

**LIDERANÇA E INOVAÇÃO NO AGRONEGÓCIO: A ATUAÇÃO DE FUNDADORES DE STARTUPS DO**

**EDUARDO FESTA POMPEU**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**CATARINA BARBOSA CARETA**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

# LIDERANÇA E INOVAÇÃO NO AGRONEGÓCIO: A ATUAÇÃO DE FUNDADORES DE *STARTUPS* DO "VALE DO PIRACICABA"

## 1. INTRODUÇÃO

Autores como Yukl, Gordon e Taber (2002), entendem que liderança consiste no processo em que os líderes facilitam e permitem às organizações atingirem objetivos com a intenção de superarem desafios e mudanças futuras. Nesse contexto, a liderança existe para ligar profundamente as pessoas na realização de um bem comum (Caulfield, 2013), sendo que o processo de mudança necessário a esta é conduzido principalmente pelos líderes, que devem estar empenhados em criar e apoiar mudanças através dos recursos necessários e disponíveis (Sarros, Cooper, & Santora, 2011).

Dentro deste entendimento de liderança proposto por Yukl, Gordon e Taber (2002), percebe-se como relevante os estudos sobre o desenvolvimento da inovação, a qual pode ser conceituada como a aplicação de ideias novas ou totalmente diferentes que trazem valor (Alblooshi, Shamsuzzaman, & Haridy, 2020). De acordo com Amabile e Khaire (2008), a liderança ao inspirar, estimular e encorajar os membros de determinado grupo a entregarem resultados acima do previsto, promove o processo de criatividade, influenciando, conforme destacam Carmeli, Gelbard e Reiter-Palmon (2013), a resolução criativa de problemáticas e a implementação do processo de inovação.

Diante disso, tem-se que a liderança desempenha um papel crítico ao atuar como elemento facilitador da criatividade e inovação (Hughes, Lee, Tian, Newman & Legood, 2018). De acordo com Charan, Drotter e Noel (2009), os líderes passam por transições próprias, sendo que cada nível implica na aquisição de experiências que tangem o desenvolvimento de habilidades e competências específicas que irão auxiliar o líder em suas funções. Estas experiências conduzirão os comportamentos de liderança, um dos importantes fatores para o sucesso ou fracasso de uma organização (Cheng, Guo, & Lin, 2020).

Tem-se atualmente um cenário em que a necessidade de inovações e transformações dos sistemas agrícolas é tema de debate (Weber, Poeggel, Eakin, Fischer, Von Wehrden & Wiek, 2020). O agronegócio possui importância econômica e social a nível mundial e as *startups* desse segmento estão revolucionando o setor através do oferecimento de novos produtos e serviços, bem como no desenvolvimento de novos modelos de negócios (Klerkx, Jakku, & Labarthe, 2019). Nestas empresas, a atuação da liderança através de seus comportamentos possui um impacto mais amplo e mais direto sobre o desempenho das *startups* (Prommer, Tiberius, & Kraus, 2020).

Apesar dos destaques supracitados sobre o alinhamento entre Liderança e Inovação, não foram identificadas pesquisas que apresentem discussões detalhadas sobre a atuação do líder de *startups* do agronegócio neste contexto, destacando suas experiências anteriores, comportamentos e desafios vivenciados. As pesquisas publicadas até o momento apresentam discussões pontuais e de conjuntura internacional.

Dentro desse contexto, em que se identifica a tendência de expansão de *startups* com ênfase no agronegócio, emerge, portanto, como problemática a incipiência de estruturação do tema junto à literatura. Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo principal caracterizar a atuação de fundadores de *startups* do agronegócio que atuam em posições de liderança. Especificamente, buscou-se identificar como suas experiências impactam em sua atuação e caracterizar seus comportamentos de liderança, especialmente aqueles ligados ao desenvolvimento da inovação.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Perspectivas de liderança

O conceito de liderança comumente é variado e possui relação com inúmeras variáveis, tais como o contexto (Alblooshi, Shamsuzzaman, & Haridy, 2020). As definições tangem desde os papéis exercidos pelo pessoal com o intuito de se catalisar os melhores resultados individuais e organizacionais, o processo onde os líderes atuam de forma a encorajar os grupos a atingirem um determinado objetivo, a interação e influência entre líder e equipe, até o processo em que os líderes facilitam e permitem às organizações atingirem objetivos com a intenção de superarem desafios e mudanças futuras (Yukl, Gordon, & Taber, 2002).

O processo de mudança em qualquer organização é conduzido principalmente pelos seus líderes, que devem estar empenhados em criar e apoiar esta mudança através dos recursos necessários e disponíveis (Sarros *et al.*, 2011). Nesse contexto, como a liderança existe para ligar profundamente as pessoas na realização de um bem comum (Caulfield, 2013), este citado bem pode ser comumente o processo de mudança, o qual é facilitado pelos funcionários, indivíduos impulsionadores da inovação e criatividade nas organizações (Khalili, 2016).

Os líderes passam por transições próprias sendo estas a de gerenciar: a si mesmo, outras pessoas, gerentes, uma operação, um negócio, um grupo, e uma empresa (Charan, Drotter, & Noel, 2009). Cada nível de liderança demanda o desenvolvimento de habilidades e competências específicas que irão auxiliar o líder em suas funções, dessa forma tem-se então nessas transições desafios cada vez maiores, nos quais se reduz a possibilidade de margem de erro e se ampliam as funções, as quais são cada vez mais complexas (Charan, Drotter, & Noel, 2009).

As transições ainda os auxiliam, entre outros, no processo de inspiração dos seguidores, tornando estes últimos mais conscientes da importância da missão e dos objetivos organizacionais para que possam pensar de forma criativa e ter um desempenho acima das expectativas (Villaluz & Hechanova, 2019). Através das características destes líderes faz-se possível motivar com o intuito de ir além dos objetivos individuais, ganhando uma visão mais importante: a prosperidade da organização e o aumento dos resultados criativos.

Para isso, a confiança é fundamental já que é impossível se liderar pessoas sem que estas acreditem e admirem as características de seu líder, estas que devem ser respaldadas em atitudes norteadas pela transparência, justiça, verdade, coerência, sentimentos e confiança entre as partes (Robbins, 2015). Ao exercerem grande influência sobre o comportamento dos empregados e diante da mudança do papel dos líderes nas organizações atuais, o sucesso de qualquer empresa depende dos comportamentos de liderança exercido pelo líder (Saleem, Tufail, Atta, & Asghar, 2015).

