militar pós-Guerra Fria.

4. VUCA, acrônimo das palavras em Inglês Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity, em português: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. (Tradução do autor)

A expressão traduz com precisão o atual momento das empresas. A volatilidade diz respeito à velocidade das mudanças, a incerteza é a imprevisibilidade em relação ao futuro, a complexidade de estruturas conectadas dificulta as decisões, e a ambiguidade é a falta de clareza de determinados fatos. Tudo isso junto dificulta o planejamento e prejudica a tomada de decisões. Por isso, o líder que se depara com situações VUCA precisa ser flexível, multidisciplinar, resiliente e ágil na tomada de decisões. Além disso, Koontz e O'Donnel (1981, p. 436) citam a empatia, a objetividade e o autoconhecimento como atitudes que, se utilizadas com perícia, podem auxiliar nesse contexto de incerteza.

O líder, então, deve ser referência, inspirando confiança e fazendo por merecer o respeito da equipe. Entender e acreditar nos valores da empresa, para orientar a equipe no rumo certo, são condições primordiais para o sucesso. Allen (2002, p. 21) ressalta essa questão, ao assegurar que *“é possível manter o espírito empreendedor à medida que a empresa se torna mais profissional, mas isso requer encontrar as pessoas certas, com as atitudes certas”*. É o que diz Cappelli (2003, p. 111), que afirma que *“as pessoas permanecem com seus empregadores quando veem a organização como fonte de orgulho, quando respeitam seus superiores, quando são remuneradas de forma justa e quando acham que seu trabalho é importante”*.

Wagner III e Hollenbeck (2000) mencionam a teoria do caminho-objetivo que trata de diferentes estilos de liderança, que podem ser mesclados para os períodos de mudanças organizacionais. Segundo os pesquisadores, os líderes podem ser participativos (aceitam sugestões), diretivos (fornecem orientação específica), encorajadores (amistoso e acessível) e orientado para a realização (fixando metas desafiadoras). A junção dos estilos conduz a variáveis satisfatórias no âmbito da gestão.

Para manter o sucesso da empresa rural, Stefano e Bernardim (2010, p. 299) chamam a atenção para atitudes do líder empreendedor. Segundo os autores, é preciso dar exemplo para conseguir a adesão dos colaboradores; basear as ações em fatos que devem ser comunicados à equipe; buscar resultados mensuráveis e factíveis; e reconhecer erros e acertos, partilhando a vitória coletiva para elevar o moral da equipe.

ESTUDO DE CASO: TREINAMENTO DE LIDERANÇA NA JOHN DEERE

Uma pesquisa⁵ de 2018 do Fórum Econômico Mundial aponta que a liderança está em alta no mercado de trabalho. A John Deere, fabricante de equipamentos para a agricultura e construção, sabe disso.

Fundada em 1837 por John Deere, ferreiro e inventor, com o nome original de Deere & Company, a John Deere se tornou uma das maiores empresas do mundo. Atualmente, tem negócios em cerca de 160 países e emprega quase 50 mil funcionários.

5. Fonte: *Future of Jobs Survey 2018 (World Economic Forum)*.

Atuando em tantos países, a John Deere tem uma mão de obra diversificada e uma liderança multicultural. Manter uma equipe coesa e alinhada com os objetivos estratégicos da companhia é um desafio. Para o setor de Recursos Humanos da empresa, alguns objetivos são permanentes. Entre eles, destacam-se: contar com um aprimoramento de líderes extraordinários; desenvolver um trabalho em equipe alinhado e de alta performance; possuir recursos humanos de ponta; e ter um planejamento estratégico da força de trabalho e alocação de pessoal.

De acordo com o diretor de Recursos Humanos para a América Latina na John Deere, Wellington Silverio, o aprimoramento dos talentos se dá através do Processo de Desenvolvimento de Pessoas baseado no 70-20-10. Ou seja, 70% focado na experiência, 20% no aprender com os outros e 10% no treinamento. Para Silverio (2016) *apud* Bispo (2016, p. 1) “*nosso turnover é abaixo de 1,2%. Isso significa que temos feito um trabalho forte de retenção dos nossos talentos*”.

