

Agronegócios: perspectivas



Patricia Guarnieri
Magali Costa Guimarães
Karim Marini Thomé
(Organizadores)

EDITORA



UnB



Universidade de Brasília

**Reitora
Vice-Reitor**

Márcia Abrahão Moura
Enrique Huelva

EDITORA



UnB



UnB | BCE

**Diretora da
Editora UnB**

Germana Henriques Pereira

**Diretor da
Biblioteca
Central**

Fernando César Lima Leite

**Comissão de
Avaliação e
Seleção**

Alex Calheiros
Ana Alethéa de Melo César Osório
Ana Flávia Lucas de Faria Kama
Ariuska Karla Barbosa Amorim
Camilo Negri
Evangelos Dimitrios Christakou
Fernando César Lima Leite
Maria da Glória Magalhães
Maria Lidia Bueno Fernandes
Moisés Villamil Balestro

Agronegócios: perspectivas



Patricia Guarnieri
Magali Costa Guimarães
Karim Marini Thomé
(Organizadores)

EDITORA



UnB

Coordenadora de produção editorial
Projeto gráfico e capa
Diagramação

Equipe editorial

Luciana Lins Camello Galvão
Wladimir de Andrade Oliveira
Fernanda Cordeiro de Carvalho

Portal de Livros Digitais da UnB
Coordenadoria de Gestão da Informação Digital

Telefone: (61) 3107-2687

Site: <http://livros.unb.br>

E-mail: portaldelivros@bce.unb.br



Este trabalho está licenciado com
uma licença Creative Commons [Atribuição-
NãoComercial-CompartilhaIgual4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

A281 Agronegócios : perspectivas [recurso eletrônico] / Patricia
Guarnieri, Magali Costa Guimarães, Karim Marini Thomé
(organizadores). — Brasília : Editora Universidade de Brasília,
2020.
397 p.

Formato PDF.

ISBN 978-65-5846-026-8

1. Agroindústria. 2. Agricultura familiar. 3. Sistemas
agroindustriais. 4. Cadeia agroalimentar. I. Guarnieri, Patrícia
(org.). II. Guimarães, Magali Costa (org.). III. Thomé, Karim Marini
(org.).

CDU 338:63 (81)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO **08**

CAPÍTULO I

Representações sociais do conceito de Agronegócios **13**
Priscila Brelaz da Silva, Magali Costa Guimarães, Marlon Vinícius Brisola

CAPÍTULO II

Trajetória institucional comparada: instrumento de análise em estudos sobre sistemas agroindustriais e territórios produtivos rurais **47**
Marlon Vinícius Brisola

CAPÍTULO III

Evolução dos estudos sobre competências gerenciais no contexto do agronegócio **77**
Sthefane Cristina de Lima Duarte, Maria Júlia Pantoja, Marlon Vinícius Brisola

CAPÍTULO IV

Agricultura orgânica e agronegócio: análise e impactos de tecnologias sustentáveis **108**
João Paulo Guimarães Soares, Ana Maria Resende Junqueira, Matheus Boratto Nascimento Campos, Bruno Henrique Crespo Porto

CAPÍTULO V

Mercados como práticas e novas possibilidades de análise para o agronegócio **150**
Karim Marini Thomé, Kahlil Marini Thomé

CAPÍTULO VI **170**
Princípios e emprego da análise de risco na segurança dos alimentos
Vânia Ferreira Roque-Specht

CAPÍTULO VII **193**
Caracterização de consumidores e atributos de mercado da cadeia
produtiva de hortaliças orgânicas no Distrito Federal e entorno
Isaac Leandro de Almeida, Ana Maria Resende Junqueira,
Cleudson Nogueira Dias

CAPÍTULO VIII **232**
Uma parte importante do movimento *slow food*: como as cafeterias de
cafés especiais encontraram seu espaço entre o tradicional e o moderno
José Márcio Carvalho

CAPÍTULO IX **251**
Condomínios de armazéns rurais: uma breve caracterização com
ênfase logístico
Amanda Cristina Gaban Filippi, Patricia Guarnieri

CAPÍTULO X **287**
Redes sociais rurais: análise da gestão coletiva em projetos de
assentamento de reforma agrária
Raquel Aparecida Alves, Maria Júlia Pantoja,
Sergio Ricardo Franco Vieira

CAPÍTULO XI **324**
Análise dos canais de distribuição de plantas alimentícias não
convencionais (Panc) em seis feiras do Distrito Federal
Juliana Martins de Mesquita Matos, Ana Maria Resende Junqueira,
Alda Mieko Rocha Kimura Vidal

CAPÍTULO XII

Sistema privado de inovação tecnológica agropecuária no Brasil

Antônio Maria Gomes de Castro, Suzana Maria Valle Lima,

Luís Fernando Vieira, Eduardo Paulo de Moraes Sarmiento,

Camille Gonçalves Bruno de França

352

SOBRE OS AUTORES

391

Evolução dos estudos sobre competências gerenciais no contexto do agronegócio

Sthefane Cristina de Lima Duarte, Maria Júlia Pantoja,
Marlon Vinícius Brisola

Introdução

O atual contexto global de frequentes transformações sociais, econômicas, políticas, ambientais e tecnológicas demanda lideranças capazes de demonstrar e exercer todo o seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes na gestão das instituições e organizações. A volatilidade, complexidade e ambiguidade do mundo no século XXI se tornaram o desafio de gestores na tentativa de atingir a efetividade organizacional neste ambiente de grande dinamismo (QUINN *et al.*, 2012). As organizações enfrentam hoje várias formas de paradoxos, mas o essencial é que a nação e suas instituições econômicas e políticas gerenciem de forma adequada tais paradoxos (OSHODI, 2011).

Assim, há um processo longo de aprendizado para transcender os paradoxos impostos e se alcançar a efetividade da gestão e da liderança. Quinn *et al.* (2012, p. 1) definem um paradoxo “[...] quando duas ideias aparentemente inconsistentes ou contraditórias são ambas verdadeiras”.

Observa-se que a definição de paradoxo pode sintetizar o desafio conferido aos líderes da atualidade diante do cenário, de ambiguidades e exigências complexas, imposto.

Nesse sentido, a intensidade e a velocidade com que essas mudanças estão acontecendo geram profundos impactos nas organizações. Por sua vez, as mudanças provocadas nas organizações influenciam a maneira de gerir os negócios; logo, também influenciam as competências dos gestores que se adaptam aos requisitos das novas realidades organizacional e de mercado. Esse cenário complexo assinala a necessidade de tomadas de decisão inovadoras e novas competências para líderes de diversos setores do mercado (FERREIRA; NAMI; FERREIRA; NAMI; VILAS BOAS, 2006).