Há um conjunto de teorias que cobrem a temática liderança, passando recentemente dos traços e comportamentos dos líderes para conceitos mais complexos e multifacetados (Do & Mai, 2020). A teoria com base nos traços surgiu por volta de 1930 e pressupõe que os líderes possuem atributos inatos, ou seja, já nascem com características de personalidade especiais, sendo que estas consideradas estruturas psicológicas complexas (Mcrae & Costa, 1996) marcadas pela hereditariedade e que influenciam diretamente o desenvolvimento do pensamento, sentimento e ação do indivíduo.

Por outro lado, as teorias comportamentais centram-se nos comportamentos dos líderes, os quais podem ser aprendidos e adquiridos através de treinamentos, desvinculando-se assim da ideia de algo inato através da ênfase dada nas ações desses indivíduos frente a seus subordinados. Os comportamentos de liderança são comumente vistos como um dos importantes fatores para o sucesso ou fracasso de uma organização, sendo os indivíduos que assumem o papel de líderes considerados parte fundamental nesta dinâmica (Cheng, Guo, & Lin, 2020).

De acordo com Yukl, Gordon e Taber (2002), estes comportamentos dos líderes podem ser orientados para: tarefas, quando se há o planejamento de curto prazo, explicitação dos objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada papel e monitoramento da operação e

performance; relacionamento, com o oferecimento de suporte e encorajamento, reconhecimento de realizações e contribuições, desenvolvimento de habilidades e confiança, consulta aos liderados em tomadas de decisão e cessão de autonomia; mudança, quando se tem o monitoramento do ambiente externo, a proposta de estratégias inovadoras ou novas visões, o encorajamento do pensamento inovador e a aceitação de riscos em prol de mudanças.

Na liderança comportamental positiva, os líderes implementam mecanismos de incentivo, utilizam elogios verbais ou recompensa financeira, afirmam a autoestima dos empregados, mobilizam o entusiasmo e a motivação interna dos empregados e encorajam os empregados a ter um forte sentimento de missão e responsabilidade na execução das tarefas atribuídas pelos líderes (Cheng, Guo, & Lin, 2020). Enquanto isso, o comportamento negativo da liderança não inclui os erros acidentais de um líder, mas envolve o comportamento frequente e habitual do líder tais como arbitrariedade, abuso de poder, punições inapropriadas, injustiças e subjetivismos (Zhang & Liu, 2018).

As teorias contingenciais enfatizam que os líderes necessitam ajustar os seus comportamentos para corresponderem ao ambiente, não se havendo assim um estilo de liderança específico, sendo este diretamente dependente do contexto vivenciado (Hersey & Blanchard, 1969). Diante desse contexto, tem-se que as condições ambientais são fatores que proporcionam a transformação, havendo-se assim a necessidade de adaptação dos comportamentos por parte do líder de forma que este logre êxito em suas ações no cenário organizacional (Silva, Scarpin, Rocha, & Domenico, 2014).

Posteriormente, a liderança transformacional surge como um processo de despertar uma maior motivação dos seguidores (Do & Mai, 2020). Esta liderança cria um ambiente apropriado para os empregados que procuram envolver-se em comportamentos de trabalho inovadores, sobretudo em virtude desses comportamentos serem complexos e arriscados devido à incerteza no sucesso da ideia (Masood & Afsar, 2017). Logo, os seguidores inspirados pelos seus líderes transformacionais reconhecem precisamente o que se espera deles e estão dispostos a exercer qualquer esforço para contribuir para a realização dos objetivos da organização (Ng, 2017).

Vários estudos também identificaram a liderança como um elemento relevante no processo de criação de uma cultura organizacional de inovação (Villaluz & Hechanova, 2019). Em geral, a liderança ao inspirar, estimular e encorajar os membros de determinado grupo a entregarem resultados acima do previsto, promove o processo de criatividade (Amabile & Khaire, 2008), influencia a resolução criativa de problemáticas e está diretamente relacionada com a implementação interna do processo de inovação (Carmeli, Gelbard, & Reiter-Palmon, 2013). Desempenhando um papel crítico, a liderança facilita a criatividade e inovação (Hughes *et al.*, 2018).

## **2.2. A criatividade permite a inovação**

A criatividade e inovação são elementos relacionados que estão diretamente ligados ao sucesso das empresas. Enquanto a criatividade é considerada a extremidade frontal do processo de resolução de problemas englobando, entre outros, a identificação destes e a geração de ideias, a inovação está na extremidade dianteira e tange a implementação de determinada solução com o enfoque em sua aceitação pelos indivíduos envolvidos neste processo.

O processo de inovação possui duas etapas: a iniciação, referente a criação de um pensamento, e a aplicação, relativa a execução desta última (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson, & Harrington, 2000). Diante disso, permite-se assim relacionar a geração da ideia à criatividade e a implementação da ideia à inovação (Khalili, 2016). O indivíduo representa parte fundamental no processo de criatividade e inovação em uma organização, uma vez que este fornece o impulso teórico necessário a posterior execução de determinada ideia de produto, procedimento e prática relacionadas ao trabalho (Shalley & Gilson, 2004).

Os líderes das organizações auxiliam a envolver os funcionários no processo de

definição dos contextos de trabalho que contribuem para com a inovação (Liao, Chen, Hu, Chung, & Liu, 2017). Nesse contexto, tem-se como relevante a criação deste ambiente, o qual deve apoiar a adoção de inúmeras iniciativas de inovação levando-se em consideração os recursos e capacitações dos funcionários (Semuel, Siagin, & Octavia, 2017). Para isso, os comportamentos positivos de liderança são fundamentais para proporcionar a inovação e assegurar a sobrevivência a longo prazo de uma organização (Zengin, 2018).

A inovação é impulsionada por inúmeros fatores tais como a personalidade e motivação dos funcionários, estilo de liderança e fatores contextuais relacionados a estrutura organizacional (Zacher & Rosing, 2015). Nesse contexto, a inovação no ambiente organizacional pode ser encarada através da perspectiva do ambiente e estrutura, os quais são aspectos diretamente relacionados com o grau de centralização e formalização presentes e que impactam no fluxo de ideias inovadoras e na forma como a empresa as trata, desde a geração, implementação, atribuição de tarefas e tomadas de decisões (Prasad & Junni, 2016).

### **2.3. Os desafios em *startups* do agronegócio**

As *startups* desempenham um papel fundamental nos processos de inovação (Spender, Corvello, Grimaldi, & Rippa, 2017). A definição de *startup* consiste em uma empresa, uma parceria ou organização temporária criada com o intuito de se construir um modelo de negócio reproduzível e escalonável, sendo novas ideias trazidas para o mercado e transformadas em empresas economicamente sustentáveis (Blank, 2014). Comumente, essas empresas são pequenas, com estruturas e recursos escassos com o objetivo de se desenvolver novos processos de inovação (Spender *et al.*, 2017).

