ReGeo ISSN: 2177-3246

# DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NESTE SÉCULO XXI: UM ESTUDO DE CASO NA GOLD FRUIT EM PETROLINA-PE

# CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE TWENTY-FIRST CENTURY: A CASE STUDY AT GOLD FRUIT IN PETROLINA-PE

# DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN ESTE SIGLO XXI: UN ESTUDIO DE CASO EN GOLD FRUIT EN PETROLINA-PE

https://doi.org/10.56238/revgeov17n8-133

**Data de submissão:** 28/06/2026 **Data de publicação:** 12/08/2026

**Antonio de Santana Padilha Neto**
Doutor em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental
Instituição: Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
E-mail: padilha.facape@gmail.com

**Arlisson Ferreira Olegário**
Graduando do Curso de Comércio Exterior
Instituição: Faculdade de Petrolina (FACAPE)
E-mail: olegarioarlisson@gmail.com

**Artur Pires Ramos**
Graduando do Curso de Gestão de Tecnologia da Informação (GTI)
Instituição: Faculdade de Petrolina (FACAPE)
E-mail: artur.ramos121204@gmail.com

**Eduarda Ribeiro Feitosa**
Graduanda do Curso de Comércio Exterior
Instituição: Faculdade de Petrolina (FACAPE)
E-mail: er.feitosa.45@gmail.com

**Emily Manuely dos Santos Firmo**
Graduanda do Curso de Gestão de Tecnologia da Informação (GTI)
Instituição: Faculdade de Petrolina (FACAPE)
E-mail: firmo.emilly@gmail.com

**Sabrina Rodrigues Carvalho**
Graduanda do Curso de Comércio Exterior
Instituição: Faculdade de Petrolina (FACAPE)
E-mail: sabrinarod.carvalho11@gmail.com

**Ana Luiza Almeida dos Reis Pires**
Graduanda do Curso de Comércio Exterior
Instituição: Faculdade de Petrolina (FACAPE)
E-mail: analuiza1234191@gmail.com

**RESUMO**
O presente estudo analisou os desafios e as oportunidades contemporâneas no desenvolvimento de líderes no agronegócio brasileiro, tendo a empresa Gold Fruit como objeto de investigação. Adotou-se

uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, baseada em um estudo de caso único. O percurso metodológico incluiu revisão bibliográfica sistemática no Google Scholar (2000–2024), análise de materiais institucionais da empresa e síntese crítica das evidências à luz do referencial teórico. A análise identificou três eixos centrais: a transição da expertise operacional para a liderança inspiradora, a adaptação da liderança à gestão de equipes multigeracionais e o desenvolvimento interno de líderes como estratégia de fortalecimento cultural. Conclui-se que o investimento contínuo em desenvolvimento humano e comunicação adaptativa pode converter desafios em vantagem competitiva no setor.

**Palavras-chave:** Competitividade. Cultura Organizacional. Desafio Multigeracional. Engajamento.

**ABSTRACT**

The present study analyzed contemporary challenges and opportunities in leadership development within the Brazilian agribusiness sector, using the company Gold Fruit as the object of investigation. A qualitative and exploratory approach was adopted, based on a single case study. The methodological procedure included a systematic literature review conducted in Google Scholar (2000–2024), analysis of the company's institutional materials, and a critical synthesis of the evidence in light of the theoretical framework. The analysis identified three central dimensions: the transition from operational expertise to inspirational leadership, the adaptation of leadership styles to manage multigenerational teams, and the internal development of leaders as a strategy for strengthening organizational culture. The study concludes that continuous investment in human development and adaptive communication can transform challenges into competitive advantages in the sector.

**Keywords:** Competitiveness. Organizational Culture. Multigenerational Challenge. Engagement.

**RESUMEN**

El presente estudio analizó los desafíos y las oportunidades contemporáneas en el desarrollo de líderes en el agronegocio brasileño, teniendo la empresa Gold Fruit como objeto de investigación. Se adoptó un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio, basado en un estudio de caso único. El recorrido metodológico incluyó revisión bibliográfica sistemática en Google Scholar (2000–2024), análisis de materiales institucionales de la empresa y síntesis crítica de las evidencias a la luz del referencial teórico. El análisis identificó tres ejes centrales: la transición de la expertise operacional al liderazgo inspirador, la adaptación del liderazgo a la gestión de equipos multigeneracionales y el desarrollo interno de líderes como estrategia de fortalecimiento cultural. Se concluye que la inversión continua en desarrollo humano y comunicación adaptativa puede convertir desafíos en ventaja competitiva en el sector.

**Palabras clave:** Competitividad. Cultura Organizacional. Desafío Multigeneracional. Engagement.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança configura-se como um dos principais fatores estratégicos para a competitividade organizacional no século XXI. Consequentemente, em um contexto marcado pela globalização, pela intensificação das transformações tecnológicas e pela crescente complexidade dos mercados, a capacidade de conduzir pessoas e equipes deixou de se restringir ao cumprimento de metas operacionais, passando a envolver competências relacionais, cognitivas e estratégicas (Chiavenato, 2014). Nesse cenário, o exercício da liderança exige dos gestores não apenas domínio técnico, mas também inteligência emocional, capacidade de adaptação e sensibilidade para compreender as dinâmicas humanas presentes no ambiente organizacional (Robbins; Judge, 2006; Chiavenato, 2014).

A literatura contemporânea evidencia que a liderança representa um processo de influência social orientado à mobilização de pessoas em direção a objetivos comuns, sendo essencial para a coordenação de esforços coletivos e para a construção de ambientes organizacionais produtivos e colaborativos (Stogdill, 1950; Northouse, 2013). No contexto da chamada "era do conhecimento", o capital humano assume papel central na geração de valor e inovação nas organizações, tornando a liderança um elemento decisivo na integração de competências individuais e coletivas (Martin, 2020).Dessa forma, modelos tradicionais baseados exclusivamente na autoridade hierárquica tendem a perder espaço para estilos de liderança mais participativos, adaptativos e orientados ao desenvolvimento das pessoas.

Nesse contexto, o agronegócio brasileiro constitui um ambiente particularmente relevante para a análise das práticas contemporâneas de liderança, pois se trata de um setor estratégico para a economia nacional, caracterizado por cadeias produtivas complexas, elevada exposição a fatores climáticos e logísticos e intensa inserção em mercados internacionais. Essas características exigem gestores capazes de conciliar eficiência operacional, inovação e gestão de pessoas, tornando a liderança um elemento central para a sustentabilidade organizacional nesse segmento produtivo.

