

# ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO EM TRABALHADORES DO SETOR AGRÍCOLA

## LEADERSHIP STYLES AND WORK ENGAGEMENT IN AGRICULTURAL WORKERS

### **BRUNA EMANUELE DA SILVA**

Atitus Educação  
brunaemanueledasilva@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0006-0894-7102>

### **JULIANE RUFFATTO**

Atitus Educação  
juliane.ruffatto@atitus.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0002-0406-9780>

### **JÚLIA GONÇALVES**

Atitus Educação  
julia\_psi@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2804-1045>

## R E S U M O

Este estudo investigou as relações entre os Estilos de Liderança Transformacional e Transacional e o Engajamento no Trabalho de profissionais do setor agrícola. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com 206 trabalhadores do setor agrícola de diferentes empresas do Rio Grande do Sul, em que foram levantados dados socioprofissionais, Atitudes Frente a Estilos de Liderança e Engajamento no Trabalho. Para as análises, foram realizadas estatísticas descritivas e inferenciais. Houve uma atitude predominantemente positiva em relação ao estilo de liderança transformacional e uma tendência menos acentuada, porém na mesma direção, em relação ao estilo de liderança transacional. No que diz respeito ao engajamento, observou-se níveis elevados tanto no fator geral quanto em suas subdimensões. Não foram identificadas diferenças significativas entre os níveis de engajamento de trabalhadores que possuem cargo de gestão, com diferentes faixas salariais e tempos de empresa. Observou-se correlações positivas e significativas tanto nos escores de liderança transformacional quanto liderança transacional e o engajamento no teste de hipótese. A análise de regressão múltipla indicou que as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional predizem 28% do engajamento no trabalho. Os estilos transformacional e transacional são percebidos positivamente pelos funcionários como promotores de engajamento.

## P A L A V R A S - C H A V E

Estilos de liderança; Liderança transformacional; Liderança transacional; Engajamento no trabalho; Trabalhadores do setor agrícola.

## A B S T R A C T

*This study investigated the relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles and Work Engagement among professionals in the agricultural sector. A quantitative survey was carried out with 206 agricultural workers from different companies in Rio Grande do Sul, in which socio-professional data, attitudes towards leadership styles and work engagement were collected. Descriptive and inferential statistics were used for the analysis. There was a predominantly positive attitude towards the transformational leadership style and a less marked trend, but in the same direction, towards the transactional leadership style. As far as Engagement is concerned, high levels were observed for both the general factor and its sub-dimensions. No significant differences were identified between the Engagement levels of workers in management positions, with different salary ranges and lengths of time in the company. There were positive and significant correlations between the transformational leadership and transactional leadership scores and Engagement in the hypothesis test. Multiple regression analysis indicated that attitudes towards transformational and transactional leadership styles predict 28% of work engagement. Transformational and transactional styles are perceived positively by employees as promoting engagement.*

## K E Y W O R D S

*Leadership styles; Transformational leadership; Transactional leadership; Work engagement; Agricultural workers.*

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre fenômenos do comportamento organizacional tornam-se cada vez mais relevantes nas sociedades modernas, especialmente devido às necessidades mercadológicas e de produção (Ospina et al., 2020). Nesse contexto, o conceito de liderança, em constante evolução, tem se destacado, embora seja interpretado de maneiras diferentes e avaliado por diversas perspectivas (Bass et al., 2003; Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014; Malvezzi, 2019; Uhl-Bien, 2006). Uma abordagem que ajuda a compreender esse conceito é a ideia de que o líder é aquele que está à frente de um grupo, conduzindo-o e orientando-o (Santos, Porto & Borges-Andrade, 2021).

Dentre as abordagens teóricas tradicionais de estudo da liderança, adota-se, neste estudo, a perspectiva que destaca as relações, ou seja, considera a liderança um processo relacional entre líder e liderado (Bendassolli et al., 2014; Malvezzi, 2019; Uhl-Bien, 2006). Essa abordagem conceitua liderança como uma construção social humana, que possui conexões e interdependências. Com isso, o conceito assume um papel maior do que representar posições ou funções hierárquicas. A liderança é, nessa ótica, o resultado de uma dinâmica relacional das organizações nos mais diversos níveis (Lima et al., 2019).

O estilo de liderar do gestor é capaz de influenciar na melhoria do vínculo do profissional com seu trabalho. Há, nesse sentido, um estado de bem-estar intenso e positivo, que pode envolver

sentimentos de inspiração e prazer autêntico, denominado Engajamento no Trabalho. Esse fenômeno começou a ser compreendido no início do século XXI, relacionado a dois fatores principais: a maior importância atribuída ao capital humano e o envolvimento psicológico das pessoas nos negócios, bem como o aumento do interesse da psicologia positiva na investigação de estados psicológicos positivos. A relevância para a prática profissional deriva da ideia de que indivíduos engajados são apontados, pela literatura, como essenciais para o sucesso, desenvolvimento e eficiência organizacional (Mercali & Costa, 2019)

O engajamento no trabalho representa a conexão que cada indivíduo constrói com seu trabalho e lhe confere um estado de bem-estar e realização pessoal (Vazquez et al., 2015). Nesse sentido, tem-se um estado psicológico em que o trabalhador demonstra interesse no sucesso da organização que integra, a vendo de modo consistente e positivo (Schaufeli, 2012).

Ao delimitar o contexto de investigação desses dois fenômenos – estilos de liderança e engajamento no trabalho – definiu-se os trabalhadores do setor agrícola (ou agronegócio ou agribusiness), o que inclui engenheiros agrônomos, técnicos em agropecuária, tratoristas, gestores ambientais, botânicos, entre outros. O setor agrícola mostra-se como base da economia brasileira, contribuindo significativamente para o fornecimento de produtos e serviços, participação no Produto Interno Bruto (PIB) e para a segurança alimentar global.

A temática da liderança ainda apresenta lacunas a serem preenchidas, necessitando de estudos para contribuir com este campo de pesquisa (Gambirage et al., 2019). A qualidade de vida no ambiente corporativo do agronegócio é significativamente influenciada pela satisfação dos funcionários, incluindo seu contentamento com a liderança, políticas, diretrizes e salário (Santos & Borges, 2018).

Os estilos de liderança e o engajamento no trabalho no setor agrícola desempenham papéis singulares para o desenvolvimento e sustentabilidade dessa área que é fundamental para a economia brasileira (Decuypere & Schaufeli, 2020). A capacidade de inspirar e orientar os colaboradores em direção às metas organizacionais é vital (Ospina et al., 2020; Mercali & Costa, 2019), especialmente no setor agrícola, onde a eficiência e a produtividade são essenciais para suprir demandas crescentes por alimentos e recursos naturais. É por meio de lideranças eficazes que estratégias organizacionais podem ser alcançadas (Souza & Wood Jr, 2022). Os estilos de liderança e o engajamento no trabalho têm um impacto no clima organizacional, na eficácia das operações e na qualidade de vida dos colaboradores (Santos & Borges, 2018; Gambirage et al., 2019). Em um setor dinâmico e desafiador como o agrícola, é fundamental contar com líderes que inspirem suas equipes, impulsionem a produtividade e o bem-estar no ambiente de trabalho (Araújo et al., 2019).