Um estudo de 2015 do Development Dimensions International, em parceria com o Conference Board, apontou que CEOs de companhias multinacionais afirmaram que o ‘desenvolvimento da liderança’ era um dos cinco principais investimentos em capital humano que deveriam ser adotados. O levantamento mostrou que empresas que investiram na capacitação dos líderes das equipes tiveram ganhos significativos. As vendas aumentaram 114%, a satisfação dos clientes subiu em 71 %, e a produtividade teve um salto de 36%. Um dado que chama a atenção é a redução das queixas, em 105%, como mostra o Quadro 1.

vendas	+ 114%
eficiência operacional	+ 42%
produtividade	+ 36%
satisfação do cliente	+ 71%
queixas	- 105%
inatividade	- 11%
acidentes de trabalho	- 60%

Quadro 1 – Ganho de produção com a capacitação de líderes

Fonte: Development Dimensions International / Conference Board

Considerando a importância da liderança, a John Deere contratou a Dale Carnegie – uma das principais consultorias de desenvolvimento organizacional e habilidades interpessoais do mundo, fundada em 1945 – para conduzir um treinamento em suas unidades operacionais.

A Dale Carnegie utilizou soluções customizadas para cada unidade de negócios da John Deere. Exemplos específicos, adequados à realidade de cada praça, tornaram a capacitação relevante para os colaboradores. E apostar nos funcionários é essencial. Como diz Meira (2013, p. 128), é “*difícil pensar em algo mais importante, nos negócios, do que pessoas*”. E o objetivo, Segundo Meira (2013, p. 90) “*é transformar um grupo de competências individuais em um time competente, ou seja, competitivo*”.

Para Wellington Silverio, diretor de Recursos Humanos para a América Latina da companhia, a equipe de liderança da John Deere se manteve engajada com a filosofia da multinacional. De acordo com ele, “é fundamentalmente crítico que um líder se preocupe e se engaje muito no ‘como’ fazer as coisas acontecerem dentro da organização”.

E os resultados já são colhidos pela empresa. A filial brasileira da John Deere foi eleita uma das 25 empresas mais inovadoras do país. O ranking do Valor Inovação Brasil, divulgado recentemente, é promovido pelo jornal Valor Econômico e pela consultoria Strategy&, ligada à PwC Consultants. A companhia subiu 20 posições e ocupa a 25ª colocação, entre as 150 empresas mais inovadoras do Brasil. Em todo o mundo, a John Deere investe – por dia – 4 milhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento.

Os valores que norteiam o negócio são reafirmados e mantidos diariamente: integridade, qualidade, comprometimento e inovação. Palavras transformadas em ação, que orientam o trabalho, a qualidade dos produtos e o tratamento com os clientes, investidores e funcionários.

CONCLUSÃO

Diante da importância do agronegócio para a economia brasileira atualmente, o gestor na propriedade rural é peça-chave para o sucesso do empreendimento. Desta forma, as características de liderança precisam ser desenvolvidas no ambiente gerencial das propriedades agrícolas, para que a empresa rural alcance índices de produtividade competitivos no mercado.

O estudo demonstrou que empreendimentos agropecuários necessitam de um estilo de liderança agregador. É necessário que o gestor seja um líder, e não apenas um chefe. O chefe ocupa um cargo de comando, age autoritariamente, dá ordens e, normalmente, enxerga os funcionários como peças do processo produtivo, sem se preocupar com o bem-estar da equipe. Já o líder inspira confiança, agrega e motiva a equipe, respeita limitações, trabalha junto e ajuda a superar desafios. O chefe se preocupa apenas com os resultados. O líder se preocupa com todo o caminho até que os resultados sejam alcançados.

As rápidas transformações do mundo empresarial que acontecem hoje em dia tornam a liderança um verdadeiro desafio. O líder precisa estar atualizado com as inovações do processo produtivo, ao mesmo tempo em que se mantém alinhado com a missão e os valores da empresa, sem desprezar o relacionamento com os colaboradores, que são essenciais para o sucesso de qualquer organização. Ou seja, é preciso ter competência técnica, compromisso ético e habilidade interpessoal.