Empresas do setor frutícola do Vale do Submédio São Francisco (VSMSF), região reconhecida internacionalmente pela produção e exportação de frutas tropicais, exemplificam essa dinâmica organizacional. Nesse cenário, destaca-se a empresa *Gold Fruit*, cuja trajetória empresarial evidencia a transformação de iniciativas produtivas familiares em organizações inseridas em mercados globais altamente competitivos. Todavia, apesar da ampla produção acadêmica sobre liderança organizacional, observa-se ainda uma lacuna investigativa no que se refere à compreensão empírica de como empresas do agronegócio brasileiro desenvolvem suas lideranças em contextos marcados pelo crescimento organizacional, pela diversidade geracional e pela inserção internacional.

Nesse sentido, estudos que articulem fundamentos teóricos da liderança com evidências empíricas provenientes de organizações do setor agroexportador permanecem relativamente escassos na literatura nacional. Diante desse contexto, o problema de pesquisa que orienta este estudo consiste em compreender quais são os principais desafios e oportunidades relacionados ao desenvolvimento de lideranças no contexto organizacional contemporâneo do agronegócio. Dessa forma, a investigação busca analisar de que forma empresas do setor estruturam processos de formação de líderes capazes de conciliar eficiência operacional, inovação e desenvolvimento humano.

Com base nesse enquadramento analítico, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os principais desafios e oportunidades no desenvolvimento da liderança na empresa *Gold Fruit* no contexto organizacional do século XXI. Para alcançar esse objetivo, foram definidos três objetivos específicos: (i) identificar e categorizar os desafios enfrentados pela alta gestão no processo de formação de líderes a partir da expertise operacional; (ii) examinar as oportunidades estratégicas relacionadas ao desenvolvimento interno de lideranças e seus impactos na cultura organizacional; e (iii) relacionar as práticas observadas na empresa com modelos teóricos de liderança e gestão de pessoas presentes na literatura. A partir desse enquadramento analítico, formulam-se duas hipóteses de pesquisa: a primeira (H1) sustenta que a eficácia da liderança na *Gold Fruit* depende da superação de um modelo estritamente operacional de gestão, exigindo um estilo de liderança capaz de equilibrar a busca por resultados organizacionais com o desenvolvimento humano das equipes; a segunda (H2) propõe que o investimento sistemático no desenvolvimento interno de lideranças, aliado a práticas de comunicação adaptativa às diferenças geracionais, contribui para reduzir a rotatividade organizacional e fortalecer uma vantagem competitiva sustentável.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE LIDERANÇA: DO CLÁSSICO AO CONTEMPORÂNEO

Ao longo das últimas décadas, a literatura sobre liderança passou por significativa evolução teórica, ampliando a compreensão desse fenômeno para além da simples autoridade hierárquica, incorporando dimensões relacionais, comportamentais e contextuais do processo de influência. No contexto organizacional do século XXI, essa transformação conceitual torna-se ainda mais evidente e as organizações contemporâneas operam em ambientes caracterizados por elevada complexidade, rápidas mudanças tecnológicas e crescente valorização do capital humano, fatores que exigem estilos de liderança mais adaptativos e orientados ao desenvolvimento das pessoas.

Estudos recentes indicam que líderes eficazes não se limitam à coordenação de tarefas ou à supervisão operacional, mas atuam como agentes capazes de inspirar, orientar e mobilizar indivíduos

em direção a objetivos coletivos, promovendo, simultaneamente, aprendizagem organizacional, inovação e engajamento dos colaboradores (Northouse, 2022; Yukl; Gardner, 2020). Essa perspectiva encontra respaldo também nas evidências empíricas observadas no estudo de caso analisado.

Nesse cenário, diversos modelos contemporâneos de liderança têm ganhado destaque na literatura organizacional e, entre eles, destaca-se a liderança autêntica, definida como um padrão de comportamento baseado em autoconhecimento, transparência relacional, processamento equilibrado de informações e orientação ética nas decisões organizacionais. Pesquisas recentes demonstram que líderes autênticos contribuem para o fortalecimento da confiança organizacional, para o aumento do engajamento dos colaboradores e para a construção de ambientes de trabalho mais transparentes e colaborativos (Gardner *et al*., 2021).

De forma complementar, a literatura contemporânea também tem enfatizado a relevância da liderança servidora, abordagem que enfatiza o papel do líder como facilitador do desenvolvimento das pessoas e promotor do bem-estar coletivo no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, liderar implica priorizar o crescimento dos colaboradores, estimular a cooperação e promover relações organizacionais baseadas em respeito, empatia e confiança (Eva *et al*., 2021; Fonseca; Pontes, 2020). Estudos recentes indicam que organizações que adotam práticas associadas à liderança servidora tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e retenção de talentos.

Além dessas abordagens, a literatura internacional recente também destaca a importância da liderança transformacional, caracterizada pela capacidade de inspirar seguidores, estimular a inovação e promover mudanças organizacionais positivas. Pesquisas contemporâneas indicam que líderes transformacionais exercem influência significativa sobre o desempenho das equipes e sobre o engajamento organizacional, especialmente em contextos organizacionais dinâmicos e competitivos (Banks *et al*., 2021).

Dessa forma, observa-se que os modelos contemporâneos de liderança convergem para uma compreensão mais ampla do papel do líder nas organizações. Mais do que exercer autoridade formal, o líder contemporâneo deve atuar como agente de desenvolvimento humano, mediador de relações organizacionais e facilitador de processos coletivos de aprendizagem e inovação. Nesse sentido, abordagens como liderança autêntica, liderança servidora e liderança transformacional refletem a crescente demanda por práticas de gestão mais éticas, colaborativas e orientadas ao desenvolvimento das pessoas, tornando-se particularmente relevantes para organizações em processo de transformação organizacional, como é o caso da empresa *Gold Fruit*.

## 2.2 LIDERANÇA SITUACIONAL E O DESAFIO NA GESTÃO DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS

A capacidade de adaptação do líder às circunstâncias e ao perfil de sua equipe é um pilar central para a eficácia gerencial. A "Teoria Situacional de Liderança", desenvolvida por Hersey e Blanchard e revisitada por Robbins, Judge e Sobral (2010), postula que não há um único estilo ideal de liderança. A eficácia do líder depende de sua habilidade em diagnosticar o "nível de maturidade" (competência e comprometimento) dos liderados e, consequentemente, ajustar seu comportamento entre estilos diretivo, persuasivo, participativo e delegativo. Esta necessidade de flexibilidade torna-se exponencialmente complexa no contexto de uma força de trabalho multigeracional, onde coexistem, pelo menos, quatro gerações com valores, expectativas e estilos de comunicação distintos: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* (Geração Y) e Geração Z (Tapscott, 2009). Gerações mais jovens, como os *Millennials*, tendem a valorizar mais *feedback* constante, propósito no trabalho e autonomia, enquanto gerações anteriores podem priorizar estabilidade, hierarquia clara e respeito à autoridade formal (Lima; Vergara, 2018). Nessa perspectiva, gerir essa diversidade impõe ao líder um desafio duplo. Segundo estudos apontados por Francischeto (2022), além da adaptação situacional clássica, é necessário desenvolver "comunicação diferenciada, empatia e escuta ativa" para engajar perfis tão diversos. Ademais, o líder do século XXI, deve ser um hábil tradutor cultural interno, capaz de criar um ambiente inclusivo onde as diferenças geracionais se convertam em complementaridade e inovação, em vez de fonte de conflito e desalinhamento.