Desse modo, esta pesquisa se concentrou em investigar as relações entre os estilos de lideranças transformacional e transacional e o engajamento no trabalho de profissionais inseridos em um contexto específico: o setor agrícola do estado do Rio Grande do Sul. Ao investigar essas relações nesse contexto particular, busca-se não apenas compreender melhor como os estilos de liderança e o engajamento no trabalho afetam os profissionais do setor agrícola, mas também refletir sobre estratégias para otimizar o desempenho e a sustentabilidade desse setor crucial para a economia e a sociedade.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Liderança

No campo das relações humanas, os grupos sociais são amplamente investigados pelas ciências organizacionais. Nesse contexto, observam-se os indivíduos que atuam de diversas maneiras, dentre elas, as pessoas que comandam, conduzem, encabeçam e guiam o grupo do qual fazem parte. Essa pessoa é reconhecida como alguém que assume uma posição de liderança - papel fundamental para a sustentabilidade dos grupos sociais (Santos *et al.*, 2021). A liderança é um conceito importante dentro do campo das organizações, compreendido dentro de sua constante evolução, acompanhando as mudanças que a sociedade vive (Bendassolli *et al.*, 2014; Malvezzi, 2019; Silva, Guimarães & Machado, 2021).

O estudo do conceito de liderança torna-se fundamental, haja vista o campo mercadológico e de produção em que a sociedade contemporânea se insere, uma vez que o entendimento do papel do líder poderá viabilizar um entendimento mais assertivo das dinâmicas sociais, bem como das realizações coletivas (Ospina *et al.*, 2020). As áreas de gestão, administração e psicologia organizacional têm a liderança como um fenômeno de interesse, importante na criação, desenho e execução de estratégias dentro das organizações (Souza & Wood Jr, 2022).

A liderança, no contexto desafiador do agronegócio, enfrenta obstáculos complexos que demandam abordagens personalizadas para impulsionar o desempenho, a sustentabilidade e a retenção de talentos. Com isso, pesquisas destacam a importância da liderança transformacional para empresas agrícolas, considerando as particularidades do mercado de trabalho do setor (Jankelová *et al.*, 2020), fornecem insights sobre práticas sustentáveis e inovação em agroindústrias familiares, revelando os desafios de liderança nesse contexto (Damke *et al.*, 2021) e discutem a síndrome de mudança de emprego entre funcionários da geração Y, ressaltando os desafios de retenção e engajamento de talentos no agronegócio (Tetteh *et al.*, 2021). Esses estudos convergem ao apontar a necessidade de uma liderança adaptável e responsiva às demandas específicas e em constante evolução do ambiente agrícola.

Nesse contexto, a compreensão aprofundada dos fundamentos da liderança não apenas se revela como um imperativo para decifrar as complexidades sociais e alcançar realizações coletivas, mas também serve como ponto de partida essencial para a investigação dos diversos estilos de liderança, tema explorado a seguir.

### Estilos de liderança

Os estilos de liderança são construções sociais moldadas por valores culturais, históricos e políticos, e sua eficácia é vista como contingente e situacional, em vez de absoluta (Akanji *et al.*, 2020). Uma perspectiva crítica questiona o efeito de abordagens unilaterais ou excessivamente prescritivas, que enquadram a liderança como uma série de comportamentos padronizados e universalmente aplicáveis (Pereira, Saraiva & Rezende, 2023). Essa visão contesta a ideia de que

existe um estilo de liderança "ideal" ou "melhor", enfatizando a importância da adaptação contextual e da consideração das complexidades das relações interpessoais. Por isso é imperativo considerar tanto os aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos do contexto, quanto as particularidades do segmento, neste caso, do agronegócio.

Os estilos de liderança podem ser entendidos como uma sistematização teórica dos comportamentos que as pessoas em posição de liderança desenvolvem na relação com terceiros (Decuyper & Schaufeli, 2020). Tem-se, desse modo, uma combinação de características individuais distintas no processo de interação social. Alguns dos estilos de liderança descritos na literatura são: autocrático, liberal, democrático, transacional, transformacional, servidor e autêntico (Araújo et al., 2019; Bendassolli et al., 2014; Silva et al., 2021). Cada um desses estilos diz respeito ao conjunto de posturas adotadas pelos líderes e influenciam no desempenho da organização. A escolha entre os estilos depende do contexto e dos objetivos organizacionais, e o estudo da liderança visa entender seu impacto nas organizações e nos resultados alcançados (Bass et al., 2003).

Não desconsiderando a teoria crítica nas discussões sobre liderança, particularmente, este estudo concentrou-se em dois estilos de liderança considerados aqui sob a perspectiva positiva da teoria tradicional, ou seja, que se traduzem em comportamentos semelhantes dos líderes no local de trabalho, influenciando o envolvimento dos funcionários através de uma série de caminhos partilhados: o transacional e o transformacional (Decuyper & Schaufeli, 2020). Os estilos de liderança transformacional e transacional estão entre os mais estudados nas últimas décadas (Susanto et al., 2023; Wamalwa, 2023) e possuem relação com o engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho (Alamri, 2023).

Na liderança transacional há uma troca entre líder e liderado (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Soardo, Fanton & Goulart Júnior, 2020), mas a motivação existente está baseada nos interesses pessoais, que tem como pano de fundo (condicionamento) o recebimento da recompensa pela realização de determinada tarefa (Araújo et al., 2019) ou punição quando o desempenho não atende às expectativas estabelecidas (Bass, 1999). O sistema de recompensas e punições envolve estabelecer expectativas claras para os colaboradores e recompensá-los quando alcançam metas ou desempenho desejado, através de elogios, promoções ou aumentos salariais. Por outro lado, quando o desempenho não atende às expectativas, aplicam-se consequências negativas, como feedback negativo, redução de responsabilidades ou até mesmo medidas disciplinares mais severas, como advertências ou demissões (Kelly, 1998).

Embora o estilo de liderança transacional possa trazer benefícios em certos contextos, é essencial que os líderes reconheçam seus potenciais efeitos negativos no bem-estar e engajamento dos funcionários. Este estilo de liderança está, muitas vezes, associado a um enfoque nas recompensas e no cumprimento de metas, o que pode resultar na negligência de outros aspectos do comportamento e motivação dos funcionários (Noval et al., 2022). Assim, embora a abordagem transacional ofereça estrutura e clareza nas expectativas, pode também limitar a autonomia e criatividade. Portanto, os líderes devem adotar uma abordagem equilibrada, reconhecendo os pontos fortes do estilo transacional, mas também estando atentos aos seus possíveis efeitos adversos no ambiente de trabalho.

Enquanto o estilo transacional se baseia em recompensas e punições contingentes, o estilo transformacional enfatiza a inspiração e motivação dos seguidores. Esse estilo de liderança enfatiza o empoderamento dos seguidores, em vez da imposição de estratégias, e é amplamente considerado mais satisfatório e eficaz em comparação com a liderança transacional (Bass, 1990). Neste estilo, o líder é uma figura de inspiração que motiva os liderados, servindo como um guia do grupo, que inspira as pessoas da organização a se desenvolverem e se engajarem nas atividades (Araújo et al., 2019). As características da liderança transformacional têm um impacto positivo no nível de comprometimento organizacional dos seguidores, pois promovem o espírito de equipe por meio do incentivo, entusiasmo e confiança, atribuindo significado aos objetivos a serem alcançados (Avolio et al., 2004).