As organizações envolvidas no setor de agronegócios, sejam elas públicas ou privadas, também estão imersas nesse ambiente de múltiplas exigências e transformações. Isso ocorre devido a diversas transformações que vêm havidas na estrutura dos negócios e das organizações do agronegócio (BRISOLA, 2002). Dessa maneira, as organizações que incrementam este setor se encontram em um panorama de crescente competitividade, no qual é imprescindível a busca por meios e ações estratégicas que garantam a sua sobrevivência e continuidade (ESTIVALETE; LÖBLER; PEDROZO, 2006).

O aumento das dimensões das propriedades agrícolas, a orientação para o mercado e as expectativas dos consumidores solicitam habilidades gerenciais e uma orientação para o futuro mais promissor nas explorações agrícolas (RIKKONEN; MÄKIJÄRVI; YLÄTALO, 2013). Ainda, esse aumento de tamanho das áreas cultivadas e a importância das competências gerenciais implicam modelos de gestão que agreguem maior valor, ferramentas estratégicas e construção de competências gerenciais dentro das fazendas (RIKKONEN; MÄKIJÄRVI; YLÄTALO, 2013).

É importante destacar que as competências gerenciais no setor de agronegócios são requeridas das lideranças de empresas e instituições privadas e públicas; isto é, de todas as organizações a montante, a jusante e regulamentadoras do setor. Tal perspectiva decorre de uma visão sistêmica em que os atores e *stakeholders* atuam de forma interdependente, influenciando-se mutuamente. Igualmente, considera-se que o conceito de agronegócio envolve desde o produto primário até sua industrialização e comercialização, abrangendo os fornecedores de matérias-primas, máquinas, implementos e a distribuição (SCHMITT, 2002). Assim, o conhecimento das competências gerenciais dos líderes de uma organização pode ser um fator de diferencial competitivo e de sobrevivência desta, além de poder influenciar indiretamente diferentes elos da cadeia em que a organização atua.

Diante da inserção do agronegócio nesse contexto mundial de múltiplas demandas, constantes transformações e competitividade, é importante compreender como a questão das competências gerenciais tem sido estudada no setor. Assim, apresenta-se como objetivo deste capítulo analisar a evolução dos estudos sobre competências de liderança no agronegócio, a partir da década de 1990, procurando identificar as abordagens, convergências e foco dos estudos correlatos.

Buscou-se apresentar primeiramente o referencial teórico em relação ao tema; em seguida, a metodologia adotada para seleção e avaliação dos estudos é descrita. Na terceira parte, os resultados e discussão dos estudos são expostos. Por fim, com base nos resultados encontrados, considerações finais concernentes à importância dos resultados encontrados, às lacunas de pesquisa e à indicação de pesquisas futuras são apresentadas.

Conceito de competências

O termo competência foi integrado à linguagem organizacional a partir da Revolução Industrial e do estabelecimento do taylor-fordismo; nesse início, a palavra foi usada para qualificar a capacidade de uma pessoa realizar eficientemente determinado papel (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). O movimento de estudos sobre competência começou na década de 1970 com o trabalho de David McClelland. O modelo de McClelland foi projetado para identificar as competências que eram específicas para um determinado trabalho em uma determinada organização (HOGAN; KAISER, 2005).

A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e pesquisas; assim, na literatura, a palavra está relacionada à capacidade de as pessoas gerarem resultados para a organização (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; PICCHAI, 2010). Para Fleury e Fleury (2010), competência diz respeito a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um alto desempenho sob o pressuposto de que as melhores performances estão baseadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Esses mesmos autores acrescentam que “as competências devem agregar valor econômico para organização e valor social para o indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2010, p. 30). Nesse sentido, Picchiali (2010, p. 75) define competência como um “[...] conjunto de qualificações que permitem à pessoa obter uma performance superior em um trabalho ou situação”. Assim, a noção de competência está ligada “a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (FLEURY; FLEURY, 2010, p. 30).

Brandão *et al.* (2010) afirmam que é possível distinguir duas correntes teóricas com diferentes concepções para o termo competência. Assim, a primeira corrente define competência como um conjunto de qualificações ou características inerentes à pessoa (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitem a realização de um trabalho ou agir em determinadas situações – essa é representada principalmente por autores norte-americanos. A segunda corrente conceitua competência de acordo com as realizações da pessoa em um dado contexto, isto é, aquilo que se produz ou realiza no trabalho, e não atributos ou qualificações – essa corrente é representada principalmente por autores franceses (BRANDÃO *et al.*, 2010).

Brandão e Borges-Andrade (2007) ressaltam, contudo, que, nos últimos anos, uma terceira corrente tem se destacado por adotar uma perspectiva integradora, conceituando competência a partir da junção das definições norte-americana e francesa. Para fins deste capítulo, a concepção de competência adotada alinha-se a esta da perspectiva integrada e definida por Carbone *et al.* (2009). Assim, para esses autores, em termos do que “não é”, a competência não é apenas um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes necessários para exercer determinada atividade; ao contrário, além desse conjunto, a competência é o desempenho expresso pelo indivíduo em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Portanto, competências humanas são “[...] combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE *et al.*, 2009, p.43). Carbone *et al.* (2009) acrescentam que, desse modo, as competências cooperam para o alcance de objetivos organizacionais e demonstram o reconhecimento social sobre a capacidade dos indivíduos,

equipes e organizações. A partir das reflexões sobre a definição de competências e suas decorrências, Brandão e Borges-Andrade (2007) propõem um modelo conceitual para ilustrar o conceito.

Segundo esse modelo conceitual, depreende-se que a competência é resultado da mobilização sinérgica de insumos – conhecimento, habilidades e atitudes – e é expressa pelo indivíduo por intermédio de seu desempenho no trabalho manifestado como comportamentos, realizações e resultados que produzirão valor econômico e social tanto para a pessoa quanto para a organização.

A aquisição de insumos de conhecimentos, habilidades e atitudes pode acontecer nas organizações por meio de processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Os processos de TD&E tem como foco a aquisição desses insumos e podem ser direcionados por diferentes propósitos, por exemplo, melhoria do desempenho no trabalho, adaptação das pessoas para o uso de novas tecnologias, entre outros (ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

Por fim, é importante definir os insumos apresentados de acordo com Carbone *et al.* (2009). Assim, o conhecimento diz respeito às informações que, reconhecidas e integradas pelo sujeito em sua memória, acarretam impacto sobre seu julgamento ou comportamento, também se refere ao saber que os indivíduos acumulam ao longo da vida, relacionando-se às memórias de conceitos, ideias ou fenômenos. As habilidades correspondem à aplicação produtiva do conhecimento, à capacidade do sujeito de instaurar conhecimentos memorizados e aplicá-los em uma ação. Ainda, as habilidades podem ser de dois tipos – intelectuais ou motoras. Finalmente, a atitude é o aspecto social e afetivo relacionado ao trabalho, sendo um sentimento ou predisposição do sujeito, que influencia sua conduta em relação aos outros indivíduos, ao trabalho ou às situações (CARBONE *et al.*, 2009).