## 2.3 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E A TRANSIÇÃO DO ESPECIALISTA PARA O GESTOR

Um dos desafios mais recorrentes em organizações de base técnica, como o segmento do agronegócio brasileiro, reside na transição bem-sucedida de um profissional de excelência operacional para um líder efetivo, demandando tempo, desenvolvimento de habilidades de gestão e entrega de resultados efetivos constantes. Promover um especialista com base em seu desempenho individual nem sempre resulta em um bom gestor de pessoas, fenômeno conhecido como o "dilema do especialista" (Pires; Pagotto, 2017).

De acordo com Dutra (2016), o modelo de "Competências Gerenciais" de Katz, oferece uma lente analítica para esse desafio. O autor propõe três conjuntos de competências essenciais: "técnicas" (conhecimento específico da área), "humanas" (capacidade de trabalhar com pessoas) e "conceituais" (visão sistêmica e pensamento estratégico). Enquanto o especialista opera predominantemente com competências técnicas, a liderança exige um salto qualitativo no desenvolvimento das competências

humanas e conceituais. Para Pozo (2020), investir em programas de desenvolvimento de pessoas dentro da organização é uma estratégia fundamental para facilitar essa transição, permitindo ao novo líder desenvolver a autopercepção, a gestão de conflitos e a delegação eficaz.

Nesse sentido, o desenvolvimento de líderes, portanto, deve ser um processo intencional e contínuo. Conforme apontado nos estudos de Vergara (2019), a aprendizagem organizacional desempenha papel crucial, criando contextos em que a experimentação, a reflexão sobre a prática e o *feedback* estruturado permitem o amadurecimento das habilidades de liderança. A prática da *Gold Fruit* em observar comportamentos diários e proatividade para identificar talentos internos, citada pela gestora G3, alinha-se a essa perspectiva, valorizando atributos comportamentais e atitudinais que vão além dos indicadores quantitativos puramente operacionais.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL, ENDOMARKETING E RETENÇÃO DE TALENTOS

A cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, crenças e pressupostos compartilhados que orientam o comportamento em uma organização (Robbins; Judge, 2006; Schein, 2010; Robbins; Judge; Sobral, 2010), é simultaneamente causa e consequência das práticas de liderança. “Líderes são os principais agentes na transmissão e reforço da cultura, servindo como modelos a serem seguidos”, de acordo com o testemunho da Gestora G1. Todavia, uma cultura forte e positiva, focada no desenvolvimento humano e no reconhecimento, é um poderoso antídoto contra a rotatividade e um ímã para a retenção de talentos. Diante dos novos desafios organizacionais da contemporaneidade, o *endomarketing* surge como uma ferramenta estratégica para a gestão da cultura e do capital humano. Definido por Kotler e Keller (2012) como a aplicação de filosofia, políticas e técnicas de *marketing* a um público interno (colaboradores), o *endomarketing* visa fortalecer a identificação do colaborador com a empresa, promovendo o engajamento e o senso de pertencimento (Souza, 2022). Programas estruturados de comunicação interna, valorização, desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho são exemplos de ações de *endomarketing* que, segundo pesquisas recentes (Da Silva Carneiro; Domingos; Sampaio, 2025), impactam diretamente a produtividade e reduzem os custos com *turnover* (rotatividade de funcionários dentro de uma organização). Nessa direção, a estratégia de desenvolver líderes internamente, como adotada pela *Gold Fruit*, é uma das expressões máximas do *endomarketing* e da gestão estratégica de pessoas. Ao investir na promoção interna, a empresa não apenas garante a continuidade da cultura organizacional e do conhecimento tácito, mas também envia uma mensagem poderosa a todos os colaboradores sobre as oportunidades de crescimento, fortalecendo a chamada “vantagem competitiva sustentável baseada em pessoas” (Pereira; Machado, 2021). Este ciclo virtuoso de investimento,

desenvolvimento, valorização e retenção converte os desafios da liderança em oportunidades concretas de diferenciação no mercado.

## 2.5 O CONSTRUCTO DA LIDERANÇA NA GOLD FRUIT E SEUS DESAFIOS PARA O FUTURO ORGANIZACIONAL (O CHOQUE ENTRE AS CULTURAS JAPONESA VS BRASILEIRA)

O arcabouço de liderança vigente na *Gold Fruit* emerge como fenômeno singular, pois é moldado por uma profunda intersecção entre duas matrizes culturais distintas: a herança japonesa, trazida pela família *Otsuka*, fundadora da empresa, e o contexto sociocultural brasileiro, especialmente o nordestino, onde a empresa se radicou e expandiu. Esta confluência não constitui mero pano de fundo, mas um elemento estruturante que define valores, práticas gerenciais e, consequentemente, os desafios específicos para o desenvolvimento da liderança no século XXI.

A cultura japonesa, caracterizada por valores como disciplina, hierarquia respeitosa, excelência operacional (conceito de *kaizen*[1]), planejamento de longo prazo e um forte senso de coletividade, forneceu os alicerces iniciais para a empresa. A trajetória do patriarca *Masakatsu Otsuka*, que desembarcou no Brasil em 1972 movido por "um espírito de superação e desejo de construir um legado", personifica a ética de trabalho, a resiliência e a visão estratégica típicas dessa herança. Esses princípios se materializaram na busca incansável pela qualidade extraordinária dos produtos, na adoção precoce de tecnologia e na estruturação de processos robustos, fatores cruciais para a consolidação da *Gold Fruit* como exportadora de padrão global.

Contudo, a operação e a liderança da empresa desenvolvem-se em solo brasileiro, mais precisamente no VSMSF, uma região com dinâmica social marcada pela criatividade, adaptabilidade, calor humano e por relações interpessoais mais fluidas. O desafio organizacional, portanto, transcende a simples gestão de diferenças superficiais; reside na síntese harmoniosa e produtiva desses dois universos culturais. Por um lado, a cultura japonesa aporta disciplina e foco sistemático nos resultados; por outro, a cultura brasileira, em especial a nordestina, contribui com flexibilidade, capacidade de improviso frente a adversidades e uma ênfase natural no relacionamento.