Verdadeiros líderes mantêm a organização em constante evolução, conquistando – pessoas e resultados – mesmo em situações complexas e difíceis. As mudanças são enxergadas como oportunidade de crescimento. O desafio é bem-vindo e o erro faz parte do processo. Gestores podem até fazer o que é certo. Líderes fazem a coisa certa.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Kathleen R. **Expansão empresarial: 25 princípios para crescer com sucesso**. São Paulo: Publifolha, 2002.

BAPTISTA, Renato Dias. **Gestão de pessoas em tempos de transição**. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Orgs.). *Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2015. Cap. 8, p. 121-139.

BISPO, Patrícia. **Gestão de Carreira na John Deere**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Materia/10501/gestao-de-carreira-na-john-deere.html>> Acesso em 19.05.2019.

CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. Petrópolis: Vozes, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma perspectiva comportamental**. São Paulo: Atlas, 1981.

DALE CARNEGIE. **Como a John Deere aumentou seus resultados com o treinamento de liderança da Dale Carnegie**. Disponível em: < <https://portaldalecarnegie.com/estudo-de-caso-como-a-john-deere-aumentou-seus-resultados-com-o-treinamento-de-lideranca-da-dale-carnegie/>> Acesso em 18.05.2019.

DIAS, Larissa Gomes. **Liderança feminina no agronegócio: principais desafios enfrentados pelas mulheres**. 2008. 44 p. Monografia (Bacharelado). Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, UNICEUB, Brasília.

DIESEL, V.; DIAS, M. M.; NEUMANN, P. S. **Pnater (2004 - 2014): da concepção à materialização**. In: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (Orgs.). *Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil*. Porto Alegre: UFRGS, 2015. p. 107-128.

DRUCKER, Peter F. **The new realities: in government and politics, in economics and business, in society and world view**. New York: Harper & Row, 1989.

FNQ. **Mundo VUCA: o que é e qual a influência na gestão das organizações?**. Disponível em: < <https://blog.fnq.org.br/mundo-vuca-o-que-e/>> Acesso em 27.06.2019.

EL-MEMARI NETO, Antonio C. **Como ganhar dinheiro na pecuária: os segredos da gestão descomplicada**. Maringá: edição do autor, 2018.

EL-MEMARI NETO, Antonio C. **O líder imbatível e suas quatro características**. Disponível em: <<https://www.scotconsultoria.com.br/noticias/artigos/46107/o-%E2%80%9Cclider-imbavel%E2%80%9D-e-suas-quatro-caracteristicas.htm>> Acesso em 11.04.2019.

JORNAL DA CANA. **John Deere é eleita uma das 25 empresas mais inovadoras do Brasil**. Disponível em: < <https://jornalcana.com.br/john-deere-e-eleita-uma-das-25-empresas-mais-inovadoras-do-brasil/>> Acesso em 10.07.2019.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante: 2004.

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de 'O monge e o executivo'**. Rio de Janeiro: Sextante: 2006.

JOHN DEERE. **Uma história escrita com muito orgulho**. Disponível em: <<https://www.deere.com.br/pt/index.html>> Acesso em 18.05.2019.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1987.

O LIVRO dos negócios. São Paulo: Globo Livros, 2014.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Martin Claret, 1998.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2016.

MEIRA, Silvio Lemos. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

REIMER, David; BRYANT, Adam; FEUERSTEIN, Harry. **The four X factors of exceptional leaders: understanding what differentiates a great leader from a good leader will help companies make the right choices for the top jobs**. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/The-Four-X-Factors-of-Exceptional-Leaders?gko=5222d&utm_campaign=4XFactorsTwitter&utm_medium=social&utm_source=Twitter> Acesso em 12.04.2019.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SANTARÉM, Marcelo. **Gestão de Pessoas**. 22 set. 2018 - 30 out. 2018. Notas de Aula.

TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Os desafios da atuação socialmente responsável**. In: HANASHIRO, D. M. M. et al. (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Cap. 5, p.155-180.

STEFANO, Sílvio Roberto; BERNARDIM, Márcio Luiz. **A ação da liderança**. In: LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. (Orgs.). **Ação empreendedora**. São Paulo: Ed. Gente, 2010.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1983.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.