Teóricos, organizações e pesquisadores têm se interessado cada vez mais pela temática das competências gerenciais, possivelmente pela possibilidade de que elas exerçam forte influência sobre o desempenho de equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais (BRANDÃO *et al.*, 2010). A meta de um líder gestor é ser capaz de associar um conjunto de competências diversas que o permita atuar com efetividade em um mundo de valores concorrentes em constante transformação (QUINN *et al.*, 2012). Corroborando com Quinn *et al.* (2012), Lins e Borges-Andrade (2014, p. 160) afirmam que “[...] a efetividade do gestor pode estar relacionada à expressão de competências de liderança”.

Competências gerenciais

Boyatzis (2008) demonstra que o desenvolvimento de competências necessárias para gestores e líderes serem eficazes requer a concepção de programas e métodos de ensino de programas centrados na aprendizagem. Assim, a identificação de lacunas de competência constitui um primeiro passo para averiguar as possíveis necessidades de desenvolvimento de líderes e gestores, com o intuito de indicar meios adequados e investir em ações de aprendizagem, capacitando os gestores para o exercício de suas atividades. Portanto, pode-se fazer uso de modelos de competências como referência para o desenvolvimento de gestores, seja por meio de ações formais (TD&E) ou informais (estratégias de aprendizagem no trabalho) (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014).

Considerando o aspecto acima citado, é importante mencionar que modelos são representações de uma realidade mais complexa, que ajudam a reproduzir, comunicar ideias e entender melhor fenômenos complexos do mundo real (QUINN *et al.*, 2012). Assim,

as competências gerenciais representam comportamentos esperados de indivíduos que exercem funções de supervisão ou direção, “[...] tais competências são descritas em termos de padrões comportamentais, que representam expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados” (BRANDÃO *et al.*, 2010, p. 172).

O conceito de competência de Carbone *et al.* (2009), mencionado na seção anterior, aplica-se também às funções gerenciais e de liderança, isto é, às competências gerenciais. No entanto, o repertório de insumos – conhecimentos, habilidades e atitudes – e desempenho – comportamentos, realizações e resultados – aqui abordados se direcionam dos comportamentos esperados no exercício de cargos e funções diretivas especificamente, que devem, portanto, produzir valor econômico e social, de acordo com as expectativas da organização para esses papéis.

Com relação à atuação efetiva do líder, Boyatzis (2008) indica que competências de inteligência emocional, social e cognitiva predizem a efetividade nos papéis profissionais de gestão e liderança em diversos setores da sociedade. Nesse sentido, o autor conceitua competência como um conjunto de grupos de comportamentos – que estão relacionados, mas são diferentes – organizado em torno de uma construção subjacente, chamada “intenção”. Assim, são manifestações alternativas da intenção, conforme o caso ou situação (BOYATZIS, 2008).

A âncora para compreensão de quais comportamentos e qual intenção é relevante na situação emerge da previsão da eficácia (BOYATZIS, 2008). Isso confirma a meta do líder eficaz apontada por Quinn *et al.* (2012). A construção da competência específica é uma questão em torno dos relacionamentos e dos diferentes comportamentos que são considerados manifestações alternadas da mesma construção subjacente. Tais comportamentos são organizados essencialmente, ou

inicialmente, em decorrência de seu uso em situações sociais ou de trabalho (BOYATZIS, 2008).

Com relação à gestão no setor do agronegócio, a questão em torno das competências gerenciais ganha maior atenção a partir dos anos 80, uma vez que, a partir desse período, “[...] passou-se a estudar, além do seu processo de funcionamento, a maneira como os modos de gestão da agricultura e da indústria agroalimentar se transformavam [...]” (MASSUQUETTI, 2010, p. 334). Rikkonen, Mäkijärvi e Ylätaalo (2013) apontam para a necessidade crescente de se antecipar às mudanças futuras e seus impactos sobre a produção. No setor de negócios agropecuários, hoje, os agricultores devem cada vez mais reconhecer, para além da produção em si, as possibilidades e ameaças de mudanças do mercado, de desenvolvimento tecnológico, alterações nas políticas e mudanças no comportamento do consumidor.

É importante apresentar ainda, a título de exemplo, algumas das importantes competências gerenciais apontadas por relevantes estudos neste campo de pesquisa. Assim, Cockerill (1994 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2010), em pesquisa num banco britânico, identificou competências como a capacidade de “[...] organizar equipes cooperativas nas quais os integrantes se sintam valorizados” e de “estabelecer planos e metas ambiciosos, visando maximizar resultados” (COCKERILL, 1994, p. 73 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2010, p. 173).

Spencer e Spencer (1993 *apud* Brandão *et al.*, 2010), baseando-se em tendências e pesquisas sobre o ambiente empresarial americano, verificaram, entre relevantes competências gerenciais, a capacidade de “[...] disseminar a estratégia organizacional, fazendo despertar o envolvimento e o comprometimento dos empregados [...]” e de “[...] delegar tarefas e estimular os empregados a assumir maiores

responsabilidades” (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 343-344 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2010, p. 173).

A respeito disso, a capacidade de exercer liderança passa a ser uma importante habilidade a ser desempenhada.

A liderança e suas dimensões

A liderança é um dos temas mais importantes das ciências humanas e, historicamente, um dos mais mal compreendidos segundo Hogan e Kaiser (2005). As pessoas e organizações (governos, empresas, hospitais, instituições diversas) se desenvolvem e prosperam com uma boa liderança (HOGAN; KAISER, 2005).

Para Lins e Borges-Andrade (2014, p.160), a liderança pode ser abordada no

[...] escopo de um papel formal de gestão perante uma equipe de trabalho, definida como o processo pelo qual o gestor e sua equipe interagem e se influenciam mutuamente para alcançar objetivos comuns.

Os autores pontuam ainda que o pressuposto implícito nessa definição está ligado à ideia de que os indivíduos que compõem a equipe reconhecem no gestor um papel diferenciado de liderança formal, mas que esses gestores adotam, eventualmente, papéis de liderança informal ante a equipe.