Este "choque" construtivo manifesta-se concretamente nos dilemas da liderança contemporânea na empresa. O testemunho da Gestora G1 — "Hoje, liderança não é sobre comandar, é sobre inspirar, cuidar e desenvolver pessoas. [...] equilibrar dois pontos: a entrega de resultados e o cuidado com as pessoas" — pode ser interpretado como a evolução de um modelo. Há uma transição

[1] O *Kaizen* é uma filosofia e uma metodologia de gestão japonesa cujo cerne reside na melhoria contínua, incremental e participativa de todos os processos, produtos e pessoas dentro de uma organização. Seu significado etimológico, derivado dos ideogramas japoneses "Kai" (改), que significa "mudança", e "Zen" (善), que significa "bom" ou "para melhor", traduz-se literalmente como "mudança para melhor" ou "melhoria contínua".

em curso, do paradigma hierárquico e diretivo (mais associado a estereótipos da gestão tradicional japonesa) para um modelo mais inspirador, humano e adaptativo, que dialoga com as expectativas da força de trabalho multigeracional brasileira e com as demandas por engajamento, no século XXI.

Todavia, o principal desafio para o futuro organizacional consiste, assim, em cultivar líderes que sejam "tradutores culturais e sínteses vivas" dessas duas heranças. Eles devem ser capazes de preservar a disciplina e o rigor operacional herdados, essenciais para a qualidade e confiabilidade nas exportações, ao mesmo tempo em que incorporam e praticam a empatia, a comunicação adaptativa e a valorização das pessoas, necessárias para reter talentos e gerar inovação em um ambiente dinâmico. A fala da gestora de RH (GRH), sobre o desafio de fazer o líder entender que "gente é parte da produtividade", ilustra este ponto de tensão e aprendizagem. Portanto, o *constructo* de liderança na *Gold Fruit* é um verdadeiro desafio intercultural e de gestão em todos os processos organizacionais. Desse modo, o futuro da empresa dependerá da sua capacidade de institucionalizar um estilo de liderança "híbrido e contextual".

Esse estilo deve honrar a herança de excelência e perseverança da família *Otsuka*, enquanto abraça plenamente as competências de gestão humana e adaptabilidade situacional demandadas pelo mercado e pela sociedade brasileira. Superar este desafio não significa diluir uma cultura em favor da outra, mas sim forjar uma terceira cultura organizacional única, na qual o melhor de ambos os mundos seja integrado para formar líderes completos, capazes de guiar a empresa em um cenário global cada vez mais complexo e competitivo.

## 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter exploratório-descritivo, fundamentada no método do estudo de caso, conforme proposto por Yin (2015). A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela sua capacidade de investigar fenômenos sociais complexos em profundidade e em seu contexto natural, permitindo compreender percepções, práticas e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos no fenômeno investigado (Gil, 2019). Nesse sentido, o estudo de caso apresenta-se como uma estratégia metodológica adequada para examinar, de forma intensiva e contextualizada, fenômenos contemporâneos inseridos em ambientes organizacionais específicos.

No presente trabalho, o fenômeno analisado corresponde aos desafios e às oportunidades relacionados ao desenvolvimento de lideranças no contexto organizacional do agronegócio brasileiro, tendo como unidade de análise a empresa *Gold Fruit*. O método de estudo de caso possibilita a investigação holística de situações reais, permitindo compreender como práticas de gestão e

desenvolvimento de liderança se manifestam no cotidiano organizacional (Yin, 2015). Além disso, tal abordagem favorece a análise interpretativa de processos sociais e organizacionais complexos, nos quais a liderança exerce papel fundamental na mobilização de pessoas e na obtenção de resultados organizacionais, aspecto amplamente reconhecido na literatura sobre a gestão contemporânea.

O procedimento metodológico foi estruturado em duas etapas principais de coleta de dados, seguidas por um processo sistemático de análise das informações obtidas.

## 3.1 COLETA DE DADOS

### 3.1.1 Revisão bibliográfica sistemática

A primeira etapa da investigação consistiu na realização de uma revisão bibliográfica sistemática, conduzida em dezembro de 2025, com o objetivo de identificar e sintetizar o conhecimento acadêmico consolidado acerca das temáticas de liderança, desenvolvimento de líderes e gestão de pessoas no contexto organizacional contemporâneo. A revisão teve como base inicial um trabalho acadêmico apresentado pelos estudantes do segundo período do curso de Administração, na disciplina de Comportamento Organizacional, em novembro de 2025, na Faculdade de Petrolina (FACAPE), sob orientação do Prof. Dr. Antonio de Santana Padilha Neto.

A busca bibliográfica foi realizada na base de dados *Google Scholar*, escolhida em razão de sua ampla cobertura interdisciplinar e da disponibilidade de artigos científicos, livros, capítulos de livros, dissertações e teses relevantes para as ciências sociais aplicadas. Para ampliar a abrangência da pesquisa, utilizaram-se descritores em português e em inglês, bem como combinações entre eles. Entre os principais termos empregados, destacam-se: “liderança”, “*leadership*”, “*leadership development*”, “agroindústria”, “*agribusiness*”, “gestão de pessoas” e “*multigenerational workforce*”.

A busca inicial, realizada sem a aplicação de filtros temporais ou restrições quanto ao tipo de documento, resultou em aproximadamente 2.300 registros, evidenciando a ampla produção científica existente sobre o tema da liderança nas ciências administrativas e organizacionais. Posteriormente, procedeu-se a um processo criterioso de seleção dos materiais, por meio da aplicação de critérios de inclusão e exclusão previamente definidos.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: (i) artigos científicos publicados em periódicos com processo de revisão por pares, livros acadêmicos, capítulos de livros, dissertações e teses; (ii) publicações compreendidas entre os anos de 2000 e 2024, de modo a contemplar a produção científica mais atual e alinhada às transformações organizacionais do século XXI; e (iii) estudos que abordassem diretamente a temática da liderança ou do desenvolvimento de lideranças no contexto organizacional, especialmente aqueles com potencial de aplicabilidade ao setor do agronegócio.

Por outro lado, foram excluídos da análise materiais de natureza não acadêmica, como *blogs*, reportagens jornalísticas e conteúdo de divulgação geral, bem como publicações anteriores ao ano 2000 e trabalhos que, embora mencionassem os descritores utilizados na busca, não apresentavam a liderança organizacional como foco central da investigação.

A etapa de triagem envolveu a leitura dos títulos, resumos e, quando necessário, das seções introdutórias e conclusivas dos documentos identificados. Após a aplicação dos critérios estabelecidos, obteve-se um *corpus* final composto por 47 trabalhos acadêmicos considerados pertinentes e metodologicamente consistentes para fundamentar o referencial teórico desta pesquisa.

Esse conjunto de estudos constituiu a base analítica utilizada na construção do referencial teórico e na discussão dos resultados, possibilitando uma compreensão mais abrangente dos desafios contemporâneos da liderança, que incluem a necessidade de desenvolvimento contínuo de competências, adaptação às transformações organizacionais e da capacidade de mobilizar equipes em contextos dinâmicos e complexos.