A necessidade de inovações e transformações dos sistemas agrícolas e de alimentos tem sido tema de debate há várias décadas (Weber *et al.*, 2020). Nesse contexto, eventos recentes como a pandemia da COVID-19 catalisaram tais reflexões (Baudron & Liégeois, 2020). Bem assim, como resposta a estes apelos por ações transformadoras, há atualmente uma crescente reflexão científica acerca de como moldar os futuros sistemas alimentares através da utilização de conceitos e tecnologias que amparem modelos sustentáveis de produção e distribuição (Klerkx *et al.*, 2019).

O agronegócio possui uma importância econômica e social a nível mundial e as *startups* desse segmento, através da inovação e utilização de tecnologias emergentes estão revolucionando o setor (Cavallo, Ghezzi, & Guzmán, 2020). O termo *AgTech* é utilizado para se referir a essas empresas *startups* que atuam através do uso intensivo de tecnologias agropecuárias com o intuito de se oferecer produtos e serviços, bem como no desenvolvimento de novos modelos de negócios, oferecidos para os segmentos desse referido setor (Klerkx *et al.*, 2019).

De acordo com Prommer, Tiberius e Kraus (2020), os comportamentos de liderança desenvolvidos nos cargos de alta gestão possuem um impacto mais amplo e mais direto sobre o desempenho de empresas como *startups*, independentemente de seu segmento, quando se comparado aquelas organizações maiores e mais estabelecidas. Por conseguinte, especialmente para as *startups*, a liderança é considerada um fator determinante e crucial para o desenvolvimento e sucesso da empresa.

O desenvolvimento da liderança é fundamental, sobretudo, nas *startups* uma vez que estes novos empreendimentos possuem frequentemente dificuldades em recrutar novos empregados e muitas vezes empregam indivíduos jovens e bastante inexperientes (Ouimet & Zarutskie, 2014). Somado a isso, possuem estruturas e rotinas menos concretizadas, sendo estes elementos que, caso bem estabelecidos, poderiam contribuir potencialmente para com a reduzida taxa de falhas na progressão de fase dessas empresas (Prommer, Tiberius, & Kraus, 2020).

Para as *startups*, a escassez de recursos financeiros, a elevada pressão do tempo e a inexperiência de gestores consistem em elementos que limitam o desenvolvimento da liderança (Garavan, Watson, Carbery, & O'Brien, 2016). Diante disso, a tendência nessas empresas é que o desenvolvimento de seus líderes dependerá de apoio externo, sendo as capacidades envolvidas expandidas a todos os funcionários através de treinamentos, sobretudo, online, educação formal e de aprendizagem experimental, concedendo assim autonomia para estes conduzirem a aprendizagem por conta própria, incentivando ainda a rotação interna de cargos para o autodesenvolvimento (Prommer, Tiberius, & Kraus, 2020).

A atuação da liderança ainda se vê desafiada em um cenário no qual as *startups* passam por três fases: busca, construção e escala (Blank, 2014). Na busca, a *startup* tem por objetivo a construção de um modelo de negócio reproduzível e escalável através da determinação assertiva de sua proposta de valor e recursos exigidos, elementos fundamentais que levam a muitas empresas morrerem em um cenário em que não se há papéis de liderança expressivos (Blank, 2014).

Na construção, a *startup* necessita crescer o seu número de clientes, ampliando sua receita sem influenciar de forma significativa seus gastos, neste processo atributos de liderança começam a ser necessários, sobretudo, aqueles ligados a gestão, tais como a implementação de cultura, processos e treinamento (Blank, 2014.) A última fase consiste na escala, cenário onde a *startup* já adquiriu escala e liquidez sendo comumente seu capital aberto ou incorporada ou comprada por uma empresa maior, nesta a liderança já está desenvolvida apresenta certa solidez (Blank, 2014).

### 3. METODOLOGIA

Tendo como base o objetivo de se compreender a atuação de fundadores de *startups* do agronegócio que atuam em posições de liderança demandou-se a utilização de uma abordagem de pesquisa qualitativa com o intuito de se compreender este cenário através de diferentes relatos. De acordo com Richardson (2014), a pesquisa qualitativa valoriza a subjetividade do entrevistado com o intuito de se compreender detalhes e situações. A pesquisa ainda pode ser caracterizada do tipo descritivo pois foi utilizada em virtude do presente estudo examinar características de um determinado grupo. Segundo Cooper e Schindler (2016), este tipo de pesquisa proporciona levantamentos e análises a partir da descrição de situações de determinados fenômenos ou grupo de pessoas.

O sujeito de pesquisa empregado e analisado é representado por fundadores de *startups* que atuam com soluções para o agronegócio sediadas no “Vale do Piracicaba”, ecossistema de inovação que possui 41 empresas deste modelo (Embrapa, 2019). Os respondentes exercem posição de liderança na empresa. Somado a isso, estes tiveram experiências profissionais anteriores distintas, estando as *startups* em diferentes fases, fatos estes contribuíram para com diferentes perspectivas ao longo das entrevistas. Baseado nisso, cinco gestores, que se enquadram nesse perfil foram entrevistados, como apontado no Quadro 1 de Perfil dos Entrevistados a seguir.

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Cargo Atual	Cargo Anterior à <i>Startup</i>
E1	42	Graduação	CEO	Coordenadora
E2	23	Graduação	Gestor Administrativo	Não possuiu
E3	36	Doutorado	Gestor de PD&I	Coordenador
E4	34	Doutorado	Diretor Executivo	Não possuiu
E5	33	Mestrado	Gerente Comercial	Supervisor

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

A região denominada “Vale do Piracicaba” foi escolhida para seleção do sujeito de pesquisa em virtude de esta ser uma das principais concentradoras de *startups* do agronegócio brasileiro. Trata-se de um ecossistema tecnológico formado por instituições de Ensino e Pesquisa, iniciativas governamentais, empresas e *startups*. Diante disso, tem-se no Quadro 2 a seguir o perfil das *startups* que foram entrevistadas.

Entrevistado	Ano de Fundação da Startup	Fase	Quantidade de Funcionários
E1	2019	Construção	4
E2	2020	Busca	5
E3	2013	Escala	20
E4	2017	Construção	13
E5	2017	Construção	12

**Quadro 2 – Perfil das Startups do Agronegócio Entrevistadas**

Elaborou-se um roteiro de pesquisa, que foi aplicado ao sujeito de pesquisa supracitado, fundadores de *startups* do agronegócio que atualmente atuam em posições de liderança na empresa. A seleção dos entrevistados foi embasada na atuação profissional anterior a *startup*, a atual fase em que a empresa se encontra e, como citado, a região em que a *startup* está situada.