Observa-se, no conceito apresentado, a referência a dois termos – gestor e líder – que se referem às funções e conceitos que muitas vezes se distinguem ou se confundem no âmbito organizacional – gestão e liderança. Nesse sentido, Yukl e Lepsinger (2005) afirmam

que, por mais de duas décadas, tem havido debates sobre a diferença entre liderança e gestão e a importância relativa dos dois papéis para o sucesso de uma organização. Portanto, o entendimento de que liderança e gestão são dimensões importantes não é novo, porém as teorias anteriores não explicam de forma clara como os dois papéis estão interligados e como eles afetam conjuntamente o desempenho organizacional (YUKL; LEPSINGER, 2005). A afirmativa de Yukl e Lepsinger (2005) corrobora com a afirmativa de Hogan e Kaiser (2005) quanto à importância do tema liderança, contudo consideram que há pouca compreensão acerca do tema.

Yukl e Lepsinger (2005) propõem o modelo de liderança flexível, que fornece novos insights sobre as questões supracitadas e se baseia em ideias de teorias anteriores acerca de liderança, gestão e eficácia organizacional. Esse modelo apresenta um conjunto de papéis significativos que os indivíduos com autoridade devem exercer para que as organizações sejam efetivas, no entanto sem classificar esses papéis como de liderança ou de gerenciamento (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014; YUKL; LEPSINGER, 2005). Pode-se observar que o estudo de Hogan e Kaiser (2005), contudo, também não faz distinção entre os papéis gerenciais e de liderança.

Hogan e Kaiser (2005) acrescentam que a liderança deve ser definida em termos da capacidade de construir e manter uma equipe que pode superar a concorrência. Se a liderança é a capacidade de construir uma equipe eficaz, logo um bom líder deve ser alguém que estimule outros a estarem dispostos a segui-lo (HOGAN; KAISER, 2005). Nesse sentido, os autores indicam um domínio de competências próprio para lideranças, conforme pode ser apreciado no quadro 1.

Quadro 1: Domínio de competências de liderança

Domínio de liderança - influência e habilidades de construção de equipe
Exemplos de competências
Fornecer orientação, apoio e normas para a realização
Comunicar uma visão convincente
Cuidar, desenvolver desafios diretos aos subordinados
Contratação de pessoal estrategicamente
Motivar os outros
Construção de equipes eficazes

Fonte: Hogan e Kaiser (2005, p. 5).

Verifica-se, a partir do quadro 1, que as competências atribuídas ao papel de líder estão relacionadas à ideia central que Hogan e Kaiser (2005) conferem aos gestores - capacidade de construir e manter equipes eficazes.

No que concerne ao modelo de liderança flexível, este identifica três determinantes distintos de desempenho organizacional: a) a eficiência e confiabilidade do processo, b) inovação e adaptação, e c) recursos humanos e relações (YUKL; LEPSINGER, 2005). Uma maneira de influenciar os determinantes de desempenho é com comportamentos específicos de liderança. Os muitos tipos de comportamentos considerados relevantes na pesquisa empírica sobre liderança, em meados do século passado, podem ser agrupados em três grandes categorias que se alinham com os determinantes de desempenho (YUKL; LEPSINGER, 2005), e estão demonstrados no quadro 2.

Quadro 2: Comportamentos de liderança relacionados aos determinantes de desempenho

Para melhorar a eficiência e confiabilidade do processo
Clarificar os papéis e objetivos da tarefa
Monitorar operações e desempenho
Cuidar, desenvolver desafios diretos aos subordinados
Contratação de pessoal estrategicamente
Resolver problemas operacionais correntes
Para melhorar a inovação e adaptação
Orientar monitoramento externo
Explicar a necessidade urgente de mudança
Articular uma visão inspiradora
Incentivar o pensamento inovador
Facilitar a aprendizagem coletiva
Assumir riscos para promover a mudança
Implementar a mudança necessária
Para melhorar os recursos humanos e as relações
Fornecer apoio e incentivo
Reconhecer contribuições dignas
Fornecer <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>
Consultar com outras pessoas sobre as decisões
Capacitar e delegar
Encorajar a cooperação e trabalho em equipe

Fonte: Yukl e Lepsinger (2005, p. 363).

Vê-se que as três grandes categorias de comportamentos de liderança são: orientados para a tarefa – preocupados principalmente com a melhoria da eficiência e confiabilidade do processo; orientados para as relações – essencialmente preocupados com a melhoria dos recursos humanos e suas relações; e orientados para a mudança – preocupados sobretudo com a melhoria da inovação e adaptação. Embora o principal objetivo para cada tipo de comportamento seja a melhoria de um determinante de desempenho, um comportamento

pode também afetar outros determinantes de desempenho (YUKL; LEPSINGER, 2005).

Metodologia

O procedimento técnico adotado para alcançar o objetivo proposto para o presente estudo, ou seja, analisar a evolução dos estudos sobre competências de liderança no agronegócio, a partir da década de 1990, é a revisão de literatura. Especificamente, o período sob análise compreendeu trabalhos escritos, ao longo de vinte anos, entre 1994 e 2014.

Para conferir confiabilidade e validade à revisão, os métodos, critérios e ferramentas utilizados para seleção dos estudos devem ser evidenciados. Portanto, para esta revisão de literatura foi aplicada a sequência de três passos de pesquisa da abordagem estruturada para seleção do material, conforme sugerem Webster e Watson (2002). São eles:

1 – Pesquisa em bases de dados – as maiores contribuições devem estar nos principais periódicos/revistas, por isso deve-se iniciar a pesquisa em bases de dados que auxiliem a identificação de artigos relevantes, fazendo uma varredura dentro o conteúdo da revista por meio do uso de palavras-chave. Anais de eventos e conferências, especialmente aqueles com uma reputação de qualidade, também devem ser examinados (WEBSTER; WATSON, 2002).

O presente estudo trata de um tema multidisciplinar, podendo estar localizado em periódicos de diversas áreas como Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Administração, Psicologia e Economia, entre outros. Neste caso, a pesquisa foi realizada nas bases de dados *AgEcon Search*, *SciELO*, Periódicos Capes e foi definido como período para seleção dos artigos publicações a partir da década de 1990.

Os seguintes descritores e suas diferentes formas de combinação foram utilizados como palavras-chave para a pesquisa: competências gerenciais (*managerial skills, managerial competences*), competências (*competences, skills*) + gestor (*manager*), competências + liderança ou líder (*leadership, leader*), agronegócio (*agribusiness*), agroindústria, agropecuária, agrícola, agricultura, agropecuária.

2 – *Vá para trás* – trata-se que rever as citações dos artigos identificados na Etapa 1 para determinar os artigos anteriores que devem ser considerados (WEBSTER; WATSON, 2002). Assim, foram analisadas as referências dos artigos selecionados na primeira etapa, identificando estudos relevantes sobre competência gerencial ou de liderança realizados no campo dos agronegócios.

3 – *Vá em frente* – trata-se de identificar os artigos-chave identificados nas etapas anteriores e, assim, determinar qual destes artigos devem ser incluídos na revisão (WEBSTER; WATSON, 2002). Para atingir esta etapa de ampliação dos resultados, foi utilizado o site Google Acadêmico, uma vez que este permite encontrar resultados em diversas bases de dados.