Apesar da liderança transformacional ser frequentemente elogiada pela sua capacidade de inspirar e motivar os seguidores, Tourish (2014) argumenta que também pode ter um lado negativo. O autor sugere que a ênfase no carisma e na visão na liderança transformacional pode levar à manipulação, ao narcisismo e até mesmo a culturas organizacionais tóxicas. Além disso, há um grande potencial dos seguidores se tornarem excessivamente dependentes de líderes transformacionais, o que dificulta o pensamento independente e a tomada de decisões (Tourish, 2014). Portanto, esta perspectiva crítica insta a uma visão mais equilibrada da liderança transformacional, enfatizando a importância das considerações éticas e da autonomia dos seguidores dentro da dinâmica de liderança.

Enquanto a liderança transacional é reconhecida por sua ênfase na gestão eficiente de tarefas e no uso de recompensas, a liderança transformacional concentra-se na inspiração, motivação intrínseca e desenvolvimento pessoal. Ambos os estilos podem ter impactos únicos nas percepções de liderança e no engajamento dos trabalhadores (Decuyper & Schaufeli, 2020). Líderes eficazes incorporam tanto características transformacionais quanto transacionais, geralmente, um destes estilos predomina. Apesar disso, líderes altamente eficazes e capazes de satisfazer seus liderados tendem a ser mais transformacionais e menos transacionais. Dessa forma, é razoável inferir que uma atitude positiva em relação a um estilo não implica necessariamente uma atitude negativa em relação ao outro (Bass, 1999).

## Engajamento no trabalho

Há distintas abordagens na compreensão e pesquisa sobre o engajamento no trabalho, e no contexto do agronegócio, essas perspectivas ganham contornos específicos. A perspectiva adotada neste estudo abrange três dimensões principais - vigor, dedicação e absorção - que refletem um estado afetivo-emocional positivo em relação ao trabalho (Lourenção et al., 2021). Por vigor, entende-se a energia dedicada ao trabalho; por dedicação, a ligação própria de conexão com o trabalho; e a absorção refere-se à vinculação prazerosa daquilo que realiza (Vazquez et al., 2015). Essas dimensões representam a energia investida no trabalho, o vínculo pessoal com as atividades laborais e a imersão prazerosa nas tarefas realizadas (Vazquez et al., 2015).

O engajamento no trabalho enquanto um estado positivo é um indicador de bem-estar no trabalho e também pode ser compreendido em nível coletivo, uma vez que diversas atividades laborais resultam de esforços realizados em equipe e são uma construção coletiva. Estar engajado contribui para a organização e proporciona uma vantagem competitiva no campo mercadológico (Schaufeli, 2012). Dessa forma, a importância de trabalhadores engajados reside nos resultados que se obtém, tais como o seu efeito no desempenho no trabalho, bem como nos efeitos positivos no bem-estar dos trabalhadores (ou seja, menos sintomas negativos ou aumento da satisfação no trabalho).

O engajamento dos trabalhadores no setor agrícola é uma questão multifacetada influenciada por fatores organizacionais, sociais e ambientais. A estrutura organizacional e o estilo de liderança desempenham um papel crucial na promoção do bem-estar e no engajamento no trabalho (Patini *et al.*, 2010). Além disso, as árduas condições de trabalho e o ambiente predominantemente masculino, acrescenta complexidade à compreensão do engajamento, uma vez que pode contribuir para um ambiente de trabalho desafiante (Costa *et al.*, 2013).

Estudos como o de Kobernovicz & Stefano (2020) destacam que quanto mais engajados os funcionários, maiores as chances de sucesso da organização, fornecendo uma vantagem competitiva no mercado. A liderança desempenha um papel fundamental nesse cenário, pois líderes que adotam estilos positivos influenciam diretamente o engajamento de seus seguidores (Decuyper & Schaufeli, 2020). Líderes engajados podem servir como modelos, orientando o comportamento dos colaboradores e influenciando positivamente a cultura organizacional. Portanto, o engajamento no trabalho pode propagar-se na organização através do exemplo e práticas de liderança (Fonseca & Porto, 2013).

Após explorar os estilos de liderança positivos – transformacional e transacional (Susanto *et al.*, 2023; Wamalwa, 2023), e que estes se traduzem em comportamentos semelhantes dos líderes no local de trabalho (Decuyper & Schaufeli, 2020), e considerando que esses estilos influenciam o engajamento dos funcionários no trabalho através de uma série de caminhos partilhados (Alamri, 2023), foi possível levantar a seguinte hipótese:

H1: Os líderes com estilo transacional e transformacional influenciam positivamente o engajamento no trabalho dos funcionários.

## MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva, de levantamento e de corte transversal. Participaram 206 trabalhadores do setor agrícola, vinculados à diferentes empresas do Estado do Rio Grande do Sul, que ocupavam diferentes cargos, tanto de nível operacional quanto estratégicos, e que tinham que reportar suas atividades a gestores. A amostragem foi não probabilística, por conveniência. Desta forma, a seleção da amostra foi feita pelos indivíduos que estavam disponíveis para participar do estudo e que fossem capazes de fornecer as informações requeridas

A escolha dos instrumentos de coleta de dados foi orientada pela validade, confiabilidade e relevância para medir os fenômenos em análise. Com isso aplicou-se:

- a. Questionário de dados socioprofissionais, desenvolvido pelas autoras da pesquisa, que contava com dez questões que solicitavam informações como idade, sexo, se possui ou não filhos, escolaridade, estado civil, cargo, tempo de atuação na atual empresa, porte da empresa, segmento ou atuação da empresa no setor agrícola. Esses dados foram importantes para entender o perfil dos participantes e contextualizar as análises sobre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho.
- b. Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança (Fonseca & Porto, 2013) que objetiva medir as atitudes de um trabalhador em relação a possíveis comportamentos de liderança apresentados por um gestor. As atitudes são entendidas como o grau em que o indivíduo é favorável ou desfavorável ao referido comportamento. O objeto atitudinal em foco são os comportamentos transformacionais e transacionais que um gestor pode apresentar. Os comportamentos de liderança estão relacionados as duas dimensões de estilos de liderança que compõem o construto: liderança transformacional (27 itens, e.g., “Sempre dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho”) e transacional (10 itens, e.g., “Repreender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões”). As opções de resposta foram dadas em uma escala tipo Likert de sete pontos (1-Totalmente Contrário, 4-Neutro, 7-Totalmente Favorável). O fator liderança transformacional continha três itens em sentido negativo, os quais foram devidamente revertidos para computar os escores pela média aritmética. Valores do Alpha de Cronbach indicaram adequada consistência interna dos fatores liderança transformacional ( $\alpha = 0,955$ ) e liderança transacional ( $\alpha = 0,867$ ).
- c. Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (Vazquez et al., 2015) que avalia o estado motivacional de engajamento no trabalho enquanto uma dimensão singular (17 itens) ou em três subdimensões denominadas: vigor (6 itens, e.g., “No meu trabalho, sinto que estou cheio de energia”), dedicação (5 itens, e.g., “Meu trabalho me inspira”) e concentração (6 itens, e.g., “Eu fico absorvido com meu trabalho”). As opções de resposta foram dadas em uma escala tipo Likert de seis pontos (0-Nunca, 6-Sempre). Valores do Alpha de Cronbach indicaram adequada consistência interna do fator engajamento ( $\alpha = 0,947$ ), bem como dos fatores vigor ( $\alpha = 0,892$ ), dedicação ( $\alpha = 0,876$ ) e concentração ( $\alpha = 0,816$ ). Essa escala avalia o vigor, dedicação e concentração dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, proporcionando valiosas percepções sobre seu estado motivacional e envolvimento nas atividades profissionais.