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada, com quatro questões para compreensão do perfil do entrevistado e cinco questões para o entendimento do perfil de suas *startups* do agronegócio. Estas se somam a 20 questões, detalhadas no Quadro 3. Este tipo de entrevista concede ao entrevistador uma maior liberdade ao que tange a inclusão de questões ao roteiro pré-estabelecido com o intuito de se obter informações complementares e mais precisas.

Questões	Referências
Como você vê a questão de liderança em startup?	Waite (2014); Yukl, Gordon & Taber (2002).
Quais comportamentos você acredita serem essenciais para a liderança em startup?	Yukl, Gordon & Taber (2002).
Como você desenvolve a liderança na startup? Conte como está sendo desenvolvida sua relação de liderança junto a equipe.	Robbins, (2015); Villaluz & Hechanova (2019); Shalley & Gilson (2004).
Qual a função ou funções de um líder em uma startup? Na sua opinião, difere de outros tipos de negócios?	Do & Mai (2020); Masood & Afsar (2017); Liao et al. (2017);
Quais os comportamentos que definem hoje a sua atuação?	Hughes et al. (2018); Saleem et al. (2015); Amabile & Khair (2008).
Quais desses comportamentos influenciam de forma positiva e negativa a startup? Poderia citar exemplos dessas situações?	Cheng, Guo & Lin (2020); Zhang & Liu (2018).
Enquanto líder, quais as dificuldades que encontra?	Charan, Drotter & Noel (2009); Prommer, Tiberius & Kraus (2020); Garavan et al. (2016); Blank (2014).
Como você define a atuação de sua equipe de trabalho na startup?	Robbins, (2015); Villaluz & Hechanova (2019).
Qual a percepção de sua equipe sobre a sua atuação como líder?	Cheng, Guo & Lin (2020); Zhang & Liu (2018).
Quais das suas características inspiram ou motivam a equipe?	Do & Mai (2020); Villaluz & Hechanova (2019); Amabile & Khair, (2008).
Como as atividades são delegadas na startup?	Yukl, Gordon & Taber (2002).
Como é o monitoramento dessas atividades?	Cheng, Guo & Lin (2020); Yukl, Gordon & Taber (2002).

Como a equipe se envolve no processo de tomada de decisão na startup?	Prasad & Junni (2016); Yukl, Gordon & Taber (2002).
Existe o encorajamento do pensamento inovador do pessoal?	Hughes et al. (2018); Carmeli, Gelbard & Reiter-Palmon, (2013).
Existem mecanismo de incentivo e recompensa?	Cheng, Guo & Lin (2020); Yukl, Gordon & Taber (2002).
Em casos de comportamentos ou desempenhos inadequados, quais as ações do líder frente a situação?	Zhang & Liu (2018); Cheng, Guo & Lin (2020).
Como as pessoas contribuem para com a inovação na startup?	Horkoff, Maiden & Asboth (2019); Cramond & Fairweather (2013).
Quais comportamentos de liderança você acredita serem necessários para a inovação?	Zengin (2018); Liao et al. (2017).
De que forma esses comportamentos podem ser aplicados?	Liao et al. (2017); Zacher & Rosing (2015).
Você acredita que o contexto de inovação vivenciado influencia em sua atuação como líder?	Weber et al. (2020); Klerkx et al. (2019); Prasad & Junni, (2016).

**Quadro 3 – Questões norteadoras da entrevista**

A plataforma *online Google Meet* foi o meio utilizado para a realização das entrevistas. Solicitou-se antes das aplicações das entrevistas a permissão para que estas fossem gravadas na nuvem por meio de mecanismo disponibilizado na própria plataforma. Concluídas, os áudios provenientes da gravação foram transcritos em sua integridade com o intuito de se manter a autenticidade dos relatos dos entrevistados.

Optou-se para a análise a técnica de análise de conteúdo, visto que esta, de acordo com Richardson (2014), permite a análise das comunicações a partir do conteúdo relatado através de procedimentos sistemáticos e objetivos. Diante disso, a análise de conteúdo fora utilizada com o intuito de se melhor compreender o conteúdo das mensagens relatadas pelo sujeito de pesquisa.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Como forma de realizar a análise do conteúdo, foram criadas três categorias, baseadas nas questões utilizadas no roteiro. As categorias são: os impactos das transições de liderança e experiências, os comportamentos da liderança em *startups* do agronegócio, e a inovação é conduzida pelo líder.

##### **4.1. Os impactos das transições de liderança e experiências**

Buscou-se compreender os impactos das transições de liderança e experiências profissionais anteriores dos líderes sobre sua atuação nas *startups* do agronegócio, visto que, conforme trata Charan, Drotter e Noel (2009), os líderes passam por transições próprias sendo estas a de gerenciar: a si mesmo, outras pessoas, gerentes, uma operação, um negócio, um grupo, e uma empresa. Diante disso, as responsabilidades e experiências acumuladas nessas transições são relevantes já que, como tratado por Prommer, Tiberius e Kraus (2020), a liderança é considerada um fator determinante e crucial para o desenvolvimento e sucesso de *startups*.

As transições de liderança de um indivíduo são impulsionadas em um cenário em que, conforme tratado por Klerkx et al. (2019), se há apelos por ações transformadoras que moldem os futuros sistemas alimentares através da utilização de conceitos e tecnologias que amparem modelos sustentáveis de produção e distribuição. Bem assim, cria-se um ambiente propício a



indivíduos realizarem estas citadas transições. E1, E3 e E5, por exemplo, alteraram seu nível de liderança ao optarem por se desvincular do cargo profissional em que estavam para então fundar e gerir sua própria empresa, ou seja, a sua *startup* que propõem solução para o agronegócio, conforme relatado:

*“Eu era coordenadora de educação e treinamento ambiental.” (E1)*

*“Na empresa privada eu era coordenador de geomática, que é área de geotecnologia dentro da usina e no órgão público eu era consultor dentro de um ministério, eu era consultor da FAO.” (E3)*

*“Eu fui supervisor de produtos [...] em uma empresa de tecnologia em São Paulo.” (E5)*

Em outra perspectiva, este citado ambiente que incentiva os indivíduos a realizarem as transições de liderança influencia diretamente não só aqueles que já estão no mercado de trabalho, mas também aqueles recém-formados de universidades que fundam e passam a gerenciar sua própria *startup* contribuindo para um cenário em que, como trata Cavallo, Ghezzi e Guzmán (2020), estas empresas revolucionam o agronegócio por meio da inovação e utilização de tecnologias. E2 e E4, por exemplo, afirmam que tiveram essa referida trajetória:

*“Eu saí direto da graduação.” (E2)*

*“Ah, fui aluno de doutorado, né?” (E4)*

Pode-se observar que, respaldado na visão de Charan, Drotter e Noel (2009), os entrevistados E1, E3 e E5 enquanto se encontravam no mercado de trabalho estes progrediram para níveis iniciais de liderança. Enquanto isso, E2 e E4, em virtude de não terem até então experiências profissionais e saírem diretamente da universidade, não tiveram a oportunidade de passar pela primeira transição, estando então no nível de gerenciar a si mesmos.