### 3.1.2 Análise documental e entrevistas com gestores

A segunda etapa da pesquisa concentrou-se na coleta de dados empíricos referentes ao objeto de estudo, combinando a análise documental de fontes institucionais com a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa *Gold Fruit*. A utilização de múltiplas fontes de evidência constitui uma estratégia metodológica recomendada em estudos de caso, pois possibilita a triangulação dos dados e contribui para aumentar a confiabilidade e a validade das interpretações produzidas (Yin, 2015; Gil, 2019).

No que se refere à análise documental, foram examinadas fontes primárias e secundárias de acesso público relacionadas à organização, incluindo:

i. o site institucional da empresa;
ii. materiais institucionais e releases corporativos;
iii. registros públicos de depoimentos de gestores;
iv. conteúdos institucionais relacionados à trajetória organizacional, à cultura empresarial e às práticas de gestão de pessoas.

Esses documentos permitiram compreender aspectos estruturais da organização, como valores institucionais, práticas gerenciais e narrativas corporativas associadas ao desenvolvimento de lideranças.

Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da organização, com o objetivo de compreender as percepções e experiências relacionadas aos desafios contemporâneos da liderança no contexto organizacional da empresa. Além disso, as entrevistas ocorreram presencialmente nas instalações da empresa, no segundo semestre de 2025,durante visita acadêmica vinculada às atividades de ensino e pesquisa da Faculdade de Petrolina (FACAPE).

Participaram da investigação cinco gestores pertencentes aos níveis estratégico e tático da organização, atuantes em áreas diretamente relacionadas à gestão de pessoas, operações e administração organizacional. Para preservar a identidade dos participantes e assegurar a confidencialidade das informações, os entrevistados foram identificados no estudo por meio de códigos alfanuméricos (G1, G2, G3, G4 e GRH), conforme a prática comum em pesquisas qualitativas.

De forma sintética, o perfil dos participantes pode ser descrito da seguinte maneira:

i. G1 – Gestora com atuação em área administrativa e participação em decisões estratégicas relacionadas à gestão de equipes;
ii. G2 – Gestor responsável por área operacional, com experiência na coordenação de equipes produtivas;
iii. G3 – Gestora com atuação na área de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional;
iv. G4 – Gestor com experiência na supervisão de processos produtivos e liderança de equipes;
v. GRH – Gestora responsável pela área de Recursos Humanos da organização.

A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, considerando o critério de relevância informacional, ou seja, foram escolhidos gestores diretamente envolvidos em processos de liderança e gestão de equipes dentro da organização, capazes de fornecer percepções qualificadas sobre o fenômeno investigado.

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado, elaborado com base no referencial teórico da pesquisa e nos objetivos do estudo, e o roteiro contemplou questões abertas relacionadas aos seguintes eixos temáticos:

a) percepção dos gestores sobre o papel da liderança no contexto organizacional contemporâneo;
b) desafios enfrentados no desenvolvimento de lideranças dentro da empresa;
c) experiências relacionadas à gestão de equipes compostas por diferentes gerações;
d) estratégias adotadas pela organização para formação e desenvolvimento de líderes;
e) relação entre liderança, cultura organizacional e desempenho das equipes.

A utilização de entrevistas semiestruturadas permitiu combinar padronização temática com flexibilidade investigativa, possibilitando que os participantes ampliassem suas respostas e apresentassem exemplos concretos de suas experiências organizacionais. Cada entrevista teve duração média de 30 a 50 minutos, sendo conduzida em ambiente institucional da empresa. Durante as entrevistas, foram realizados registros escritos das principais falas e percepções dos gestores, posteriormente sistematizados para fins de análise qualitativa.

## 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e interpretação dos dados obtidos nas etapas de revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas, adotou-se a técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por permitir a sistematização e a interpretação de informações textuais, possibilitando a identificação de padrões, categorias e significados presentes nos discursos e registros analisados.

O processo analítico foi desenvolvido em três etapas principais:

### 3.2.1 Pré-análise

Na etapa inicial, realizou-se a organização do *corpus* da pesquisa, composto pelos documentos institucionais analisados e pelos registros das entrevistas realizadas com os gestores. Em seguida, procedeu-se à chamada leitura flutuante, etapa na qual os pesquisadores buscaram uma aproximação inicial com o material empírico, identificando temas recorrentes relacionados à liderança organizacional e à gestão de equipes.

### 3.2.2 Exploração do material

Na segunda fase, realizou-se o processo de codificação temática, no qual foram identificadas unidades de significado presentes nas falas dos gestores e nos documentos analisados, e essas unidades foram agrupadas em categorias analíticas relacionadas ao desenvolvimento da liderança organizacional.

Entre os principais temas identificados, destacaram-se:

a) a transição de competências técnicas para competências de liderança;
b) os desafios da gestão de equipes multigeracionais;
c) as práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento interno de lideranças.

Esse processo permitiu organizar os dados empíricos em categorias interpretativas, posteriormente utilizadas na seção de resultados e discussão.

### 3.2.3 Tratamento dos resultados e interpretação

Na fase final, as categorias analíticas identificadas foram interpretadas à luz do referencial teórico apresentado na pesquisa, buscando estabelecer conexões entre as evidências empíricas observadas no estudo de caso e os modelos conceituais discutidos na literatura sobre liderança e gestão de pessoas. Esse procedimento permitiu avançar da simples descrição dos dados para uma interpretação analítica do fenômeno investigado, evidenciando como os desafios e as oportunidades do desenvolvimento de lideranças se manifestam no contexto organizacional da empresa estudada.

Dessa forma, a combinação entre revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas com gestores possibilitou construir uma compreensão mais abrangente sobre as práticas de liderança na organização analisada, assegurando maior consistência empírica às interpretações produzidas neste estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise integrada dos dados – provenientes tanto da revisão sistemática da literatura quanto da análise documental da *Gold Fruit* – permitiu sistematizar os achados em três categorias analíticas inter-relacionadas. Estas categorias representam eixos dinâmicos nos quais desafios tangíveis e oportunidades estratégicas coexistem, conforme detalhado na Tabela 1. A triangulação das evidências teóricas com os depoimentos dos gestores da empresa revela um cenário complexo, no qual a prática organizacional dialoga criticamente com os *constructos* acadêmicos.