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos da Atitus Educação e, após o retorno positivo deste órgão, parecer número 5.807.586, foi iniciada a coleta de dados. A pesquisa não foi realizada dentro de nenhuma empresa específica. O contato com os trabalhadores foi externo aos seus vínculos de trabalho, por isso, não foi solicitada a anuência das empresas. A pesquisa foi divulgada em redes sociais e por e-mail individual aos possíveis participantes.

Foi solicitado que os respondentes encaminhassem aos seus conhecidos que atendessem aos critérios da pesquisa (técnica de Snowball). Somente após a leitura e concordância do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os participantes eram direcionados para a aba do Google Forms que continha os instrumentos de coleta, ou seja, era necessário o aceite em participar da pesquisa para acessar os instrumentos. Foram seguidos todos os procedimentos éticos

previstos para a condução de pesquisas com seres humanos nas resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 466/2012 e 510/2016. Por se tratar de uma pesquisa realizada no ambiente virtual, também se respeitou o Ofício Circular 002/2021 divulgado pelo CONEP/SECNS/MS (MS, 2021), que orienta para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.

Os itens e escores dos instrumentos utilizados foram descritos por meio da média, desvio-padrão, valores mínimo-máximo, quartis e histogramas de frequência. Além disso, as distribuições dos escores foram avaliadas quanto ao pressuposto da normalidade por meio de testes de Shapiro-Wilk, valores de assimetria e curtose. Uma vez que os escores não apresentaram distribuições com propriedades semelhantes à distribuição normal, optou-se por utilizar testes inferenciais não paramétricos.

O teste de Wilcoxon signed-rank foi utilizado para comparar os escores, a fim de identificar o estilo de liderança e o componente de engajamento que mais se acentuou na amostra deste estudo. O efeito das diferenças foi avaliado pela correlação bisserial, com valores  $\leq 0,2$  representando um efeito pequeno, valores entre  $0,5 \leq 0,8$  demonstrando um efeito médio, e valores  $> 0,8$  um efeito grande. O coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) foi calculado para descrever a natureza das associações entre as variáveis (Funder & Ozer, 2019). Além disso, para explorar melhor essa associação, uma análise de regressão múltipla foi realizada para avaliar em que medida as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional explicavam o engajamento no trabalho. O método de entrada forçada das variáveis preditoras foi utilizado (Field, 2020).

Para compreender melhor as influências de características socioprofissionais, como cargos (gerência ou não), faixas salariais e tempo de empresa, no engajamento dos trabalhadores do setor agrícola, testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis foram utilizados para comparar grupos. O efeito das diferenças nos testes de Mann-Whitney costuma ser avaliado pela correlação bisserial, cujos referenciais interpretativos foram descritos acima. Já nos testes de Kruskal-Wallis, comparações pareadas são tipicamente utilizadas para definir a natureza das diferenças. As análises descritivas foram realizadas por meio do pacote Skimr, do R v. 4.3.0. As demais análises foram realizadas no software JASP v. 0.17.1.

## RESULTADOS

Os trabalhadores de empresas do setor agrícola dividiram-se nas regiões Norte (82,5%;  $n = 170$ ), Centro-Oeste (6,8%;  $n = 14$ ) e noroeste (3,9%;  $n = 8$ ) do estado brasileiro do Rio Grande do Sul. Destes, 76,2% ( $n = 157$ ) eram do sexo masculino, 22,8% ( $n = 47$ ) do sexo feminino e 1% preferiu não responder ( $n = 2$ ), com idades entre 18 e 61 anos ( $M = 33,39$ ;  $DP = 9,62$ ). Do total de participantes, em relação ao estado civil, 64,6% ( $n = 133$ ) dos participantes estavam solteiros ou divorciados, enquanto 35,4% ( $n = 73$ ) estavam casados. Além disso, a maioria não possuía filhos (64,1%;  $n = 132$ ).

Em termos de escolaridade, 11,2% ( $n = 23$ ) dos participantes atingiram o nível básico, 11,2% ( $n = 23$ ) o nível técnico, 54,8% ( $n = 113$ ), o nível superior e 22,8% ( $n = 47$ ) a pós-graduação. Nesse sentido, as formações e funções desempenhadas na empresa correspondente dos trabalhadores

são descritas na Tabela 1, podendo-se apontar que embora metade da amostra tenha formação em Agronomia ou Engenharia Agrônômica, apenas aproximadamente 1/5 atua, de fato, como Agrônomo(a). Do total de trabalhadores, 45,6% ( $n = 94$ ) possuíam subordinados. Ainda, 45,6% ( $n = 94$ ) recebiam salários acima de R\$ 4.664,68, 29,1% ( $n = 60$ ) entre R\$ 2.826,66 e R\$ 4.664,68 e 25,2% ( $n = 52$ ) de até R\$ 2.826,66. A maioria dos funcionários estão há mais de cinco anos tanto na empresa quanto na função que exercem. As organizações foram consideradas como microempresas (40,8%;  $n = 84$ ), empresas de pequeno ou médio porte (29,1%;  $n = 60$ ) ou empresas de grande porte (30,1%;  $n = 62$ ).

**Tabela 1- Formação, Tempo e Função na Empresa dos Trabalhadores do Setor Rural**

Formação	%	<i>n</i>	Função	%	<i>n</i>
Agronomia	52,9	109	Agrônomo(a)	18,4	37
Medicina Veterinária	13,1	27	Vendedor	18,4	37
Administração	10,7	22	Gestor	11,4	23
Técnico em Agropecuária	7,8	16	Assistente Técnico	10,9	22
Zootecnia	3,4	7	Sócio, Proprietário ou Agricultor	8,4	17
Outros <sup>a</sup>	12,1	25	Médico Veterinário(a)	8,0	16
			Técnico Agrícola	4,9	10
			Administrador(a)	3,9	8
			Auxiliar de Escritório	3,9	8
			Outras	11,8	28
Tempo na Função	%	<i>n</i>	Tempo na Empresa	%	<i>n</i>
3 meses a 1 ano	18,6	38	3 meses a 1 ano	22,8	47
1 a 3 anos	26,5	54	1 a 3 anos	24,7	51
3 a 5 anos	17,1	35	3 a 5 anos	17,0	35
Mais de 5 anos	37,7	77	Mais de 5 anos	35,4	73

<sup>a</sup> CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ENGENHARIA FLORESTAL, ENTRE OUTRAS.

Os resultados referentes as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional e os níveis de engajamento de trabalhadores do setor agrícola são apresentados na Tabela 2, a partir de estatísticas descritivas dos escores. Testes de Shapiro-Wilk, conjuntamente aos valores de assimetria, curtose e aos histogramas, indicaram que os escores não apresentam distribuições semelhantes à normal.

**Tabela 2 - Estatísticas Descritivas dos Escores dos Fatores Liderança Transformacional, Transacional, Engajamento, Vigor, Dedicção e Concentração.**

	M	SD	Min	Q1	Q2	Q3	Máx	Ass	Cur	Hist
Liderança Transformacional	5,68	0,97	3,04	4,85	6,00	6,44	7	-0,68	-0,85	
Liderança Transacional	5,30	1,01	2,90	4,30	5,40	6,18	7	-0,18	-1,05	
Engajamento	4,68	0,94	1,83	4,00	4,83	5,50	6,00	-0,52	-0,43	
Vigor	4,84	0,94	2,20	4,05	5,00	5,60	6,00	-0,47	-0,49	
Dedicção	4,48	0,93	1,50	3,83	4,50	5,33	6,00	-0,57	-0,62	
Concentração	4,66	0,89	1,88	4,00	4,76	5,35	6,00	-0,27	-0,58	

NOTA. ASS = ASSIMETRIA, CUR = CURTOSE, HIST = HISTOGRAMA.

Em relação às atitudes frente aos estilos de liderança, pode-se observar que os trabalhadores do setor agrícola, em sua maioria, apresentam uma atitude predominantemente positiva em relação ao estilo de liderança transformacional. Essa observação é respaldada pelos valores de média e mediana (quartil nº 2) terem-se localizados nos pontos 5 e 6 (“*pouco favorável*” ou “*bastante favorável*”) e por 75% dos casos terem atingido valores maiores que ou iguais à 4,85 (quartil nº 1). Uma tendência menos acentuada, porém, na mesma direção, pode ser observada para a atitude em relação ao estilo de liderança transacional. Os resultados do teste de Wilcoxon, complementarmente, indicaram que os trabalhadores foram significativamente mais favoráveis ao estilo transformacional ( $z = 5,95$ ;  $p < 0,001$ ;  $r = 0,48$ ), embora com um efeito pequeno.

Em relação ao engajamento no trabalho, observou-se níveis elevados no fator geral e nas subdimensões vigor, dedicação e concentração. Os valores da média e mediana correspondem aos pontos *frequentemente* e *com muita frequência* da escala, e os quartis sugerem que aproximadamente 75% dos participantes apresentaram escores acima de 4. A forma crescente dos histogramas também confirma essa tendência. Os resultados da ANOVA sugeriram que os participantes apresentaram níveis significativamente mais elevados de, respectivamente, vigor, concentração e dedicação ( $c2(2) = 60,24$ ,  $p < 0,001$ ), nesta ordem (todas as comparações pareadas foram significativas).

Foram realizadas comparações entre os níveis de engajamento de trabalhadores do setor agrícola entre cargos (gestão ou não), faixas salariais e tempo de empresa. Os trabalhadores que afirmaram possuir subordinados (45,6%;  $n = 94$ ) foram contados como possuindo um cargo que envolve gestão. Os resultados do teste de Mann-Whitney indicaram diferenças não significativas entre trabalhadores que possuem cargo que envolve gestão ou não nos níveis de engajamento ( $U = 5568,50$ ,  $p = 0,475$ ,  $r = 0,08$ ). Semelhantemente, os resultados do teste de Kruskal-Wallis indicaram diferenças não significativas nos níveis de engajamento dos trabalhadores com diferentes faixas salariais ( $H(2) = 3,38$ ,  $p = 0,184$ ) e tempos de empresa ( $H(3) = 0,193$ ,  $p = 0,979$ ).

Foram realizadas análises para compreender a natureza das associações entre atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional e o engajamento (e suas dimensões) em

trabalhadores do setor agrícola. Os resultados da análise de correlação de Spearman são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Coeficientes de Correlação de Spearman entre as Atitudes Frente aos Estilos de Liderança e Engajamento dos Trabalhadores do Setor Agrícola**

	1	2	3	4	5
Liderança Transformacional	-				
Liderança Transacional	0,613				
Vigor	0,452	0,486			
Dedicação	0,510	0,440	0,860		
Concentração	0,301	0,466	0,843	0,775	
Engajamento	0,429	0,493	0,957	0,916	0,940

NOTA.  $RS \geq 0,05$  FOI CONSIDERADO COMO UMA CORRELAÇÃO MUITO PEQUENA,  $RS \geq 0,10$  PEQUENA,  $RS \geq 0,20$  MÉDIA,  $RS \geq 0,30$  GRANDE E  $RS \geq 0,40$  MUITO GRANDE (FUNDER & OZER, 2019).

Todas as correlações foram significativas a  $p < 0,001$ .

Observou-se correlações positivas, significativas e de magnitude muito grande entre os escores de liderança transformacional e as dimensões vigor, dedicação e o fator geral engajamento. Além disso, os resultados indicaram uma correlação positiva, significativa e de magnitude grande entre a liderança transformacional e o fator concentração. Nesse sentido, a magnitude das correlações diferiu entre as dimensões do engajamento, com uma associação mais elevada entre os fatores liderança transformacional e dedicação. Entretanto, a associação com o fator geral engajamento apresenta uma “média” da magnitude das relações com as dimensões específicas. Quanto ao fator liderança transacional, os achados sugeriram associações significativas, positivas e de magnitude muito grande com as dimensões do engajamento no trabalho. Tais magnitudes, no entanto, não diferiram de forma tão expressiva quanto o observado no fator liderança transformacional.

Para o teste da hipótese, utilizou-se a análise de regressão múltipla para ajustar um modelo linear no qual as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional predizem o engajamento no trabalho. Para fins de parcimônia no modelo, utilizou-se apenas o escore geral de engajamento como variável de resultado. Os resultados indicaram um modelo estatisticamente significativo,  $F(2, 203) = 41,66$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,28$ . Os coeficientes são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4 - Coeficientes do Modelo Linear de Regressão Múltipla para Avaliar o Impacto das Variáveis Previsoras de Atitudes Frente aos Estilos de Liderança Transformacional e Transacional na Variável de Resultado Engajamento no Trabalho.**

	B	Erro-Padrão	$\beta$	t
(Intercepto)	1,78	0,32	-	5,53***
Liderança Transformacional	0,25	0,08	0,27	3,31**
Liderança Transacional	0,27	0,07	0,31	3,73***

\*\*  $P < 0,01$ , \*\*\*  $P < 0,001$ .

Observa-se que as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional impactaram significativamente no engajamento dos trabalhadores. O coeficiente beta padronizado indica que o aumento de uma unidade padronizada (um desvio-padrão) no preditor liderança transformacional leva a um aumento de 0,27 unidades padrão (escores Z) no engajamento dos trabalhadores. Além disso, a aumento de uma unidade padronizada no preditor liderança transacional leva ao aumento de 0,31 unidades padronizadas no engajamento. Ainda, os coeficientes dos preditores liderança transformacional e transacional são semelhantes o suficiente para se possa afirmar que apresentam um impacto equivalente no engajamento, confirmado a hipótese do estudo.