Após a pesquisa realizada, seguindo as três etapas apresentadas, foram selecionados 24 artigos para compor esta revisão da literatura. Os critérios de seleção dos artigos estão relacionados à análise prévia do título, resumo e palavras-chave, bem como o foco de análise dos estudos que deveria estar relacionado à liderança/gestão no agronegócio e suas competências.

Os estudos selecionados no levantamento compreendem o período de 1994-2014, sendo que a análise foi realizada por períodos (entre 1994 e 1999; entre 2000 e 2009; e entre 2010 e 2014), com o objetivo de verificar sua evolução ao longo do tempo, bem como qual o foco e a abordagem em que se inserem.

Estudos realizados entre 1994 e 1999

Os estudos desse período abordam as competências de liderança ainda de forma incipiente, relacionando o tema a termos como comportamento gerencial, habilidades gerenciais e capacidade de gestão. Igualmente, os aspectos comportamentais e de habilidades estão mais relacionados ao gestor em seu papel tático, como um tomador de decisões. O gestor, enquanto líder e sob uma função mais estratégica, não é objeto desses estudos. É possível perceber, em apenas um dos artigos, que as competências dos gestores com boas habilidades na tomada de decisão se aproximam das competências de lideranças apresentadas na literatura.

Assim, dois artigos (COOK, 1994; KATZ, 1997) avaliam o papel do gestor de cooperativas do setor de agronegócios. Esses dois trabalhos têm como foco o desafio da gestão de organizações orientadas para o usuário (*user-oriented organization*), no caso, as cooperativas agrícolas. É importante destacar que um desses estudos apresenta um objetivo mais específico de examinar o papel que proprietários e gerentes desempenham ao afetar as escolhas estratégicas e desempenho de empresas do agronegócio – cooperativas do agronegócio (KATZ, 1997).

Um terceiro artigo realizou uma revisão de literatura de estudos com foco em relacionar as capacidades gerenciais com os resultados da fazenda. Nesse estudo, considera-se que a gestão agrícola ou o gerenciamento das fazendas está preocupado com os recursos, as decisões e os resultados. E, a capacidade de gestão foi definida como as características e habilidades pessoais necessárias para lidar adequadamente com os problemas e oportunidades no momento certo e da maneira certa (ROUGOOR *et al.*, 1998).

Por fim, um estudo de 1999 apresenta uma revisão de estudos da psicologia sobre a cognição e a personalidade. Nesse sentido, os autores consideraram ainda as competências que constituem os componentes da boa gestão para auxiliar a tomada de decisão e a formulação de programas que auxiliem o aumento ou a melhoria das habilidades gerenciais de agricultores (NUTHALL, 1999). O quadro 3 apresenta de forma sintética alguns dados desses estudos.

Quadro 3: Síntese dos estudos da década de 1990 avaliados

Título	Autor(es)	nº	Revista / Evento	Abordagem teórica
The role of management behavior in agricultural cooperatives	Cook, Michael L.	1994	Journal of Agricultural Cooperation	Modelo gerencial de Mintzberg
Managerial behavior and strategy choices in <i>agribusiness</i> cooperatives	Katz, Jeffrey P.	1997	<i>Agribusiness</i>	Teoria da Agência
How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics	Rougoor, C. Tripb, G. Huimeb, R. Renkemab, J.	1998	Agricultural Economics	Capacidades gerenciais (aspectos pessoais e de processos de tomada de decisão); Fronteira de produção e eficiência
Managerial ability (the forgotten resource) its assessment and modification	Nuthall, P.L.	1999	43rd Annual Conference, Australian Agricultural and Resource Economics Society Inc.	Teorias de processos cognitivos; personalidade; julgamento e tomada de decisão

Ressalta-se aqui que o estudo de Nuthall (1999) já introduz a ideia de aprendizagem, seja por cursos formais ou atividades de *mentoring*, para que o gestor alcance as mudanças necessárias para melhorar seu repertório de competências. Ainda é interessante notar que, fora os artigos que abordam o gerenciamento de cooperativas agrícolas, os demais tratam da questão gerencial no que diz respeito à gestão agrícola, isto é, da propriedade rural. Portanto, nesse primeiro momento

– década de 90 – duas questões se destacam em relação às competências gerenciais – a gestão de cooperativas e a gestão da propriedade rural.

Além disso, observa-se que capacidade de gestão está conceituada nesses estudos em termos de habilidade, não compreendendo, portanto, o arcabouço atributos – conhecimentos, habilidades e atitudes – de competência proposto por Carbone *et al.* (2009). Também o desempenho e o valor gerado, na perspectiva desses estudos, não é abordado do ponto de vista do indivíduo, mas sim da organização – propriedade rural.

Estudos realizados entre 2000 e 2009

Os artigos incluídos nesta seção compreendem o período de 2000 a 2009. A característica básica percebida a partir da análise desses estudos é que esse pode ser considerado um período de transição nas pesquisas sobre competências de liderança no setor de agronegócios.

Nesses estudos, encontram-se avaliações de programas formais de desenvolvimento de liderança no setor agrícola, programas estes promovidos tanto pelo setor público como por instituições privadas, convergindo com a utilidade dos programas de TD&E apresentada por Antonello e Pantoja (2010) e Lins e Borges-Andrade (2014) para o desenvolvimento de competências.

Ainda, observa-se que o foco de estudo e análise se amplia, saindo de dentro da fazenda para compreender as competências de gestores da agroindústria, de instituições públicas e privadas inseridas em diferentes elos das diversas cadeias de suprimento que compõem o agronegócio. É importante mencionar que os estudos sobre as habilidades do agricultor ou proprietário rural ainda estão presentes nesse período, mas não são

o principal foco das pesquisas. O quadro 4 apresenta informações mais detalhadas dos estudos avaliados para o período entre 2000 e 2009.