Tabela 1. Síntese analítica: Desafios e oportunidades estratégicas no desenvolvimento da liderança na Gold Fruit.

| Categoria Analítica | Desafios Primários Identificados | Oportunidades Estratégicas Decorrentes | Fontes de Evidência e Corroboração Teórica |
|---|---|---|---|
| 1. Transição da Competência Operacional para a Liderança Inspiradora | • Dilema do Especialista: Dificuldade em converter a expertise técnica e foco em processos em competências de gestão de pessoas.<br>• Resistência Cultural: Obstáculo em internalizar que "gente é parte da produtividade". | • Fortalecimento da Cultura Organizacional: Reforço de valores de desenvolvimento humano.<br>• Ganhos de Produtividade Sistêmica: Engajamento gera eficiência sustentável e reduz a rotatividade. | • Teoria das Competências Gerenciais (KATZ, via DUTRA, 2016); "dilema do especialista" (PIRES; PAGOTTO, 2017). |
| 2. Gestão de Equipes Multigeracionais | • Complexidade Comunicacional: Dificuldade em engajar equipes com expectativas e linguagens geracionais distintas.<br>• Risco de Desalinhamento: Potencial para conflitos e baixa coesão. | • Desenvolvimento de Liderança Adaptativa: Cultiva líderes flexíveis, empáticos e com escuta ativa.<br>• Inovação por Complementaridade: Diversidade bem gerida torna-se fonte de criatividade. | • Teoria Situacional da Liderança (HERSEY; BLANCHARD); estudos sobre força de trabalho multigeracional (FRANCISCHETO, 2022; LIMA; VERGARA, 2018). |
| 3. Cultivo Interno e Promoção de Líderes | • Processo Longitudinal: Identificação e amadurecimento de talentos é demorado.<br>• Dependência do Exemplo: O sucesso depende do modelamento pela alta gestão. | • Sustentação Cultural e Operacional: Garante a perpetuidade dos valores e do conhecimento tácito.<br>• Geração de Engajamento: Promoção interna fortalece o vínculo e a "atitude de dono".<br>• Vantagem Competitiva Sustentável: Constrói um capital humano único e difícil de replicar. | • Teorias de Cultura Organizacional e Endomarketing (SCHEIN, 2010; KOTLER & KELLER, 2012); visão baseada em recursos – RBV (PEREIRA; MACHADO, 2021). |

Fonte: Própria autoria, 2026.

A discussão que se segue não apenas descreve essas categorias, mas as entrelaça, demonstrando como os desafios, quando enfrentados por meio de uma perspectiva estratégica e humana, convertem-se no próprio cerne da vantagem competitiva da organização.

a) A transição do especialista para o líder: Superando o paradigma operacional

O primeiro eixo analítico evidencia a presença do chamado "dilema do especialista", fenômeno recorrente em organizações nas quais profissionais altamente qualificados tecnicamente são promovidos a posições de liderança sem que tenham desenvolvido, previamente, competências voltadas à gestão de pessoas (Pires & Pagotto, 2017). Esse desafio mostrou-se particularmente relevante no contexto da empresa *Gold Fruit*, inserida em um ambiente de agronegócio caracterizado por elevado nível de desempenho operacional.

Conforme relatado pela Gerente de Recursos Humanos (GRH) da organização, muitos dos atuais líderes da empresa "nasceram dentro da operação", acumulando, ao longo de sua trajetória, um conhecimento técnico sólido e profundo acerca dos processos produtivos. Contudo, o principal

desafio não reside na expertise operacional, mas na transição cognitiva e comportamental necessária para assumir o papel de líder; ou seja, trata-se de deslocar o foco de uma lógica centrada exclusivamente em processos, metas e eficiência imediata para uma perspectiva que valorize também o desenvolvimento humano, a motivação das equipes e a construção de relações organizacionais sustentáveis.

Nesse sentido, a gestora destaca que tal processo configura-se como uma mudança cultural gradual, que demanda tempo, consistência e, sobretudo, o exemplo da alta liderança. Essa percepção encontra respaldo na literatura sobre liderança contemporânea, que aponta a necessidade de líderes capazes de mobilizar pessoas e desenvolver competências coletivas como elemento central para o sucesso organizacional.

A fala da gestora identificada como G4 reforça essa perspectiva ao destacar a importância da observação de comportamentos cotidianos, atitudes colaborativas e proatividade, em detrimento da avaliação baseada exclusivamente em indicadores quantitativos de desempenho operacional. Tal posicionamento revela uma prática organizacional alinhada ao modelo de competências gerenciais proposto por Katz, posteriormente discutido por Dutra (2016), no qual se destacam três dimensões fundamentais da liderança: competências técnicas, humanas e conceituais.

Dessa forma, a superação do dilema do especialista não se limita à aquisição de novas habilidades gerenciais, mas envolve a construção de uma nova mentalidade organizacional, na qual a eficácia do líder também é avaliada pela sua capacidade de promover o crescimento e o engajamento da equipe. Assim, essa perspectiva aproxima-se de modelos contemporâneos de liderança que enfatizam o desenvolvimento humano como elemento central para a sustentabilidade organizacional.

b) Liderança situacional e a tradução geracional: A flexibilidade como imperativo

O segundo eixo analítico evidencia a presença de um fenômeno cada vez mais recorrente nas organizações contemporâneas: a convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho, isto é, a diversidade geracional representa um dos desafios mais significativos da gestão de pessoas no século XXI, exigindo dos líderes maior capacidade de adaptação, comunicação e compreensão das diferentes expectativas profissionais (Lima & Vergara, 2018).

No contexto da empresa *Gold Fruit*, essa realidade manifesta-se de forma clara nos discursos dos gestores. Assim, a fala da gestora identificada como G1 ilustra essa dinâmica ao afirmar que a líder precisa “ouvir e interpretar, saber quando ser direto, quando inspirar e quando dar espaço”. Tal descrição empírica corresponde diretamente aos pressupostos da Teoria Situacional da Liderança,

segundo a qual não existe um estilo único de liderança considerado universalmente eficaz; ao contrário, a eficácia da liderança depende da capacidade do gestor de adaptar seu comportamento às características e ao nível de maturidade dos liderados (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

De acordo com essa abordagem, os líderes devem ajustar seu estilo — variando entre comportamentos mais diretivos, participativos ou delegativos — de acordo com o grau de competência e comprometimento dos membros da equipe. No caso da *Gold Fruit*, contudo, a noção de maturidade organizacional não se restringe apenas às competências técnicas ou ao nível de experiência profissional, mas também incorpora fatores relacionados às diferenças geracionais presentes na equipe. Assim, a gestão de equipes multigeracionais exige uma dupla adaptação por parte da liderança: uma adaptação situacional clássica, relacionada ao nível de autonomia e competência dos colaboradores, e outra, de natureza cultural e geracional, relacionada às distintas formas de interpretar autoridade, comunicação, *feedback* e propósito no trabalho.