## DISCUSSÃO

Em relação às atitudes frente aos estilos de liderança, pode-se observar que os trabalhadores do setor agrícola, em sua maioria, apresentam uma atitude predominantemente positiva em relação ao estilo de liderança transformacional ( $M=5,68$ ;  $DP=0,97$ ), além de terem sido significativamente mais favoráveis a esse estilo ( $z = 5,95$ ;  $p < 0,001$ ;  $r = 0,48$ ). O líder transformacional, possui características distintas em sua atuação. Ele vai além das expectativas estabelecidas pela organização, buscando elevar o nível de maturidade e realização de seus liderados. Vai além das tarefas prescritas e encoraja o seguidor a ir além, buscar seus próprios interesses e se desenvolver intelectualmente, criativamente e como inovador. O líder transformacional reconhece que as atividades realizadas pelos seguidores também são oportunidades de crescimento pessoal (Bass, 1999).

O estilo de liderança transformacional é amplamente considerado o mais adequado para cenários alternativos (Woods, 2019), o que é o caso do agronegócio, visto que dentro do próprio contexto existem diferentes conjunturas como granjas, indústrias e todas as atividades relacionadas à produção, processamento, distribuição e comercialização de produtos agrícolas. Esse estilo pode ser determinante para o engajamento dos funcionários, visto sua flexibilidade, determinação e habilidade de influência (Bass, 1990).

Os itens da escala sobre atitudes frente aos estilos de liderança, especificamente do estilo transformacional que se destacaram revelaram a percepção da importância dada ao “*Incentivar os funcionários a trabalharem em equipe*” (M=6,06; DP=1,18), “*Liderar pelo exemplo*” (M=5,99; DP=1,23), “*Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média*” (M=5,97; DP= 1,24), “*Buscar novas oportunidades para a unidade/departamento/organização*” (M=5,96; DP=1,38) e “*Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo*” (M=5,95; DP= 1,30). Esses itens destacam a influência do líder transformacional para a coesão grupal e para impulsionar melhores desempenhos, através do exemplo, do reconhecimento e dos desafios apresentados a equipe.

Capacitar profissionais para liderarem equipes está diretamente relacionada à importância de estabelecer uma sólida relação com os funcionários (Avolio et al., 2004). Os comportamentos gerenciais, na liderança transformacional, têm o poder de transformar os liderados e inspirá-los a superar as expectativas, transcendendo os interesses pessoais em prol do bem da organização. A liderança transformacional busca inspirar e elevar os liderados para além de suas expectativas pessoais, visando alcançar um objetivo maior (Alamri, 2023).

Ainda em relação às atitudes frente aos estilos de liderança, identificou também uma atitude predominantemente positiva em relação ao estilo de liderança transacional (M=5,30; DP=1,01). A liderança transacional é baseada na relação entre o líder e os funcionários que é focada no atendimento aos interesses individuais e estabelecimento de metas claras. Esse estilo de liderança envolve esclarecer os papéis e as exigências das tarefas, além de oferecer recompensas desejadas para motivar os funcionários (Araújo et al., 2019; Soardo, et al., 2020).

A liderança transacional é descrita como uma transação de troca entre o líder e os liderados, visando alcançar os objetivos estabelecidos em comum acordo (Lima et al., 2019). Essa troca envolve uma discussão mútua para alcançar os resultados desejados e obter as recompensas estipuladas, sejam elas de ordem econômica, política ou psicológica (Avolio et al., 2009). Ambos os estilos de liderança – transacional e transformacional - têm seus benefícios e podem ser aplicados em diferentes situações, dependendo das necessidades e características da organização e dos funcionários envolvidos (Susanto et al., 2023; Wamalwa, 2023).

Os itens da escala sobre atitudes frente aos estilos de liderança que, especificamente, referem-se ao estilo transacional e se destacaram foram os seguintes: “*Deixar claro o que os membros da equipe podem esperar receber se seu desempenho atingir determinados padrões*” (M=5,76; DP=1,32), “*Avisar quando o desempenho dos membros da equipe é insatisfatório*” (M=5,71; DP=1,31), “*Dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços*” (M=5,65; DP=1,41) e “*Avisar quando o trabalho dos membros da equipe fica abaixo do esperado*” (M=5,57; DP=1,36). Destacam-se nos itens a percepção de clareza na comunicação do líder transacional, que fornece diretrizes exatas sobre o quanto o desempenho do trabalhador está adequado as expectativas.

A liderança transacional se manifesta por meio de trocas entre o líder e seus liderados que envolvem discussões mútuas sobre as exigências necessárias para alcançar os objetivos desejados. Essa abordagem estabelece uma concepção de troca que pode abranger aspectos econômicos, políticos ou psicológicos. Quando as metas são alcançadas, os colaboradores são recompensados de forma psicológica ou material. No entanto, em caso de falhas, ocorrem sentimentos de

desapontamento e descontentamento, sendo possíveis punições nos aspectos psicológicos ou materiais para o funcionário (Da Rosa, 2010).

Em relação ao engajamento no trabalho, observou-se níveis elevados no fator geral ( $M=4,68$ ;  $DP=0,94$ ) e em suas subdimensões, em especial para vigor ( $M=4,84$ ;  $DP=0,94$ ). O engajamento está associado ao bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Ser engajado é um fator motivacional positivo que está relacionado ao alto nível de energia e forte identificação com o trabalho (Pauli et al., 2017). Há diversos antecedentes individuais e situacionais que influenciam o engajamento no trabalho, dentre eles diferenças individuais, avaliações autorreferentes, avaliação das práticas de recursos humanos e qualidade da relação líder-liderado. Essas complexas interações entre os funcionários e a gestão das empresas podem ter impactos significativos na produtividade, rotatividade e satisfação no trabalho (Oliveira & Rocha, 2017; Silva et al., 2021).

Embora a dimensão Vigor tenha obtido maior média, ao analisar os itens que compõem a escala, houve destaque para a afirmação “*Eu considero meu trabalho cheio de significado e propósito*” ( $M=4,94$ ;  $DP=1,07$ ) pertencente a dimensão Dedicção. Quando os indivíduos estão dedicados, eles sentem um propósito maior em suas tarefas e são impulsionados a se esforçar além do esperado (Oliveira & Rocha, 2017). A dedicação implica que o trabalhador está satisfeito não somente com seu trabalho, mas também em sua vida pessoal, o que pode resultar em bons desempenhos e produtividade, em especial se o trabalhador for valorizado por suas habilidades (Pauli et al., 2017).

Não foram identificadas diferenças significativas entre os níveis de engajamento no trabalho de trabalhadores que possuem cargo que envolve gestão ou não ( $U=5568,50$ ,  $p=0,475$ ,  $r=0,08$ ), com diferentes faixas salariais ( $H(2)=3,38$ ,  $p=0,184$ ) e tempos de empresa ( $H(3)=0,193$ ,  $p=0,979$ ). Da mesma forma, a revisão de literatura de Griffeth, Hom e Gaertner (2000), não encontrou diferenças significativas em relação ao engajamento dos trabalhadores com base em suas posições, salários e tempos de empresa, além disso encontraram que, quanto maior o tempo de empresa e a idade do empregado, menor sua intenção de sair da organização.

O estudo de Santos et al. (2021) que analisou o engajamento no trabalho em policiais militares não encontrou diferenças significativas entre os níveis de engajamento e a ocupação de cargos de liderança. Isso sugere que o fato de ocupar uma posição de liderança não está diretamente relacionado ao engajamento no trabalho. Outros fatores, como o ambiente de trabalho, as relações interpessoais, a motivação intrínseca e a satisfação no trabalho, podem desempenhar um papel mais significativo na determinação do engajamento dos indivíduos.

Os estilos de lideranças presentes em uma organização podem impactar em estados positivos de seus membros, tais como a felicidade e a satisfação, e possuem uma repercussão significativa nessa relação (Silva et al., 2021). Esse impacto é resultado da interação de vários fatores, como a estrutura da empresa, o ambiente tecnológico e o contexto em que ela opera. É importante destacar a diferença entre satisfação e o conceito de engajamento no trabalho. Enquanto a satisfação no trabalho é uma forma mais passiva de contentamento, o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho com uma grande energia e absorção nas atividades. Em resumo, o engajamento envolve um grau mais elevado de motivação e entusiasmo do que simplesmente estar satisfeito (Oliveira & Rocha, 2017).

O resultado positivo na relação entre o estilo de liderança transformacional e engajamento no trabalho era esperado, visto que, líderes transformacionais motivam seus colaboradores a se dedicarem ao trabalho, indo além do que é esperado. Esses líderes criam um ambiente estimulante e encorajador, em que os funcionários se sentem valorizados, apoiados e motivados a dar o seu melhor (Decuyper & Schaufeli, 2020), além de incentivam a absorção no trabalho, fazendo com que o tempo passe rapidamente e seja difícil desconectar-se completamente (Avolio et al., 2004). Dessa forma, a dedicação e a absorção no trabalho estão interligadas e são fomentadas pela liderança transformacional. Quando os líderes adotam comportamentos transformacionais, eles inspiram seus colaboradores a se dedicarem de forma excepcional, o que cria um ciclo positivo, em que funcionários engajados, satisfeitos e motivados, possuem desempenho elevado e em um ambiente de trabalho estimulante (Bass et al., 2003).

Essa relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o engajamento no trabalho é observada em contextos tradicionais, como bancos, escolas e varejo. No entanto, no setor agrícola, essa conexão pode ser ainda mais valiosa, dadas as suas peculiaridades e desafios distintos. Questões como o trabalho sazonal e temporário, a diversidade etária e de qualificação dos colaboradores, além da percepção tradicional das empresas agrícolas como estruturas rígidas e autoritárias, tornam o desenvolvimento da liderança transformacional mais desafiador (Jankelova et al., 2020). Especialmente a capacidade de influenciar os valores dos subordinados e de orientá-los enquanto se mantém receptivo às suas necessidades pode ser dificultada nesse contexto.

Quanto ao fator liderança transacional, os achados também sugeriram associações significativas e positivas com o engajamento no trabalho (0,493;  $p < 0,001$ ) e as dimensões vigor (0,486;  $p < 0,001$ ), concentração (0,466;  $p < 0,001$ ) e dedicação (0,440;  $p < 0,001$ ). Tais magnitudes, no entanto, não diferiram de forma tão expressiva quanto o observado no fator liderança transformacional. Essa associação também foi observada no estudo de Pereira, Santos e Laurini (2022), realizado com colaboradores de uma empresa de bebidas, em que o coeficiente de correlação entre a intensidade da liderança transacional e o engajamento no trabalho, que, indicou uma relação positiva, porém fraca.

A análise de regressão múltipla indicou que as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional podem prever 28% da variabilidade do engajamento no trabalho ( $F(2, 203) = 41,66$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,28$ ), confirmando a hipótese da pesquisa, sendo que, os coeficientes dos preditores liderança transformacional e transacional são semelhantes o suficiente para se possa afirmar que apresentam um impacto equivalente no engajamento. A liderança desempenha um papel fundamental na manutenção do engajamento dos funcionários, pois atua como uma conexão vital entre a força produtiva e a gestão da organização. O líder imediato desempenha um papel crucial nesse processo, pois possui a capacidade de envolver e motivar os colaboradores, tornando-se o principal canal de comunicação interna na empresa (Araújo et al., 2019).

Os gestores agrícolas devem aprender a refletir sobre os novos desafios do mundo do trabalho, relacionados com tendências demográficas ou mudanças no estilo de vida, e as intenções relacionadas de muitas pessoas de viver em áreas rurais em condições de trabalho adequadas. Os estilos de gestão aplicados no agronegócio devem refletir tendências, que indicam a necessidade de inspirações, abordagens individuais e estímulos intelectuais por parte da gestão (Jankelova

et al., 2020). A tarefa da gestão de recursos humanos é adaptar adequadamente as ferramentas para construir a atratividade do negócio para os colaboradores potenciais e atuais, bem como a utilização otimizada do potencial dos recursos humanos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou os estilos de liderança transformacional e transacional e seu impacto no engajamento no trabalho dos profissionais do setor agrícola no estado do Rio Grande do Sul. Os trabalhadores do setor agrícola investigados, em sua maioria, apresentam uma atitude predominantemente positiva em relação aos estilos de lideranças transformacional e transacional. Em relação ao engajamento no trabalho, observou-se níveis elevados no fator geral e em suas subdimensões que são elas, vigor, dedicação e concentração. Não foram encontradas diferenças significativas entre os níveis de engajamento no trabalho de trabalhadores do setor agrícola e cargos, faixas salariais e tempo de empresa.

Observou-se correlações positivas e significativas entre os escores de liderança transformacional e o fator geral engajamento e todas as subdimensões. Assim como, os achados também sugeriram associações significativas e positivas entre engajamento no trabalho e o estilo de liderança transacional. A análise de regressão múltipla indicou que as atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional podem predizer 28% da variabilidade do engajamento no trabalho. Os resultados indicaram que ambos os estilos de liderança são valorizados pelos trabalhadores, sendo a liderança transformacional associada a uma maior promoção do engajamento no trabalho.

Esses achados fornecem uma compreensão mais aprofundada sobre como os estilos de liderança – transformacional e transacional - afetam o engajamento dos funcionários em um contexto específico. Além disso, os profissionais do setor agrícola podem se beneficiar desses resultados, uma vez que os líderes podem desenvolver habilidades de liderança transformacional e transacional para melhorar o engajamento e a satisfação no trabalho de suas equipes, resultando em maior produtividade e bem-estar.

Na prática, os resultados do estudo destacam a necessidade de desenvolver a liderança através da aplicação de um estilo transformacional, uma vez que é essencial que o setor agrícola continue operando e tenha mão de obra disponível. Assim, os profissionais da área de gestão de pessoas podem desenvolver estratégias e programas de formação que visem competências de liderança transformacional, tais como ser solidário e intelectualmente estimulante, e transmitir uma visão aos funcionários para que os líderes possam influenciar o seu pessoal.

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas: os resultados retratam o contexto em que a pesquisa foi aplicada, limitando sua generalização para outros cenários geográficos e culturais; o uso de dados autodeclarados pelos participantes pode ter introduzido vieses de percepção e subjetividade; a avaliação dos estilos de liderança foi baseada em questionários, o que pode não capturar totalmente as complexidades desses estilos na prática; e, apenas uma parte da variabilidade do engajamento no trabalho pôde ser explicada pelos estilos de liderança, indicando a presença de diversos outros fatores não abordados neste estudo que também influenciam o engajamento.

Futuras pesquisas podem explorar a relação entre os estilos de liderança e o desempenho organizacional em diferentes setores e contextos culturais; investigar a interação desses estilos com outros fatores organizacionais capazes de influenciar o engajamento no trabalho; analisar como os estilos de liderança afetam a retenção de talentos e a intenção de rotatividade dos funcionários, levando em consideração as diferentes gerações presentes na força de trabalho; compreender as percepções dos colaboradores sobre os comportamentos específicos dos líderes que mais os influenciam no engajamento e satisfação no trabalho; explorar maneiras de desenvolver e aprimorar os estilos de liderança por meio de programas de treinamento; e comparar os efeitos dos estilos de liderança em diferentes níveis hierárquicos e suas variações de acordo com as demandas e características específicas desses níveis dentro das organizações. Essas sugestões de pesquisa contribuiriam para um entendimento mais abrangente dos estilos de liderança e seu impacto no engajamento no trabalho, fornecendo insights úteis para a prática de liderança e a gestão de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, *49*(3), 709-732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, *44*(1), 137-155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>
- Araújo, L. F. G. D. S., Motta, K. A. M. B., Souza, I. F. D., & Costa, A. A. T. D. (2019). Perfil de Liderança: Estilo transformacional, transacional e laissez-faire. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, *9*, 45–73.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, *60*, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and Organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-s
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. de O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In: J. Z. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 413-448). Porto Alegre: Artmed.
- Costa, C. C. d., Guilhoto, J. J. M., & Imori, D. (2013). Importância dos setores agroindustriais na geração de renda e emprego para a economia brasileira. *Revista De Economia E Sociologia Rural*, *51*(4), 787-814. <https://doi.org/10.1590/s0103-20032013000400010>
- Da Rosa, E. F. M. da. (2010). *Liderança Transformacional e Transacional: estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil.

- Damke, L. I., Gomes, C. M., Kneipp, J. M., Godoy, T. P., & Motke, F. D. (2021). Sustainable management practices and innovation capacity in family agribusinesses. *Environmental Quality Management*, 30(4), 5-20. <https://doi.org/10.1002/tqem.21724>
- Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Field, A. (2020). *Descobrimos a Estatística: usando o SPSS* (5a ed.). Penso.
- Fonseca, O. A. M., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-0471201300200007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-0471201300200007)
- Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2019). Evaluating Effect Size in Psychological Research: Sense and Nonsense. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(2), 156-168. <https://doi.org/10.1177/2515245919847202>
- Gambirage, C., Jacomossi, F., Silva, J. C. D., & Hein, N. (2019). Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste catarinense: Um estudo de caso. *Interações (Campo Grande)*, 20, 753-768. <https://doi.org/10.20435/inter.v20i3.2062>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of Employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Jankelová, N., Joniaková, Z., Némethová, I., & Blišťáková, J. (2020). How to support the effect of transformational leadership on performance in agricultural enterprises. *Sustainability*, 12(18), 7510. <https://doi.org/10.3390/sul2187510>
- Kelly, E. P. (1998). Transformational leadership: industry, military, and educational impact. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), p. 169-169.
- Kobernovicz, M., & Stefano, S. R. (2020). Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1). <https://doi.org/10.20503/revape.v10i1.44284>
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., & Versiani, F. (2019). A Reciprocidade entre Estrutura (organizacional) e os Agentes (líderes e liderados): um estudo sobre liderança relacional a partir da teoria da estruturação de Giddens. *Revista de Ciências e Administração*, 21(53), 144-159. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p144>
- Lourenção, L. G., Neto, F. R. G. X., da Silva, A. G., Borges, M. A., & Gazetta, C. E. (2021). Análise do engajamento no trabalho em agentes comunitários de saúde no período pré-pandêmico. *Journal Health NPEPS*, 6(2). <http://dx.doi.org/10.30681/252610106012>
- Malvezzi, S. (2019). Liderança. In: P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. (pp. 417-424). Artesã
- Mercali, G. D., & Costa, S. G. (2019). Antecedentes do engajamento no trabalho dos docentes de ensino superior no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190081>
- Noval, C. M., Lizote, S. A., de Fátima Teston, S., & Zawadzki, P. (2022). Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 92-114. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e83510>
- Oliveira, L. B. D., & Rocha, J. D. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 415-431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
- Patini, A. d. C. G., Figueira, J. C. G., & Fernandes, V. O. (2010). Mudança na estrutura organizacional na visão dos trabalhadores em nível gerencial – um estudo de caso em uma empresa do setor químico. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 12(3). <https://doi.org/10.20946/rad.v12i3.4285>
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 72-85. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1004>
- Pereira, J., dos Santos, A. S., Laurini, M. M., & Vendrame, I. V. (2022). relação dos estilos de liderança dos gestores com o engajamento no trabalho dos colaboradores de uma empresa do segmento de bebidas. *Administração de Empresas em Revista*, 4(30), 128.

- Santos, P. S. D., & Borges, G. R. (2018). A influência da satisfação e qualidade de vida no trabalho entre alunos do curso de agronegócio. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v8i3.35347>
- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750-1757. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Santos, F. B., Lourenção, L. G., Vieira, E., Neto, F. R. G. X., de Oliveira, A. M. N., de Oliveira, J. F., ... & Arroyo, T. R. (2021). Estresse ocupacional e engajamento no trabalho entre policiais militares. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(12):5987-5996. DOI: 10.1590/1413-812320212612.14782021
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. *Humanidades e Tecnologia*, 28(1), 323-354. [http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM\\_Humanidade\\_Tecnologia/article/view/1532](http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1532)
- Soardo, S., Fanton, J. P., & Goulart Júnior, E. (2020). Liderança Transformacional e Transacional: Uma Revisão Bibliográfica Narrativa. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11(2), 3098-3129. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v11n2p3098-3129>
- Souza, R., & Wood Jr, T. (2022). Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), 1-20. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607x>
- Susanto, P. C., Agusinta, L., Setyawati, A., & Panjaitan, A. R. P. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 541-558. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i3.3356>
- Tetteh, S., Dei Mensah, R., Opata, C. N., & Mensah, C. N. (2021). Service employees' workplace fun and turnover intention: the influence of psychological capital and work engagement. *Management Research Review*, 45(3), 363-380. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0768>
- Tourish, D. (2014). The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 28 N. 1. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2013-0098>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-usf*, 20, 207-217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Wamalwa, L. S. (2023). Transactional and transformational leadership styles, sensing, seizing, and configuration dynamic capabilities in Kenyan firms. *Journal of African Business*, 24(3), 444-466. <https://doi.org/10.1080/15228916.2022.2112487>
- Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1-11. [oai:ivyunion-2020.ivyunion.org:article/1261](https://doi.org/10.1080/21693253.2020.1811111)