Apesar disso, todos os entrevistados ao fundarem uma *startup* progrediram diretamente para o último nível de liderança, o de gerenciar uma empresa, passando então a ter a responsabilidade e competência pela gestão do empreendimento em sua totalidade, fato este que reduz a possibilidade de margem de erro e, como trata Sarros et. al (2011), implica na necessidade da assertiva utilização dos recursos necessários e disponíveis. Porém, tem-se um cenário de inexperiência que impacta diretamente sobre a efetividade dessas ações e que são relatados por E1 e E3:

*“Então, nem sempre o líder dessas startups está pronto para ser esse líder, normalmente a gente começa muito cru [...] (E1)*

*“A maioria das pessoas elas saem da universidade ou tiveram pouco tempo de experiência em empresa. Então, elas não têm muita bagagem” (E3)*

Essa não prontidão para ser líder relatada por E1 e a inexperiência citada por E3 estão diretamente relacionadas ao fato deste não ter progredido para os demais níveis de liderança, uma vez que como trata Charan, Drotter e Noel (2009), estas auxiliam no desenvolvimento de habilidades e competências específicas que irão auxiliar o líder em suas funções. Este fato possui um impacto ainda mais amplo e mais direto sobre o desempenho da *startup*, pois assim como Prommer, Tiberius e Kraus (2020) destaca, o sucesso da empresa está diretamente relacionado a liderança do gestor. E5 e E2, por exemplo, destacam esse impacto:

*“Agora, em uma startup o que você faz realmente afeta a empresa [...] (E5)*

*“[...] a gente tem que ter muita confiança no que a gente tá fazendo porque qualquer decisão errada pode custar muito.” (E2)*

Conforme relatado por E5 e E2, as ações dos líderes possuem grandes impactos em um cenário em que, conforme citado por Ouimet e Zarutskie (2014), as *startups* possuem, comumente, indivíduos jovens e bastante inexperientes. Diante disso, pode-se depreender que a progressão, mesmo que pequena, do nível de liderança antes da atuação na *startup* e consequente experiência obtida, podem impactar diretamente na atuação, conforme percepção de E1, anteriormente atuante no mercado de trabalho:

*“[...] eu vejo que startups que são fundadas por profissionais mais maduros e que já tenham uma experiência de mercado eu vejo uma trajetória dessas startups até mais rápida do que daquelas do pessoal que começa do zero, do pessoal que é recém-formado [...] A liderança é muito isso, a gente precisa ter uma bagagem, eu uso muita da minha bagagem profissional que eu construí e eu vou adaptando a minha experiência com essa nova realidade” (E1)*

A experiência profissional de E1 o auxilia em suas ações e, sendo os líderes responsáveis por conduzir a *startup* e envolver os funcionários com o objetivo de transformar a empresa em algo economicamente sustentáveis (Liao *et al.*, 2017), sua experiência profissional é relevante para, entre outros, ligar profundamente as pessoas na realização de um bem comum (Caulfield, 2013). Em concordância com a afirmação de E1, os entrevistados E2 e E4, anteriormente estudante universitários, relatam justamente dificuldades diante de sua inexperiência e de seus sócios:

*“[...] os meus colegas que já trabalharam, são carreiras profissionais muito curtas, são todos recém-formados. Então, não tem referência, não tem um cara acima da gente para falar o que precisa fazer ou não, então a gente tem que criar [...]” (E2)*

*“Ah, eu acho que é um desafio, né? Grande ainda porque a gente tem muito esse perfil acadêmico, não trabalhamos com liderança, não existe uma orientação de como ser um bom líder, então aqui a gente vai muito na prática, né?” (E4)*

O êxito do bem comum é então prejudicado pois, conforme relatado por E2, a falta de uma referência profissional somada a sua inexperiência e de seus sócios implicam na necessidade de esforços para criação de ferramentas e processos que auxiliarão a *startup* a alcançar seus objetivos economicamente sustentáveis. Bem assim, como Garavan *et al.* (2016) aponta, para as *startups*, a inexperiência de gestores consiste em um elemento que limita o desenvolvimento da liderança. Diante disso, faz-se necessária a busca por alternativas, tais como as encontradas por E1 e E3:

*“[...] você tem que ter uma mentoria legal, você tem que ter muito contato com outros CEOs de outras startups... eu faço muito isso [...] Então, sempre que eu fico encurralada eu ligo para eles.” (E1)*

*“Então, hoje na startup a gente tá desenvolvendo liderança a partir de contratação de serviço externo como consultorias e treinamentos.” (E3)*

A busca da *startup* pelo desenvolvimento da liderança é respaldada na utilização de mentoria por E1 e pela contratação externa de consultorias e treinamentos por E3. Diante disso, confirma-se a afirmação de Prommer, Tiberius e Kraus (2020), que defende que a atual tendência nessas empresas é que o desenvolvimento de seus líderes depende de apoio externo, sendo as capacidades envolvidas expandidas a todos os funcionários através de treinamentos.

#### **4.2. Os comportamentos da liderança em *startups* do agronegócio**

Os comportamentos da liderança em *startups* do agronegócio são nessa seção tratados, apresentando-se primeiramente a compreensão das características dessas empresas em que os líderes atuam. Como tratado por Spender et al. (2017), as *startups* são pequenas, com estruturas e recursos escassos. Diante disso, pode-se observar que os relatos dos entrevistados E1 e E4 demonstram que as empresas em que atuam possuem justamente estas citadas características:

*“Aqui são poucos ainda, então é uma equipe enxuta” (E1)*  
*“[...] somos uma empresa que tem o faturamento muito baixo ainda [...]” (E4)*

Somada a essas características, a compreensão da estrutura organizacional presente nessas *startups* é relevante uma vez que como Prasad e Junni (2016) afirmam, as atividades dessas empresas possuem aspectos diretamente relacionados com o grau de centralização e formalização no que tange a geração, implementação, atribuição de tarefas e tomadas de decisões. Bem assim, pode-se compreender, inicialmente, através do relato de E2 que esta citada estrutura se aproxima do modelo horizontal:

*“[...] a estrutura organizacional da empresa é muito horizontal [...]” (E2)*

É característico desta horizontalidade os liderados possuírem autonomia no processo de tomada de decisões. Diante disso, o comportamento dos líderes dessas *startups* se aproximam da orientação para o relacionamento, conforme proposto por Yukl, Gordon e Taber (2002), em que os liderados participam de tomadas de decisão e também possuem autonomia. Estes pontos são relatados por E2, E3 e E5 que exibem como tais pontos são abordados internamente:

*“A equipe tem muita autonomia pra decidir como vai querer fazer.” (E2)*  
*“[...] todo mundo toma a decisão junto na grande maioria das vezes.” (E3)*  
*“É reportado para todo o grupo e é decidido em conjunto todos os próximos passos.” (E5)*

Os comportamentos de liderança são relevantes na *startup* uma vez que, como Cheng, Gui e Ling trata (2020), estes são fatores que vão impactar diretamente no sucesso ou fracasso dessa empresa. Por conseguinte, convém observar como o líder se comporta internamente frente a delegação de atividades em suas *startups*. Bem assim, pode-se observar que o comportamento deste líder também possui orientação para tarefas, tal como proposto por Yukl, Gordon e Taber (2002), uma vez que E1, E2 e E3 demonstram através de seus relatos que as atividades são delegadas por competência, havendo-se expectativas sobre cada papel desempenhado:

*“As atividades são delegadas por competência [...]” (E1)*

*“Então, é justamente dada as nossas divisões internas das capacidades [...]” (E2)*

*“Então, a gente tem um esforço em deixar claro as responsabilidades [...]” (E3)*

Somado a isso, convém destacar que o monitoramento destas atividades também aproxima os comportamentos dos líderes para aqueles orientados para tarefas. Nesse contexto, tal como citado por Yukl, Gordon e Taber (2002), é característica desses o monitoramento da operação e performance dos liderados. Através dos relatos de E1, E4 e E5, compreende-se que este monitoramento é, comumente, realizado através de reuniões diárias e semanais realizadas junto a equipe:

*“[...] reunião semanal ou então reuniões rápidas de 15 minutos por dia para gente fazer esse monitoramento, né?” (E1)*

*“A gente conversa todo o dia. Era para ser uma conversinha de quinze minutos mas acaba sendo uma conversa de quarenta minutos de manhã [...]” (E4)*

*“Reuniões semanais e reportes diários de que tudo que foi feito e quais foram as dificuldades [...]” (E5)*

A partir dos comportamentos frente a seus liderados, pode-se entender que o líder não possui uma orientação única, esta é variada e mesclada. Diante disso, diferentemente das teorias comportamentais, compreende-se que, respaldado nas teorias contingenciais, os comportamentos do líder, conforme aborda Hersey e Blanchard (1969), devem ser ajustados conforme o ambiente, não se havendo uma orientação específica. E1 e E5, por exemplo, destacam que seus próprios comportamentos relativos as suas funções transitam nas mais diversas áreas da *startup* e vão além da nomenclatura de seu cargo, fato este que implica em diferentes perspectivas frente ao dinamismo desse ambiente:

*“As funções dos líderes de startup são todas, é ser desde ser faxineiro até ser um motivador.” (E1)*

*“Na startup, a gente se envolve com jurídico, contabilidade, financeiro, RH e também com relacionamento com funcionários e os sócios, tudo isso acaba afetando.” (E5)*

Diante do dinamismo do ambiente e da horizontalidade da estrutura organizacional dessas *startups*, faz-se necessário que o líder possua comportamentos positivos de liderança caracterizado, como citado por Cheng, Guo e Lin (2020), pelo encorajamento dos funcionários a possuírem forte sentimento de missão e responsabilidade na execução das tarefas atribuídas pelos líderes, comportamento este que é relatado tanto por E2 quanto por E5 em suas falas:

*“Eu acho que o meu comportamento e o do resto da nossa equipe é justamente esse, de vestir a camisa e dar a cara a tapa mesmo, sabe? De querer fazer.” (E2)*

*“A maior questão da startup é manter um time bom e gerenciar um time de qualidade, né? Que da o braço pela causa, que tá vestindo a camisa [...]” (E5)*

O encorajamento dos funcionários através do sentimento de vestir a camisa é relatado por E2 e E5 mas, para que isso ocorra é fundamental que, como citado por Robbins (2015), as

pessoas envolvidas nesse processo acreditem e admirem os comportamentos e características de seu líder através do sentimento de confiança:

*“[...] eles confiam em mim, eu acho que eu passo neles essa confiança mútua.” (E1)*

*“[...] eu acredito que eles têm confiança em mim e acredito que essa confiança é primordial [...]” (E2)*

*“[...] eu acho que eu tenho uma confiança deles, acho que eles entendem a minha posição.” (E4)*

A confiança consiste em um importante elemento relatado por E1, E2 e E4, comprovando-se assim que as efetividades dos comportamentos do líder devem ser resguardados pela confiança mútua entre este e a sua equipe. Diante disso, ao exercerem grande influência sobre seus liderados, a confiança se faz fundamental, sendo de competência do líder ter comportamentos que fortaleçam esta pois, assim como trata Saleem (2015), estes estão diretamente relacionado ao sucesso ou não da empresa.

### **4.3. A inovação é conduzida pelo líder**

Essa categoria tem por intuito apresentar como a liderança atua frente a inovação no contexto das *startups* do agronegócio. Dessa forma, no decorrer da discussão serão tratadas a inerência da mudança nessas empresas, a importância da inovação, o papel dos líderes na criação de ambientes que incentivem e proporcionem a criatividade de seus liderados através de novas ideias mesmo diante de um cenário de incertezas, e os comportamentos positivos dos líderes nesse processo.

A inovação consiste na aplicação de novas ideias e, assim como Alblooshi, Shamsuzzaman e Haridy (2020) destacam, estas trazem valor a empresa através da resolução de problemáticas (Cramond & Fairweather, 2013) e da criatividade (Horkoff, Maiden, & Asboth, 2019). A inovação é justamente vinculada, tanto por E2 como por E3, às necessidades cotidianas vivenciadas na *startup*, a criatividade e o respectivo valor que ambas trazem de forma positiva para a empresa:

*“Então, a liderança surge muito da necessidade que as pessoas dentro da empresa têm que ter para que elas consigam criar novos processos e que esses processos possam trazer frutos pra empresa [...]” (E2)*

*“Startup é uma empresa em constante evolução, você tem que ter um ambiente pra propor ideias novas porque essa ideia nova pode ser que vire um processo dentro da empresa [...]” (E3)*

As *startups* estão imersas em um contexto de inovação e conforme Spender et al. (2017) relata, estas empresas devem incentivar ações que estimulem novas ideias de forma a abranger produtos, serviços e processos internos. Diante disso, a mudança consiste em um elemento inerente a essas *startups* e é conduzida por seus líderes, que devem estar empenhados em criar e apoiar esta mudança (Hughes et al., 2018; Sarros, 2011), este fato é relatado através da perspectiva de E2, que enaltece:

*“[...] você tem que ter essa persistência, essa motivação de entender que esse começo é duro, você vai tomar muito tapa na cabeça, você tem que aprender muita coisa, você tem que se adaptar, tem que estar muito aberto as mudanças.” (E2)*

Os relatos dos entrevistados demonstram a utilização dos conceitos mudança e criatividade sendo ambos, conforme Waite (2014) afirma, frequentemente utilizados de maneira intercambiável com inovação. Nesse contexto, entende-se que a criatividade está relacionada a geração da ideia e a inovação à implementação desta (Khalili, 2016). A criação de um ambiente pelo líder que estimule ambos é fundamental e é abordada por E3 em sua fala, comprovando assim o que é destacado por Semuel et. al (2017), que afirma que este ambiente proporcionado pela *startup* deve apoiar as iniciativas internas:

*“Então, os gestores só criam um ambiente para estimular a criatividade. A criatividade como ela já está relacionada a um conhecimento forte do pessoal, acaba resultando em possibilidade de inovação maior, né? Você cria um ambiente favorável para o pessoal ir criando mesmo.” (E3)*

A criação de um ambiente que estimule a criatividade e levem a inovação, assim como Liao et al. (2017) propõe, devem ser realizados pelos líderes das organizações. Por conseguinte, a liderança cria esse citado ambiente dando abertura para que seus liderados se motivem e proponham mesmo diante de um ambiente complexo e arriscado em virtude da incerteza do sucesso da ideia (Massod & Afsar, 2017). Isso é nitidamente evidenciado através do relatado de E3 que mostra que atua estimulando um ambiente propício que motiva os liderados a opinarem e proporem, características que o aproxima da liderança transformacional proposta por Do e Mai (2020):

*“Normalmente, a incerteza que vai dar o tom da própria inovação, se você não tem a incerteza das coisas você não vai propor uma coisa diferente, uma coisa nova. Então, eu acho que quando você estimula esse ambiente crítico, estimulando as ideias, você favorece muito o próprio aspecto de inovação, seja inovação de processos, de como as coisas vão andar dentro da empresa, seja quanto a inovação para a formulação de produtos pela própria empresa também.” (E3)*

Entende-se então que a inovação é conduzida pelo líder, o qual proporciona um ambiente crítico e aberto para que seus liderados sejam criativos e proponham novas ideias. Para isso, os comportamentos positivos de liderança são fundamentais nesse processo pois, conforme afirma Zengin (2018), o líder ao se apropriar da criatividade e gerar a inovação, assegura a sobrevivência da empresa a longo prazo. Diante disso, citam-se os comportamentos de E4 e E5 que, de acordo com esses líderes, estimulam a inovação dentro da *startup* através do incentivo a participação e liberdade dos liderados:

*“[...] em qualquer reunião que a gente faça quero que eles participem ao máximo. Todo mundo opina, participa, todo mundo pensa junto, estuda junto, com pesquisas, planos [...] Então, quando a gente senta para conversar, esse brainstorming, eu acho que ele é muito fértil para a inovação.” (E4)*

*“Dou a liberdade para as pessoas criarem as suas próprias questões e até projetos. [...] Acho que é aí que nasce a inovação, justamente assim, todo mundo contribuindo.” (E5)*

Com base em tais afirmações, faz-se possível compreender que a *startup* atua além do conceito de trazer novas ideias (Blank, 2014) e novos processos de inovação (Spender et al.,

2017) para o mercado. É fundamental que o líder crie um ambiente interno que incentive seus liderados a serem criativos, propondo novas ideias que podem ser tornar inovações na forma de novos produtos, serviços ou processos internos. Diante disso, tais atitudes podem contribuir potencialmente para reduzir a taxa de falhas na progressão de fases dessas empresas (Prommer, Tiberius, & Kraus, 2020).

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo principal caracterizar a atuação de fundadores de *startups* do agronegócio em posições de liderança. Especificamente, buscou-se identificar como suas experiências profissionais impactam em sua atual condição e caracterizar seus comportamentos de liderança, especialmente aqueles ligados ao desenvolvimento da inovação.

Assim, a partir das entrevistas ficou evidenciado que as transições de liderança e as experiências profissionais impactam na atuação do líder. Percebeu-se que, respaldado na visão de Charan, Drotter e Noel (2009), aqueles entrevistados que se encontravam no mercado de trabalho progrediram para níveis iniciais de liderança. Enquanto isso, aqueles que saíram diretamente da universidade não tiveram a oportunidade de passar pela primeira transição, estando então no nível de gerenciar a si mesmos. Apesar disso, ao fundarem a *startup* todos progrediram diretamente para o último nível de liderança, o de gerenciar uma empresa.

Constatou-se a não prontidão dos entrevistados para assumir a liderança. Porém, as experiências adquiridas pela transição alcançadas por aqueles que já se encontravam no mercado de trabalho os auxiliam diretamente no desenvolvimento de suas funções, fato este que os beneficia quando se comparado aqueles que não progrediram de nível. Assim, como trata Garavan et al. (2016), a inexperiência de gestores consiste em um elemento que limita o desenvolvimento da liderança em um cenário que sua atuação possui grande impacto.

Ficou nítido, portanto, que os comportamentos dos líderes são influenciados pelas experiências que adquiriram nestas transições de níveis de liderança e pela horizontalidade da estrutura organizacional destas *startups*. Como Yukl, Gordon e Taber (2002) tratam, a liderança consiste no processo em que os líderes facilitam e permitem às organizações atingirem objetivos com a intenção de superarem desafios e mudanças futuras. Constatou-se que os comportamentos dos entrevistados são respaldados na confiança mútua com seus liderados e caracterizados pela delegação de tarefas, concessão de autonomia, abertura em tomadas de decisões e monitoramento.

Pode-se compreender que os comportamentos de liderança são essenciais para a inovação, ou seja, ideias novas que, como Alblooshi, Shamsuzzaman e Haridy (2020) destacam, trazem valor a empresa e se inicia através da criatividade. A partir das entrevistas entendeu-se que a inovação é conduzida pelo líder, o qual proporciona um ambiente crítico e aberto para que seus liderados sejam criativos e proponham novas ideias. Dessa forma, cabe ao líder se apropriar da criatividade e gerar a inovação para, como afirma Zengin (2018), assegurar a sobrevivência da empresa a longo prazo.

Buscou-se neste estudo contribuir com pesquisas sobre as temáticas de liderança e inovação. E de forma específica, explorar de forma mais aprofundada questões que envolvem as temáticas dentro do contexto das *startups* do agronegócio. Nesse contexto, como limitação do estudo destaca-se o número limitado de entrevistados e a análise apenas do grupo de líderes.

Propõem-se para futuras pesquisas a realização de novas entrevistas no “Vale do Piracicaba”, buscando ampliar o número de fundadores respondentes e também contemplando os liderados, possibilitando desta forma realizar uma análise comparativa da percepção de liderados e líderes diante dos comportamentos de liderança internos e aqueles voltados à inovação adotados internamente nas *startups* do agronegócio da região.

## REFERÊNCIAS

- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2020). The Relationship Between Leadership Styles And Organisational Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 14(1), 21-54.
- Amabile, T.A. & Khaire, M. (2008). Creativity And The Role Of The Leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100-109.
- Axtell, C.M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion And Implementation Of Ideas. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Baudron, F. & Liégeois, F. (2020). Fixing Our Global Agricultural System To Prevent The Next Covid-19. *Outlook On Agriculture*, 49(2), 111–118.
- Blank, S. (2014). *Startup: Manual Do Empreendedor*. Jacaré: Alta Books.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, And Creative Performance: The Importance Of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Guzmán, B.V.R. (2020). Driving Internationalization Through Business Model Innovation. *Multinational Business Review*, 28(2), 201-220.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2009). *Pipeline De Liderança: O Desenvolvimento De Líderes Como Diferencial Competitivo*. Rio De Janeiro: Elsevier.
- Cheng, L., Guo, G., & Lin, H. (2020). The Influence Of Leadership Behavior. *Safety Science Journal*, 132(2), 21-32.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: AMGH.
- Cramond, B. L & Fairweather, E. C. *Future Problem Solving As Education For Innovation*. In L. V. Shavinina (Ed.). *The Routledge International Handbook Of Innovation Education*. Routledge: London And New York, 2013.
- Do, T.T & Mai, N.K. (2020). Review Of Empirical Research On Leadership And Organizational Learning. *Journal Of Knowledge Management*, 24(5), 1201-1220.
- Garavan, T., Watson, S., Carbery, R., & O'Brien, F. (2016). The Antecedents Of Leadership Development Practices In Smes. *International Small Business Journal*, 34(6), 870-890.
- Horkoff, J., Maiden, N. A., & Asboth, D. (2019). Creative Goal Modeling For Innovative Requirements. *Information & Software Technology*, 106, 85–100.
- Hughes, D.J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018) Leadership, Creativity, And Innovation: A Critical Review And Practical Recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 49-569.
- Khalili, A. (2016). Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, And Innovation Supportive Climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293.
- Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P.A. (2019). Review Of Social Science On Digital Agriculture, Smart Farming And Agriculture 4.0. *Wageningen Journal Of Life Sciences*, 10(3), 90-91.
- Liao, S., Chen, C., Hu, D., Chung, Y., & Liu, C. (2017). Assessing The Influence Of Leadership Style, Organizational Learning And Organizational Innovation. *Leadership And Organization Development Journal*, 38(5), 590-609.
- Masood, M & Afsar, B. (2017). Transformational Leadership And Innovative Work Behavior Among Nursing Staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), 1-14.
- Mccrae, R. R & Costa, P.T. (1996). *Toward A New Generation Of Personality Theories: Theoretical Contexts For The Five-Factor Model*. New York, Ny: Guilford Press.
- Ng, T. (2017). Transformational Leadership And Performance Outcomes: Analyses Of Multiple Mediation Pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417.



- Ouimet, P & Zarutskie, R. (2014). Who Works For Startups? *Journal Of Financial Economics*, 112(3), 386-407.
- Prasad, B. & Junni, P. (2016). Ceo Transformational And Transactional Leadership And Organizational Innovation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.
- Prommer, L., Tiberius, V., & Kraus, S. (2020). Exploring The Future Of Startup Leadership Development. *Journal Of Business Venturing*, 14(20), 1-9.
- Embrapa, Sp Ventures, & Homo Ludens. (2019). *Radar Agtech Brasil: Mapeamento Das Startups Do Setor Agro Brasileiro*. Recuperado em 25 setembro 2020, de <https://Www.Embrapa.Br/Busca-De-Publicacoes/-/Publicacao/1116167/Radar-Agtechbrasil-2019-Mapeamento-Das-Startups-Do-Setor-Agro-Brasileiro>.
- Robbins, S.P. (2015). *O Segredo Na Gestão De Pessoas*. Portugal: Centro Atlântico.
- Richardson, R.J. (2014). *Pesquisa Social: Métodos E Técnicas*. São Paulo: Atlas S.A.
- Saleem, M., Tufail; M., Atta, A., & Asghar, S. (2015). Innovative Workplace Behavior, Motivation Level, And Perceived Stress Among Healthcare Employees. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences*, 9(2), 438-446.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., & Santora, J.C. (2011). Leadership Vision, Organizational Culture, And Support For Innovation In Not-For-Profit And For-Profit Organizations. *Leadership And Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.
- Semuel, H., Siagin, H., & Octavia, S. (2017). The Effect Of Leadership And Innovation On Differentiation Strategy And Company Performance. *Universal Journal Of Educational Research*, 237, 1152-1158.
- Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What Leaders Need To Know: A Review Of Social And Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity". *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Silva, M.Z., Scarpin, J. E., Rocha, W., & Domenico, D. (2014). Fatores Contingenciais Que Contribuem Para A Decisão De Modificação Do Sistema. *Revista De Administração*, 49(2), 267-279.
- Spender; J.C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups And Open Innovation: A Review Of The Literature. *European Journal Of Innovation Management*, 20(1), 4-30.
- Villaluz, V.C, Hechanova, M.R.M. (2019). Ownership And Leadership In Building An Innovation Culture. *Leadership And Organization Development Journal*, 40(2), 138-150.
- Waite, A.M. (2014). Leadership's Influence On Innovation And Sustainability: A Review Of The Literature And Implications For Hrd. *European Journal Of Training And Development*, 38(1/2), 15-39.
- Weber, H., Poeggel, K., Eakin, H., Fischer; D., Lang, D.J., Von Wehrden, H., & Wiek, A. (2020). What Are The Ingredients For Food Systems Change Towards Sustainability? *Environmental Research Letters*, 20(1), 1-17.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T.A. (2002). Hierarchical Taxonomy Of Leadership Behavior: Integrating A Half Century Of Behavior Research. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 16-32.
- Zacher, H. & Rosing, K. (2015). Ambidextrous Leadership And Team Innovation. *Leadership And Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
- Zengin, S., Gulle, M., & Kaya, E. (2018). Study Of Academician Leadership Type And Innovational Approach. *Universal Journal Of Educational Research*, 6(12), 2747-2756, 2018.
- Zhang, Z.T. & Liu, N. (2018). An Empirical Study On The Effects Of Leadership Noncontingent Punishment On Employee Organizational Identification. *Management World*, 4(1), 127-138.