Quadro 4: Síntese dos estudos avaliados entre 2000 e 2009

Título	Autor(es)	nº	Revista / Evento	Abordagem teórica
Continuing professional development and farm business performance	Byles, S. Le Grice, P. Rehman, T. Dorward, P.	2002	13th International Farm Management Congress - IFMA	Informação e conhecimento na gestão agrícola; medidas de desempenho de negócios; desenvolvimento pessoal e profissional contínuo.
Agricultural leadership development: insights and experiences from Canada	Martens, C. McLean, S.	2002	13th International Farm Management Congress - IFMA	Programas de desenvolvimento de lideranças na agricultura.
Essential leadership competencies needed in agricultural occupations as indentified by agricultural leaders in district Hyderabad, Sindh	Mirani, Z. Narejo, M. Kumbhar, M.	2003	Pakistan Journal of Applied Sciences	Essência da liderança; desenvolvimento de liderança; desenvolvimento de competências pessoais.
Habilidades e competências dos administradores da cooperativa mista de produtores rurais do Sudeste goiano oiano	Ferreira, M. Nami, M. R. Vilas Boas, Ana A.	2006	XLIV Congresso da SOBER	Habilidades, atitudes e características do administrador; desafios e dificuldades da administração.
Psychometric testing for assessing farmer's managerial ability (and modelling the origins of ability)	Nuthall, P. L.	2006	New Zealand Agricultural and Resource Economics Society Conference	Estilo gerencial (personalidade); capacidade – dependente da composição genética do indivíduo, educação, formação e experiência.
How can farmer managerial capacity contribute to improved farm performance? A study of dairy farms in Sweden	Johansson, H.	2007	American Agricultural Economics Association Annual Meeting	Traços de personalidade; processo de tomada de decisão; quadro de capacidades gerenciais de Rougoor <i>et al.</i> , 1998.
The role of inter-organizational leadership in agri-food value chains	Dooley, Lawrence B. Luca, E.	2008	110th EAAE Seminar "System Dynamics and Innovation in Food Networks"	Locus de liderança (Hitt <i>et al.</i> 2007); estilos de liderança e traços de comportamento; desenvolvimento de capacidades de liderança.

Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda – the case of the Nyabyumba potato farmers	Kaganzi, E. Ferris, S. Barham, J. Abenakyo, A. Sanginga, P. Njuki, J.	2008	CaPRI - Systemwide Program on Collective Action and Property Rights	Mercados de alto valor; coesão social; inovação, competitividade; habilidades para atuação em mercados de alto valor.
Modelling the origins of managerial ability in agricultural production	Nuthall, P. L.	2009	The Australian Journal of Agricultural & Resource Economics	Estilos de gerenciamento (personalidade); Habilidade – educação e formação, inteligência, idade e experiência.

Observa-se que a partir do quadro 2 os estudos estão dispersos entre diferentes focos de análise. No entanto alguns aspectos merecem destaque em uma análise comparativa com os estudos da década de 1990.

Observa-se que o entendimento e a avaliação dos indutores do processo de tomada de decisão se revelam de fato importantes nos estudos de gerenciamento no campo dos agronegócios, permanecendo como assunto relevante ao longo dos dois períodos. Contudo, em relação à década de 90, verifica-se que esse processo passa a ser analisado sob uma ótica mais estratégica e menos tática.

Atrelado à primeira observação está o segundo aspecto em destaque – a abordagem de competências no setor em relação às lideranças. O termo liderança não aparece nos estudos da década de 90 pelo fato de o gestor ser entendido, nesses estudos, como executor de um papel tático na tomada de decisões. Já nos estudos dos anos 2000, a pesquisa sobre lideranças aparece de forma enfática, podendo-se considerar que alguns desses estudos adotam a proposta de liderança flexível de Yukl e Lepsinger (2005), uma vez que abordam a gestão sem se preocupar em separar as funções do gestor e do líder.

O terceiro aspecto diz respeito ao conceito de competência aplicado nesses estudos. Embora não apareça o próprio termo competências – sendo este abordado principalmente como capacidades – verifica-se que o conjunto de atributos do conceito de Carbone *et al.*

(2009) já está presente na maioria dos estudos. Assim, conhecimentos, habilidades e atitudes são componentes avaliados como indutores diretos do desempenho das propriedades rurais, instituições e demais organizações estudadas.

Ainda, alguns autores ressaltam a importância do desenvolvimento de competências para gerar valor tanto para o agricultor, para propriedade rural, para o setor agrícola no geral e demais elos das cadeias de suprimento. Nesse sentido, a última observação diz respeito à ampliação dos estudos em relação ao foco de análise. Nesse período, dois estudos se destacam ao analisar as competências em relação a cadeias de suprimento e mercados, relevando uma abordagem sistêmica, em detrimento dos estudos que avaliam as organizações de forma individual.

Estudos realizados entre 2010 e 2014

O período em questão é caracterizado, em geral, pela adoção do termo competências de forma mais clara e objetiva. Além disso, os estudos tratam das competências requeridas de líderes do setor de agronegócios em um contexto de transformações globais relacionadas ao aumento da competitividade, maiores exigências dos consumidores, importância do fluxo de informações e necessidades/interesses de diversos *stakeholders* do setor.

Dessa forma, tais estudos se inserem no contexto de grandes mudanças globais e forte dinamismo, abordados por Estivalet, Löbler e Pedrozo (2006); Quinn *et al.* (2012); Oshodi (2011); entre outros. Os estudos avaliados nesta seção compreendem o período de 2010 a 2014 e estão relacionados no quadro 5.

Quadro 5: Síntese dos estudos realizados entre 2010 e 2014

Título	Autor(es)	nº	Revista / Evento	Abordagem teórica
Analyzing farm management skills in poultry production enterprises in Iran	Allahyari, M.S. Saburi, M.S. Keshavarz, F.	2011	Life Science Journal	Competências gerenciais, empreendimento; agroindústria.
Determinants of the use of information: an empirical study of German pig farmers	Arens, L. Plumeyer, C. Theuvsen, L.	2012	International Food and <i>Agribusiness</i> Manag. Review	Intercâmbio e uso de Informações; cadeia de comunicação; motivação e competências do agricultor.
Developing human capital for agri-food firms' multi-stakeholder interactions	Dentoni, D. Blok, V. Lans, T. Wesseling, R.	2012	International Food and <i>Agribusiness</i> Management Review	Interações Multi-stakeholder; estratégias de sustentabilidade; capacidades da empresa; competências individuais; aprendizagem de competências.
Dealing with cultural differences in public-private R&D projects: the experience of the Australian seafood sector	Dentoni, D. English, F.	2012	International Food and <i>Agribusiness</i> Management Review	Capital humano; cultura organizacional; aprendendo fazendo (Learning by doing); competências gerenciais.
Study on training scheme for new farmers	Ming-xia, T. Chun-xin, Y. Yong-ping, J.	2012	Asian Agricultural Research	Novos agricultores (new farmers); modernização agrícola
Human capital development for the management of F&A in India	Rao, B. S. Sudarshan	2012	International Food and <i>Agribusiness</i> Management Review	Educação gerencial no agronegócio; aprendizagem experimental; capital humano gerencial.
More than coping: thriving in a world of wicked problems	Waddock, Sandra	2012	International Food and <i>Agribusiness</i> Management Review	Competências de liderança, sustentabilidade, problemas complexos.
Defining foresight activities and future strategies in farm management: empirical results from Finnish FADN farms	Rikkonen, P. Mäkijärvi, E. Ylätalo, M.	2013	International Journal of Agricultural Management	Métodos prospectivos; competências gerenciais; orientação para o futuro.
Value addition to human managerial skills in the livestock sector in Nigeria	Adeyemo, A.A. Longe, M.P. Alakoso, A.A.	2014	Asian Journal of Agriculture and Rural Development	Modelo gerencial de Mintzberg; agregação de valor; competências gerenciais.

Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia	Páez, I. Rincón, A. Astudillo, M. Bohórquez, S.	2014	Revista EAN	Liderança transformacional; liderança transacional; competências de liderança.
Farmers' management capacities as a success factor in agriculture: A review	Vukelić, Nataša Rodić, Vesna	2014	Economics of Agriculture	Capacidade gerencial; mensuração de capacidade gerencial; quadro de capacidades gerenciais de Rougoor <i>et al.</i> , 1998.

Na análise dos estudos, a partir de 2010, alguns novos temas, em relação aos anos anteriores, destacam-se – o uso do termo competências, aprendizagem, capital humano, análise de *stakeholders* e visão estratégica.

Assim, o uso de termo capacidade gerencial ainda é recorrente em muitos estudos. No entanto, a expressão competências gerenciais ou de liderança já é um termo amplamente empregado nas pesquisas. Igualmente, a aprendizagem adquire maior importância nos estudos no sentido de contribuir para aquisição ou melhoria de competências que habilitem o gestor do setor de agronegócios a atuar em um mercado complexo e dinâmico. Portanto as instituições demonstram interesse e preocupação em desenvolver o seu capital humano, a fim de se manterem no mercado e como forma de vantagem competitiva.

O destaque desses temas corrobora com Boyatzis (2008) sobre a importância do desenvolvimento de programas de capacitação para formação de líderes eficazes. Vieira Filho e Silveira (2012) também destacam, com relação aos estudos tradicionais, sobre o crescimento agrícola e a falta de explicações sobre processo de aprendizado.

Outro aspecto relevante com relação às competências gerenciais é a inserção de análises dos *stakeholders* nas diferentes cadeias que compõem o agronegócio. Observa-se uma nova amplitude da visão sistêmica nesses estudos. Desse modo, as organizações não são mais abordadas de forma individual e nem como cadeias individualizadas, mas sim como

integrantes de mercados e redes, em que diversos atores se relacionam em um processo de influência mútua, com interesses diretos e indiretos no setor de agronegócios.

Por fim, a visão estratégica – já presente nos estudos dos anos 2000 – é reforçada a partir de 2010, no sentido de apreender uma visão de futuro. Ressalta-se que essa visão estratégica (de futuro) é encontrada em diferentes dimensões: desde os agricultores, agroindústrias, setor público até às instituições públicas e privadas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), reforçando a inserção de diversos *stakeholders* nos estudos.

Enquadramento da evolução dos estudos sobre competências gerenciais no setor de agronegócios

Para compreender o panorama geral da evolução dos estudos sobre competências de liderança no setor de agronegócios, foi elaborado – após análise e categorização da literatura encontrada – um quadro com o objeto de investigação das competências gerenciais dos estudos em relação à frequência com que estes objetos aparecem nas pesquisas e nos respectivos períodos.

Primeiramente, contudo, é importante esclarecer que o total de 25 objetos de investigação (superior ao total de estudos avaliados) diz respeito a um único artigo no qual as competências de liderança foram avaliadas sob a ótica do produtor rural e da agroindústria, sendo contabilizados duas vezes.

Apesar da diferença na quantidade de estudos por período de tempo, algumas conclusões convergentes com a literatura e a análise prévia dos estudos podem ser pontuadas.

Quadro 6: Classificação e distribuição dos estudos levantados por objeto de investigação e por período de tempo

Objeto de investigação	Quantidade de vezes em que o objeto de investigação aparece nos estudos por período de tempo			Total (24 estudos)
	1º período* (4 estudos)	2º período** (9 estudos)	3º período*** (11 estudos)	
Produtor Rural	2	4	5	11
Cooperativa/ Associação agrícola	2	2	0	4
Agroindústria	0	2	2	4
Setor Agroalimentar	0	1	3	4
Outros	0	1	1	2
Total				25

*(1994-1999); **(2000-2009); ***(2010-2014)

O foco nas competências do gestor agrícola (produtor rural) é permanente e aparentemente constante ao longo de todos os períodos. Pode-se observar uma troca no foco de interesse entre os objetos cooperativa/associação agrícola e agroindústria entre a década de 90 e os anos posteriores a 2010, sendo os anos 2000 um período de transição em que os dois objetos de investigação coexistem nas pesquisas.

É possível ainda observar ampliação crescente das pesquisas para mais de um elo da cadeia de produção agroindustrial, isto é, abrangendo todo o setor agroalimentar, com uma clara evolução ao longo dos períodos avaliados, convergindo com o que já foi mencionado em relação à abordagem de cadeias agroalimentares e *stakeholders* do setor agropecuário. Na classe “Outros”, encontram-se o artigo de Mirani, Narejo e Kumbhar (2003), investigando líderes de instituições do setor agrícola, e o de Dentoni e English (2012), com foco em instituições de P&D públicas e privadas.

Em síntese, as pesquisas no setor de agronegócios têm reconhecido cada vez mais a importância do estudo das competências de liderança. Em um primeiro momento, as pesquisas estiveram mais relacionadas ao comportamento do tomador de decisões, gestor da propriedade rural (de forma isolada). Num segundo momento, o gestor começa a ser visto como líder em uma função menos tática e mais estratégica, na qual importantes habilidades são requeridas para o sucesso organizacional. Ainda, nesse período, começa-se a estudar as competências dos gestores em organizações que estão inseridas em cadeias e mercados. Já nas pesquisas mais recentes, observa-se uma abordagem de competências de liderança mais propriamente, com o líder assumindo um papel estratégico dentro de uma perspectiva de futuro. Ainda, nesse período, destacam-se os estudos sobre processos de aprendizagem, com vistas a proporcionar aos líderes do setor agropecuário os repertórios de competências necessárias para garantir a sustentabilidade dos negócios. Nesse sentido, os estudos passam a envolver todo o setor agroalimentar e seus *stakeholders*.

Por fim, observa-se que os estudos nesse campo estão distribuídos por todos os continentes, com destaque para os países da América do Norte e Europa, revelando a ampla aceitação e importância da compreensão e investigação das competências de liderança para o setor de agronegócios. Nesse sentido, destaca-se uma única pesquisa brasileira nos resultados encontrados, sendo esta uma publicação em um evento. Assim, considerando a relevância e o potencial dos agronegócios no Brasil, há necessidades de mais estudos que realizem o mapeamento das competências de lideranças do setor, sejam elas de instituições públicas ou privadas.

Referências

ADEYEMO, A. A.; LONGE, M. P.; ALAKOSO, A. A. Value addition to human managerial skills in the livestock sector in Nigeria. *Asian Journal of Agriculture and Rural Development*, v. 4, n. 11, p. 510-514, 2014.

ALLAHYARI, M. S.; SABURI, M. S.; KESHAVARZ, F. Analyzing farm management skills in poultry production enterprises in Iran. *Life Science Journal*, v. 8, n. 1, p. 61-67, 2011.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: PANTOJA, M. J.; M. CAMÕES, R. de S.; BERGUE, S. T. (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

ARENS, L.; PLUMEYER, C.; THEUVSEN, L. Determinants of the use of information: an empirical study of german pig farmers. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2012.

BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRISOLA, M. V. *Valores socioculturais fundamentais à criação e manutenção de alianças estratégicas na pecuária de corte: um estudo de caso*. 2002. (Dissertação de Mestrado)–Faculdade Cenecista de Varginha, Varginha, 2002.

BYLES, S. *et al.* Continuing professional development and farm business performance. In: INTERNATIONAL FARM MANAGEMENT CONGRESS, 13., 2002, Wageningen. *Anais...* Wageningen: The Netherlands, 2002.

CARBONE, P. P. *et al.* *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

COOK, M. L. The role of management behavior in agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*, v. 9, p. 42-58, 1994.

DENTONI, D. *et al.* Developing human capital for agri-food firms' Multi-Stakeholder interactions. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 15, n. A, p. 61-68, 2012.

DENTONI, D.; ENGLISH, F. Dealing with cultural differences in public-private R&D projects: The experience of the Australian seafood sector. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 15, n. A, p. 1-7, 2012.

DOOLEY, L. B.; LUCA, E. The role of inter-organizational leadership in agri-food value chains. In: EAAE SEMINAR SYSTEM DYNAMICS AND INNOVATION IN FOOD NETWORKS, 110., 2008, Innsbruck-Igls. *Anais...* Innsbruck-Igls, Áustria: 2008.

ESTIVALETE, V. D. F. B.; LÖBLER, M. L.; PEDROZO, E. A. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 10, n. 2, p. 157-178, 2006.

FERREIRA, M. B.; NAMI, M. R. P.; VILAS BOAS, A. A. Habilidades e competências dos administradores da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudeste Goiano. In: CONGRESSO DA SOBER, 44., 2006, Fortaleza. *Anais...* Brasília: SOBER, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. *Review of General Psychology*, v. 9, n. 2, p. 1-9, 2005.

JOHANSSON, H. How can farmer managerial capacity contribute to improved farm performance? A study of dairy farms in Sweden. In: AMERICAN AGRICULTURAL ECONOMICS ASSOCIATION ANNUAL MEETING. 2007, Portland. *Anais...* Portland, OR: [s.n], 2007.

KAGANZI, E. *et al.* Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda: the case of the nyabyumba potato farmers. *CaPRi - Systemwide Program on Collective Action and Property Rights*, n. 75, 2008.

KATZ, J. P. Managerial behavior and strategy choices in *agribusiness* cooperatives. *Agribusiness*, v. 13, n. 5, p. 483-495, 1997.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 19, n. 3, p. 157-238, 2014.

MARTENS, C.; MCLEAN, S. Agricultural leadership development: insights and experiences from canada. in: INTERNATIONAL FARM MANAGEMENT CONGRESS, 13., Wageningen. *Anais...* Wageningen: The Netherlands, 2002

MASSUQUETTI, A. A dinâmica da agricultura francesa: inovação, transformação e identidade social. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 48, n. 2, p. 331-356, 2010.

MING-XIA, T.; CHUN-XIN, Y.; YONG-PING, J. Study on training scheme for new farmers. *Asian Agricultural Research*, v. 4, n. 7, p. 58-61, 2012.

MIRANI, Z. D.; NAREJO, M. A.; KUMBHAR, M. I. Essential leadership competencies needed in agricultural occupations as identified by agricultural leaders in District Hyderabad, Sindh. *Pakistan Journal of Applied Sciences*, v. 3, n. 1, p. 30-35, 2003.

NUTHALL, P. L. Managerial ability (the forgotten resource) its assessment and modification. In: ANNUAL CONFERENCE, AUSTRALIAN AGRICULTURAL AND RESOURCE ECONOMICS SOCIETY INC, 43., 1999, Christchurch. *Anais...Christchurch, NZ: [s.n.], 1999.*

NUTHALL, P. L. Psychometric testing for assessing farmer's managerial ability (and modelling the origins of ability). In: NEW ZEALAND AGRICULTURAL AND RESOURCE ECONOMICS SOCIETY CONFERENCE, 2006, Canterbury. *Anais...Canterbury, NZ: [s.n.] 2006.*

NUTHALL, P. Modelling the origins of managerial ability in agricultural production. *The Australian Journal of Agricultural & Resource Economics*, v. 53, n. 3, p. 413-436, 2009.

OSHODI, J. The psychology of paradoxes: knowledge sharing in order to minimize irrational and illogical behaviors in organizations and management. *Perspectives of Innovation, Economics & Business*, v. 9, n. 3, p. 57-60, 2011.

QUINN, R. E. *et al. Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão.* 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PÁEZ, I. *et al.* Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista EAN*, n. 76, p. 20-43, 2014.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor Público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2010.

RAO, B. S. S. Human capital development for the management of F&A in India. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 15, n. A, p. 47-50, 2012.

RIKKONEN, P.; MÄKIJÄRVI, E.; YLÄTALO, M. Defining foresight activities and future strategies in farm management: empirical results from Finnish FADN farms. *International Journal of Agricultural Management*, v. 3, n. 1, p. 3-11, 2013.

ROUGOOR, C. W. *et al.* How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics. *Agricultural Economics*, v. 18, p. 261-272, 1998.

SCHMITT, H. B. *Modelo da Avaliação de Desempenho de operadores logísticos no setor agrícola de cargas a granel*. 2002. 158f. (Dissertação de Mestrado)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; SILVEIRA, J. M. F. J. DA. Mudança tecnológica na agricultura: uma revisão crítica da literatura e o papel das economias de aprendizado. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, n. 4, p. 721-742, 2012.

VUKELIĆ, N.; RODIĆ, V. Farmers' management capacities as a success factor in agriculture: a review. *Economics of Agriculture*, v. 61, n. 3, p. 805-814, 2014.

WADDOCK, S. More than coping: thriving in a world of wicked problems. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 15, n. B, p. 127-132, 2012.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, v. 26, n. 2, p. xiii-xxiii, 2002.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005.