Nesse contexto, o líder eficaz assume o papel de mediador ou tradutor cultural, responsável por construir pontes entre diferentes visões de mundo presentes na organização. Quando bem gerenciada, essa diversidade deixa de representar um potencial foco de conflito e passa a constituir uma importante fonte de inovação, criatividade e aprendizagem organizacional. Assim, tal perspectiva reforça a ideia de que a liderança contemporânea deve ser flexível, adaptativa e orientada à valorização da diversidade humana no ambiente de trabalho, aspecto amplamente destacado na literatura recente sobre gestão e liderança organizacional.

c) O cultivo interno de líderes: Endomarketing e vantagem competitiva sustentável

O terceiro eixo analítico evidencia uma das escolhas estratégicas mais relevantes observadas no caso estudado: a opção da empresa *Gold Fruit* pelo desenvolvimento interno de suas lideranças. Isto é, a fala da gestora identificada como G1 sintetiza essa lógica organizacional ao afirmar que "quando desenvolvemos líderes internamente, fortalecemos a cultura e garantimos continuidade". Essa prática ultrapassa a dimensão de uma simples política de progressão na carreira, configurando-se como uma estratégia organizacional alinhada aos princípios do *endomarketing* e da Visão Baseada em Recursos (VBR[2]).

O *endomarketing*, compreendido como um conjunto de práticas voltadas ao fortalecimento do engajamento e da valorização dos colaboradores no ambiente organizacional, contribui para o desenvolvimento de vínculos mais sólidos entre os indivíduos e a organização, favorecendo níveis

[2] A Visão Baseada em Recursos (VBR) — ou *Resource-Based View* (RBV) — é um modelo de gestão que explica por que algumas empresas têm um desempenho melhor do que outras. A lógica central é simples: o sucesso de uma organização não depende apenas do mercado em que ela está (fatores externos), mas principalmente dos recursos e capacidades que ela possui internamente.

mais elevados de comprometimento e desempenho (Souza, 2022). Paralelamente, a Visão Baseada em Recursos sustenta que as organizações alcançam vantagens competitivas sustentáveis quando desenvolvem recursos internos valiosos, raros e difíceis de imitar, entre os quais se destaca o capital humano qualificado (Pereira & Machado, 2021).

Nesse contexto, a estratégia de promoção interna adotada pela *Gold Fruit* produz efeitos organizacionais relevantes. Isto é, em primeiro lugar, contribui para a preservação e o fortalecimento da cultura organizacional, uma vez que os líderes promovidos são portadores das práticas, valores e padrões comportamentais que estruturam o chamado "jeito *Gold* de fazer as coisas". Essa continuidade cultural facilita a manutenção da identidade organizacional e favorece a coerência das práticas de gestão.

Em segundo lugar, a promoção interna possibilita a retenção do conhecimento tácito acumulado ao longo da trajetória organizacional. Tal conhecimento envolve saberes práticos relacionados aos processos produtivos, às especificidades do cultivo agrícola, às relações comerciais e às dinâmicas do mercado internacional, elementos que dificilmente podem ser transferidos ou replicados por profissionais externos.

Em terceiro lugar, essa estratégia gera um ciclo positivo de engajamento organizacional, ou seja, a percepção de que existem oportunidades reais de crescimento profissional dentro da empresa tende a estimular comportamentos proativos, senso de pertencimento e comprometimento com os resultados organizacionais. Esse processo fortalece o que alguns autores denominam de "atitude de dono", reduzindo custos relacionados à rotatividade de pessoal e contribuindo para a atração e retenção de talentos (Pereira & Machado, 2021; Souza, 2022).

Dessa forma, o caso analisado demonstra que a gestão de pessoas, quando alinhada a uma visão estratégica de longo prazo, deixa de ser apenas uma função administrativa de suporte e passa a constituir um ativo estratégico central para a organização. Assim, ao investir no desenvolvimento interno de suas lideranças, a empresa constrói uma vantagem competitiva baseada em recursos humanos culturalmente alinhados, altamente engajados e profundamente conhecedores do negócio, características consideradas difíceis de replicar por organizações concorrentes.

d) Síntese e Limitações

Os resultados obtidos nesta investigação indicam que os desafios enfrentados pela *Gold Fruit* não configuram anomalias organizacionais, mas refletem o processo natural de evolução de uma empresa originalmente familiar que se consolida progressivamente em um ambiente competitivo globalizado. Nesse percurso, cada desafio identificado revela simultaneamente uma oportunidade de aprimoramento organizacional. O chamado dilema do especialista, discutido no primeiro eixo analítico, evidencia a necessidade de ampliar a compreensão da liderança para além das competências técnicas, estimulando a construção de um modelo gerencial mais orientado ao desenvolvimento humano e à gestão de pessoas.

Da mesma forma, a convivência entre diferentes gerações no ambiente organizacional exige líderes capazes de adotar estilos de liderança mais flexíveis e adaptativos, reforçando a importância de abordagens situacionais de gestão. Por sua vez, o investimento contínuo no desenvolvimento de lideranças internas revela-se um elemento estruturante da estratégia organizacional. Nesse sentido, os resultados corroboram estudos que apontam a liderança como um fator determinante para o desempenho organizacional, especialmente em contextos caracterizados por mudanças tecnológicas e transformações nas dinâmicas de trabalho.

Entretanto, é necessário reconhecer as limitações inerentes ao desenho metodológico adotado nesta pesquisa. Por tratar-se de um estudo de caso único, os resultados obtidos não permitem generalizações estatísticas para outras organizações ou setores econômicos. Dessa forma, a investigação buscou produzir interpretações analíticas e aprofundadas sobre o fenômeno estudado, sem a pretensão de estabelecer conclusões universalmente aplicáveis.

Outra limitação refere-se à natureza das fontes empíricas utilizadas. A análise concentrou-se principalmente nos discursos e percepções de gestores da alta e média liderança, o que pode restringir a compreensão do fenômeno a uma perspectiva predominantemente gerencial. Nesse sentido, a percepção dos colaboradores da linha operacional constitui uma dimensão relevante que pode ser explorada em investigações futuras.

Pesquisas subsequentes poderiam ampliar o escopo analítico por meio da utilização de métodos mistos, combinando abordagens qualitativas e quantitativas. Estudos dessa natureza poderiam investigar, por exemplo, a relação entre programas de desenvolvimento de liderança e indicadores concretos de desempenho organizacional, como produtividade, retenção de talentos, inovação e satisfação dos colaboradores.

## 5 CONCLUSÃO

Ao articular fundamentos teóricos da literatura sobre liderança organizacional com evidências empíricas provenientes de um estudo de caso, a pesquisa permitiu ampliar a compreensão sobre como organizações inseridas em ambientes competitivos e dinâmicos estruturam seus processos de formação de líderes. Nesse sentido, os resultados confirmam a relevância da liderança como elemento estratégico para a mobilização do capital humano e para a construção de ambientes organizacionais capazes de responder às transformações econômicas, tecnológicas e sociais que caracterizam o século XXI.

A análise evidenciou que os desafios enfrentados pela organização estudada não se configuram necessariamente como obstáculos estruturais ao desempenho organizacional, mas podem constituir oportunidades de inovação gerencial quando abordados de maneira estratégica. Entre os principais desafios identificados, destacam-se a transição de profissionais com forte formação técnico-operacional para funções de liderança, bem como a gestão de equipes compostas por diferentes gerações. Esses resultados corroboram a literatura que aponta o chamado “dilema do especialista”, no qual profissionais altamente qualificados tecnicamente enfrentam dificuldades na gestão de pessoas ao assumirem posições de liderança.

Conforme discutido na literatura sobre competências organizacionais, a liderança eficaz demanda o equilíbrio entre competências técnicas, humanas e conceituais, permitindo aos gestores interpretar cenários organizacionais complexos e promover o desenvolvimento de suas equipes. Observou-se ainda que a liderança exercida na empresa estudada se aproxima dos pressupostos da Teoria Situacional da Liderança, segundo a qual o estilo de liderança deve adaptar-se às características e ao nível de maturidade dos liderados. Essa adaptação torna-se particularmente relevante na gestão de equipes multigeracionais, que exigem dos líderes maior flexibilidade comunicacional, empatia e capacidade de mediação de diferentes expectativas profissionais.

Outro resultado relevante refere-se ao papel estratégico do desenvolvimento interno de lideranças no fortalecimento da cultura organizacional. A promoção de profissionais formados dentro da própria organização contribui para preservar valores institucionais, reter conhecimento tácito e ampliar o engajamento dos colaboradores. Tal prática encontra respaldo nos princípios do endomarketing organizacional, que enfatizam a valorização do público interno como fator determinante para o desempenho e a produtividade. Além disso, sob a perspectiva da VBR, o capital humano constitui um recurso estratégico capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis quando desenvolvido de forma contínua e alinhada à cultura organizacional.

No que se refere às hipóteses formuladas no início da investigação, os resultados obtidos permitiram corroborá-las de maneira consistente. A primeira hipótese (H1), que associava a eficácia da

liderança à superação de um paradigma estritamente operacional de gestão, foi confirmada, uma vez que os dados indicam que a liderança considerada eficaz na organização estudada resulta do equilíbrio entre a busca por resultados organizacionais e a valorização do desenvolvimento humano das equipes. De forma semelhante, a segunda hipótese (H2) também foi confirmada, evidenciando que o investimento no desenvolvimento interno de lideranças, aliado a práticas de comunicação adaptativa e gestão da diversidade geracional, contribui para fortalecer a cultura organizacional e reduzir a rotatividade de colaboradores.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui limitações inerentes ao desenho metodológico adotado. Isto é, por tratar-se de um estudo de caso único, os resultados obtidos não permitem generalizações estatísticas para outras organizações ou setores econômicos. Além disso, a análise concentrou-se predominantemente nas percepções de gestores da organização, o que pode restringir a compreensão do fenômeno à perspectiva da liderança formal. Nesse sentido, pesquisas futuras podem ampliar o escopo da investigação por meio de estudos comparativos entre diferentes empresas do agronegócio ou pela utilização de métodos mistos que permitam analisar empiricamente a relação entre programas de desenvolvimento de liderança e indicadores de desempenho organizacional, como produtividade, retenção de talentos e inovação.

Em síntese, os resultados indicam que o desenvolvimento de lideranças constitui um elemento central para a sustentabilidade organizacional no agronegócio contemporâneo. O caso da *Gold Fruit* evidencia que a competitividade organizacional no século XXI depende menos da simples adoção de modelos gerenciais padronizados e mais da capacidade das organizações de construir práticas de liderança contextualizadas, capazes de integrar eficiência operacional, desenvolvimento humano e fortalecimento da cultura organizacional. Dessa forma, a liderança emerge não apenas como um instrumento de gestão, mas como um fator estratégico para a construção de organizações mais adaptativas, inovadoras e competitivas em ambientes de constante transformação.

## AGRADECIMENTOS

À família *Otsuka*, bem como a todo corpo diretivo/gestor da empresa *Gold Fruit* Importação e Exportação LTDA.

## REFERÊNCIAS

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2021). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. The Leadership Quarterly, 32(1).

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.). Elsevier.

Dutra, J. S. (2016). Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna (2ª ed.). Atlas.

Fonseca, V. S., & Pontes, J. E. B. (2020). Liderança servidora: Uma análise dos seus impactos no engajamento dos colaboradores. Revista de Administração IMED, 10(1), 132–150.

Francischeto, A. (2022). Gestão de equipes multigeracionais: Estratégias para harmonizar conflitos e potencializar resultados. Appris.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2021). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly.

Gil, A. C. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social (7ª ed.). Atlas.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Administração de marketing (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Lima, M. S., & Vergara, S. C. (2018). Gerações no trabalho: Conflito ou complementaridade? Uma reflexão necessária. Revista de Administração Contemporânea, 22(2), 264–282.

Lussia, D. A., & Cunha, C. J. C. A. (2021). A evolução do conceito de liderança: Da centralização à cocriação. Revista de Carreiras e Pessoas, 11(1), 1–20.

Martin, G. (2020). Human resource management and performance in the knowledge economy. Human Resource Management Journal.

Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice (6th ed.). Sage.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage.

Pereira, M. F., & Machado, D. Q. (2021). Visão baseada em recursos (RBV) e a gestão estratégica de pessoas: Construindo vantagens competitivas. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 14(1), 176–199.

Pires, J. C., & Pagotto, C. F. (2017). O dilema do especialista-técnico promovido a gestor: Análise de competências na transição de carreira. Revista de Gestão e Projetos, 8(3), 78–94.

Pozo, H. (2020). Mentoria organizacional: Desenvolvendo líderes e fortalecendo culturas. Bookman.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). Comportamento organizacional (11ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro (14ª ed., R. C. Gomes, Trad.). Pearson Prentice Hall.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Silva Carneiro, M., Domingos, T. A. B., & Sampaio, L. C. D. G. (2025). O endomarketing como pilar estratégico de crescimento organizacional. ERR01, 10(6), e9580. https://periodicos.newsciencepubl.com/err01/article/view/9580

Sobral, F., & Gimba, R. F. (2019). Os princípios da liderança autêntica: Uma revisão sistemática da literatura nacional. Revista de Administração FACES Journal, 18(4), 120–138.

Souza, T. A. P. (2022). A importância do endomarketing para o aumento da produtividade na organização. Faculdade Sant'Ana em Revista, 6(1), 20–46. https://iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1976

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. Psychological Bulletin, 47(1), 1–14.

Tapscott, D. (2009). Grown up digital: How the net generation is changing your world. McGraw-Hill.

Vergara, S. C. (2019). Gestão de pessoas (20ª ed.). Atlas.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (5ª ed.). Bookman.

Yukl, G., & Gardner, W. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson.