

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

FERNANDO THIAGO

ESTILO DE GESTÃO DOS PRODUTORES RURAIS BRASILEIROS

**São Caetano do Sul – SP
2017**

FERNANDO THIAGO

ESTILO DE GESTÃO DOS PRODUTORES RURAIS BRASILEIROS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração. Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

**São Caetano do Sul – SP
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

T364e Thiago, Fernando

Estilo de gestão dos produtores rurais brasileiros / Fernando Thiago. – São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, 2017.

197f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS, São Caetano do Sul, 2017.

1. Estilo de Gestão. 2. Agropecuaristas. 3. Liderança. 4. Motivação. 5. Comunicação Organizacional. 6. Planejamento. 7. Decisão. 8. Controle. I. Kubo, Edson Keyso de Miranda. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. III. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Profª. Drª. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programam de Pós-graduação e Pesquisa

Profª. Drª. Raquel da Silva Pereira

Tese defendida e aprovada em 13/06/2017 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (orientador)

Prof. Dr. João Batista Pamplona (USCS)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (USCS)

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers (ESPM)

Prof. Dr. Celso Machado Júnior (FMU)

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese aos gestores de propriedades rurais por seu empenho e dedicação dispensada em seu trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar ao meu orientador Prof. Dr. EDSON KUBO, que com muita desenvoltura, me proporcionou momentos de conhecimentos que fizeram toda diferença e certamente irão me proporcionar melhor sabedoria no exercício da pesquisa, docência e demais atividades do agir social.

À UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL, por meio do Programa de Pós-graduação em Administração pela oportunidade de qualificação.

À UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO pela disponibilização de recursos para efetivar os estudos.

Ao CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ALTO ARAGUAIA DA UNEMAT o qual estou vinculado enquanto servidor público, na pessoa da Prof^a. Dr^a. Gislaine Aparecida de Carvalho, Prof^a. Dr^a. Edileusa Gimenes Moralis (*in memoriam*), Rahner Rodrigues Esmério e Renato Davi Moraes, ambos Diretores do Campus pela concessão do afastamento durante o curso do Doutorado.

Ao Prof. Dr. JOÃO BATISTA PAMPLONA pelas orientações e contribuições durante as bancas de projeto, qualificação e defesa.

Aos Professores Dr. MILTON CARLOS FARINA, Dr. EDUARDO EUGÊNIO SPERS e Dr. CELSO MACHADO JÚNIOR pelas orientações e contribuições durante as bancas de qualificação e defesa.

A todos os docentes do Programa de Doutorado em Administração da USCS.

A todos os colegas discentes do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração pelo companheirismo, amizade e discussões que me fizeram crescer muito como pessoa.

A toda minha família pelo carinho e paciência durante este período de estudo.

A todos os colegas de trabalho da UNEMAT pelo companheirismo e amizade.

À Evelyn Ferreira Parula pela revisão da tese.

OBRIGADO!!!

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi caracterizar o Estilo de Gestão dos produtores rurais brasileiros. Tratou-se Estilo de Gestão como a manifestação das características de se administrar a interação entre as pessoas e entre pessoas e a estrutura, de um ou coletivo de gestores de uma determinada organização. Para analisar o Estilo de Gestão dos produtores rurais foram considerados os fatores Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação. A abordagem mista subsidiou a metodologia da pesquisa, tendo a análise quantitativa a partir da técnica de levantamento (survey) e análise qualitativa utilizando a técnica de grupo focal, sendo que para cada técnica de coleta de dados, foram utilizadas amostras diferentes. A amostra dos participantes do levantamento consistiu em 101 gestores de organizações produtoras rurais brasileiras. Para a reunião do grupo focal, participaram 5 profissionais com experiência e conhecimento na área de gestão de organizações rurais. Os resultados mostraram que os produtores rurais possuem um Estilo de Gestão caracterizado pela forte presença de atividades referentes à liderança, decisão, controle, motivação e tecnologia e menor relevância nos aspectos planejamento e comunicação. Observou-se que o Estilo de Gestão, enquanto tema de análise de pesquisa, está em processo de formação uma vez que os dados mostraram que os fatores utilizados respondiam por 13,7% da variação dos resultados operacionais, tendo diversos outros fatores não avaliados influenciando nos resultados. O grupo focal discutiu os dados obtidos e mostrou que: (1) os fatores liderança, decisão, controle, comunicação, planejamento e motivação são próprios para avaliar o Estilo de Gestão; (2) existem Estilos de Gestão diferentes entre os grupos de gestores, tais como os da pecuária e agricultura; e da região sul e o restante do país; (3) concordam que existe uma correlação positiva entre o Estilo de Gestão do produtor com os resultados organizacionais como a produção. Além disso, os participantes do grupo focal apontaram outros fatores importantes na avaliação do Estilo de Gestão: Informação, Atualização, Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Tecnologia e Sucessão Familiar.

Palavras-chave: Estilo de Gestão; agropecuaristas; Liderança; Motivação; Comunicação Organizacional; Planejamento; Decisão; Controle.

ABSTRACT

The objective of this research was to characterize the Management Style of Brazilian farmers. Management Style was treated as the manifestation of the characteristics of managing the interaction between people and between people and the structure of one or collective of managers of a given organization. In order to analyze the Management Style of the rural producers, the factors Leadership, Decision, Communication, Control, Planning and Motivation were considered. The mixed approach subsidized the methodology of the research, having the quantitative analysis from the survey technique and qualitative analysis using the focal group technique. For each technique of data collection, different samples were used. The sample of participants in the survey consisted of 101 managers of Brazilian rural production organizations, for the focus group meeting, 5 professionals with experience and knowledge in the area of management of rural organizations participated. The results showed that rural producers have a Management Style characterized by the strong presence of activities related to leadership, decision, control, motivation and technology and less relevance in the planning and communication aspects. It was observed that the Management Style, as the subject of research analysis, is in the process of formation, since the data showed that the factors used accounted for 13.7% of the variation in operating results, and several other factors were not evaluated Influencing the results. The focus group discussed the data obtained and show that (1) the leadership, decision, control, communication, planning and motivation factors are appropriate to evaluate the Management Style; (2) there are different Management Styles among managerial groups such as livestock and agriculture and the southern region and the rest of the country; (3) agree that there is a positive correlation between the managerial style of the producer and the organizational results such as production. In addition, focal group participants pointed out other important factors in the evaluation of the Management Style: Information, Update, People Management, Organizational Culture, Technology and Family Succession.

Key-words: Management Style; Agricultural and livestock activity; Leadership; Motivation; Organizational communication; Planning; Decision; Control.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa.....	32
Figura 2. Etapas para elaboração do planejamento.....	75
Figura 3. Valores de avaliação de autocorrelação dos resíduos de Durbin- Watson.....	96
Figura 4. Modelo estrutural do construto Estilo de Gestão	100
Figura 5. Valores críticos da tabela Durbin-Watson para $N=90$, $X=6$, sig. 5%.....	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Aspectos representativos dos conceitos levantados sobre Estilo de Gestão.....	35
Quadro 2. Dimensões do construto Estilo de Gestão e as pesquisas que as utilizaram.....	37
Quadro 3: Investigações envolvendo o construto Estilo de Gestão.....	39
Quadro 4. Lacunas observadas na literatura analisada.....	53
Quadro 5. Escalas de mensuração do Estilo de Gestão.....	54
Quadro 6. Denominações do Estilo de Gestão.....	55
Quadro 7. Correntes teóricas do processo decisório.....	65
Quadro 8. Divisão das principais teorias motivacionais.....	78
Quadro 9. Classificação das atividades de agropecuária	85
Quadro 10. Hipóteses de pesquisa.....	95
Quadro 11. Diretrizes de discussão do grupo focal.....	98
Quadro 12. Sentenças do construto Liderança	103
Quadro 13. Sentenças do construto Decisão	104
Quadro 14. Sentenças do construto Comunicação	105
Quadro 15. Sentenças do construto Controle	106
Quadro 16. Sentenças do construto Planejamento	107
Quadro 17. Sentenças do construto Motivação	109
Quadro 18. Modificações realizadas pelo teste piloto.....	110
Quadro 19. Sentenças eliminadas pelo Método Análise Fatorial Confirmatória.....	112
Quadro 20. Solução final do instrumento Estilo de Gestão.....	115
Quadro 21. Pontos de discussão do código características das propriedades rurais.....	129
Quadro 22. Pontos de discussão do código diferenças entre proprietários e gestores contratados.....	132
Quadro 23. Pontos de discussão do código fatores do estilo de gestão.....	134
Quadro 24. Pontos de discussão dos resultados da pesquisa.....	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resultados da análise fatorial unidimensional.....	114
Tabela 2. Dados demográficos nominais dos participantes.....	117
Tabela 3. Dados métricos dos participantes.....	118
Tabela 4. Scores do Estilo de Gestão por fator.....	119
Tabela 5. Testes das Hipóteses de pesquisa.....	124
Tabela 6. Correlações significativas entre construtos e dados sócio demográficos.....	125
Tabela 7. Resultados da análise de Regressão Linear Múltipla.....	126
Tabela 8. Codificação das discussões da reunião do grupo focal.....	129
Tabela 9. Médias do Estilo de Gestão das Regiões e Estados brasileiros.....	134

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	25
1.1 Pergunta Problema.....	28
1.2 Objetivos da pesquisa.....	29
1.2.1 Geral.....	29
1.2.2 Específicos:.....	29
1.3 Justificativas.....	29
1.4 Estrutura da Tese.....	31
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	32
2.1 Conceito e terminologias de Estilo de Gestão.....	33
2.2 Pesquisas envolvendo Estilo de Gestão.....	38
2.3 Instrumentos utilizados na academia para avaliação do Estilo de Gestão.....	56
2.3.1 Perfil das características organizacionais de Likert.....	57
2.3.2 Inventário do Estilo de Gestão.....	59
2.3.3 Culpan e Kucukemiroglu.....	60
2.4 Dimensões do Estilo de Gestão.....	61
2.4.1 Liderança.....	62
2.4.2 Decisão.....	64
2.4.3 Comunicação.....	67
2.4.4 Controle.....	70
2.4.5 Planejamento.....	74
2.4.6 Motivação.....	77
2.5 O objeto de pesquisa: organizações agropecuaristas no contexto brasileiro ..	82
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	88
3.1 Posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador.....	88
3.2 Caracterização e procedimentos da pesquisa.....	89
3.3 Amostragem.....	90
3.4 Coleta dos dados.....	91

3.5 Análise dos dados	91
3.5.1 Elaboração do Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão	92
3.5.2 Avaliação do estilo de gestão das organizações de produção rural	95
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	100
4.1 Elaboração do Instrumento Piloto de Avaliação do Estilo de Gestão.....	100
4.1.1 Elaboração das sentenças de Liderança	103
4.1.2 Elaboração das sentenças de Decisão.....	104
4.1.3 Elaboração das sentenças de Comunicação.....	105
4.1.4 Elaboração das sentenças de Controle	107
4.1.5 Elaboração das sentenças de Planejamento.....	108
4.1.6 Elaboração das sentenças de Motivação	109
4.2 Avaliação do instrumento piloto	111
4.3 Validação da Escala de Estilo de Gestão.....	113
4.4 Avaliação do Estilo de Gestão	118
4.4.1 Características dos participantes.....	118
4.4.2 Análise dos dados da Escala de Estilo de Gestão.....	120
4.4.3 Testes das hipóteses	124
4.4.4 Impacto das dimensões nos resultados e características organizacionais	127
4.5 Discussões a partir dos dados obtidos por meio do grupo focal.....	130
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
6.1 Contribuições do estudo.....	143
6.2 Limitações da pesquisa.....	146
6.3 Sugestões para estudos futuros.....	146
REFERÊNCIAS	148
APÊNDICES.....	179
Apêndice A. Perfil das características organizacionais – versão curta	179
Apêndice B. Perfil das características organizacionais (versão completa).....	181
Apêndice C. Sentenças do instrumento de mensuração de Estilo de Gestão de Culpan e Kucukemiroglu (1993).....	192
Apêndice D. Instrumento Piloto	193
Apêndice E. Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão	195

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é uma das dez maiores economias do mundo apresentando um rápido e significativo desenvolvimento econômico nos últimos 20 anos. Este fator pode ser comprovado observando o Produto Interno Bruto (PIB) que representou quase US\$ 2 trilhões em 2015. Com a 5ª maior população do mundo (206 milhões) e 5ª área de terra (852 milhões de hectares), o Brasil tem um clima favorável que contribui para ser um dos players globais da agropecuária, fornecendo alimentos para o mercado doméstico e internacional (HUBBARD; ALVIM; GARROD, 2017).

Neste período a agricultura brasileira fez um salto significativo, não apenas em termos de grande aumento de produção e produtividade de suas principais *commodities*, tais como café, soja, açúcar, carne bovina, milho, aves e carne de porco, mas também nas condições sociais e qualidade de vida, especialmente em termos de renda, saúde, educação e serviços de seus habitantes rurais (BOJANIC, 2017).

Embora a infraestrutura produtiva ainda seja considerada uma grande gargalo, especialmente de logística, no país, os produtores rurais puderam usufruir de uma melhoria significativa, por exemplo, nos processos de irrigação, armazenamento, estradas e vias navegáveis. Tudo isso contribuiu para o Brasil se tornar um dos líderes mundiais mais importantes na produção agrícola e no comércio agrícola internacional (BOJANIC, 2017).

O Brasil é o segundo maior exportador agrícola do mundo. Este desempenho impressionante pode ser atribuído a uma combinação de fatores, tais como melhorias na produtividade, adoção de novas tecnologias e os ajustes estruturais após grandes reformas econômicas nos anos 1980 e 1990 (HUBBARD; ALVIM; GARROD, 2017). Estas reformas econômicas estabeleceram um ambiente mais competitivo, facilitaram a consolidação da terra e a adoção de novas tecnologias pelas grandes explorações comerciais, levando a um uso mais eficiente dos fatores de produção agrícola, em particular a terra e o trabalho (MOREDDU; CONTINI; ÁVILA, 2017).

Além disso, o investimento em pesquisa e desenvolvimento, serviços de extensão agrícola, especialmente os conduzidos pela Empresa Brasileira de

Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), e infraestrutura também foram cruciais. Apesar desse sucesso, o setor ainda enfrenta uma série de desafios pertinentes à competitividade, especialmente no tocante às estruturas logísticas, acesso à finanças e mão-de-obra qualificada (OCDE, 2015; BOJANIC, 2017; HUBBARD; ALVIM; GARROD, 2017; MOREDDU; CONTINI; ÁVILA, 2017).

Os ganhos de produtividade levaram o Brasil de um grande importador de alimentos, sujeito a grandes crises de abastecimento, a um líder global de exportação de uma diversidade de produtos agrícolas. No período de 1975 a 2014, apresentou um aumento de produção; 92% do aumento foi devido ao aumento de produtividade e 8% ao crescimento do uso de insumos de terra, mão-de-obra e capital (GASQUES, 2017).

Como resultado, a produtividade atingiu uma média de crescimento anual de 3,5% em relação a 1975-2012 (GASQUEZ *et al.*, 2013), mesmo diante de um panorama mundial em que países exportadores de produtos agropecuários têm apresentado redução ou mesmo estagnação de suas taxas de produtividade. A agricultura brasileira continua registrando um dos maiores desempenhos de produtividade no mundo (MOREDDU; CONTINI; ÁVILA, 2017).

As principais causas no aumento da produtividade no Brasil, além das mudanças políticas e desenvolvimento econômico, especialmente após a década de 1990, são dispensadas aos fatores tecnológicos tais como: as safrinhas; cultivares genética de alta resistência a doenças; cobertura de palha para manter níveis de matéria orgânica no solo (GASQUES, 2017).

Por outro lado, os produtos agropecuários têm se tornado também fonte de matéria-prima para indústrias de outras naturezas como energia, como o caso dos biocombustíveis; polímeros e produtos químicos de base biológica e fibras sintéticas; produtos farmacêuticos ou de saúde como os alimentos funcionais, hormônios de crescimento e materiais cirúrgicos (KING *et al.*, 2010).

Tais possibilidades na utilização desses produtos proporcionam ao setor, diferentes desafios estratégicos e competitivos. Além disso, toda a discussão sobre as mudanças climáticas pode ainda prover novos remodelamentos nas formas de gestão, adequação e mudanças nos posicionamentos estratégicos (KING *et al.*, 2010).

Diante disso, as empresas de produção rural vêm se tornando cada vez mais flexíveis e complexas, cujos gestores são impelidos ao desafio da implantação dos modelos de gestão que atendam às novas demandas produtivas e socioambientais (KING *et al.*, 2010).

Neste aspecto, valores, crenças, missão e práticas de gestão mantêm um estilo que pode gerar vantagem competitiva para a organização atuar neste cenário (PETRY; NASCIMENTO, 2009; RAFIQ; CHISHTI, 2011; CAMPOS; STEFANO; ANDRADE, 2015; OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016).

Ao longo da história os primeiros estudos da administração dedicaram-se a aplicação de um estilo de gestão mais eficiente, cada qual com enfoque mais incisivo em uma determinada área, por exemplo: a escola clássica e administração científica, com Taylor (1911) e Fayol (1925), destacando a área da produção; a escola burocrática de Weber (1946) com ênfase nos processos; a escola das relações humanas, iniciada por Mayo (1933), incorporando as práticas de gestão de pessoas à produção; a teoria da contingência, que dentre outras teve início com Burns e Stalker (1961), abrangendo variáveis situacionais na gestão das organizações.

Não diferente dos autores acima, Likert a partir de 1967 apresenta uma proposta de estudo e mensuração com foco nos aspectos organizacionais, utilizando a terminologia “Sistemas de Gestão” (*Management Systems*). Porém, mesmo que objetivou verificar a organização como um todo, ainda está muito próximo ao estilo de liderança (LIKERT; 1967; LIKERT; LIKERT, 1976).

A elaboração deste construto assim como seu objeto de interesse – organização em toda sua amplitude –, torna-se um desafio complexo e trabalhoso de ser atingido por se tratar de um sistema social em que existem diversos fatores intervenientes. Neste aspecto, Pereira e Santos (2001) explanaram que a mensuração e verificação de um determinado estilo de gestão, mesmo em níveis de detalhamento e profundidade avançados, dificilmente contemplarão todas as características de seu modo de gerir, especialmente as pertinentes a fatores intangíveis.

Contudo, várias pesquisas foram realizadas e contribuíram significativamente no entendimento e aplicação teórica do estilo de gestão e sua aplicação prática

como nos estudos de Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Beechler e Yang (1994), Bakhtari (1995), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Pheng e Christopher (2001), Prasad (2001), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Rafiq e Chishti (2011), Gomes *et al.* (2013) e Gupta, Javadian e Jalili (2014).

Em relação as principais dimensões que compõem o construto Estilo de Gestão estão presentes: liderança, motivação, comunicação, decisão, planejamento e controle (LIKERT; 1967; LIKERT; LIKERT, 1976; MCBER AND COMPANY, 1980; CULPAN; KUCUKEMIROGLU, 1993; BLANCO JIMÉNEZ; FASCI; VALDEZ, 2009; PETRY; NASCIMENTO, 2009; RAFIQ; CHISHTI, 2011; GOMES *et al.*, 2013; GUPTA; JAVADIAN; JALILI, 2014).

Diante da contextualização apresentada, este projeto de pesquisa se propõe a articular a literatura envolvida, resgatando o construto em sua ideia inicial, reformulando e discutindo sua forma de mensuração dentro do contexto da gestão de empresas produtoras rurais.

Para tanto, as organizações agropecuaristas brasileiras foram utilizadas como objeto de pesquisa e também como alvo da validação de um instrumento de estilo de gestão, por contemplarem um dos mais representativos setores brasileiro. Justifica-se a escolha pela representatividade econômica e social do setor que, atualmente movimenta US\$ 88 bilhões (MAPA, 2015), também por não constar outra pesquisa que avalie o estilo de gestão deste setor brasileiro, conforme verificado em banco de periódicos, teses e dissertações da CAPES e nas bases de pesquisas do SPELL, EBSCO e ProQuest.

1.1 Pergunta Problema

Um dos aspectos motivadores desta pesquisa são as diferentes abordagens teóricas e instrumentais observadas entre os pesquisadores que utilizam o construto Estilo de Gestão; especialmente nos fatores utilizados para mensurar este fenômeno, que muitas vezes, tratam de aspectos individuais dos gestores das organizações, estando mais ligados à liderança (ZEFFANE, 1994).

Outro aspecto motivador da pesquisa está ligado diretamente aos procedimentos técnicos de mensuração do construto, uma vez que nas pesquisas de cunho quantitativo não foram realizadas as devidas validações estatísticas por meio das técnicas competentes.

Além disso, a verificação empírica do Estilo de Gestão dos produtores rurais, importante setor brasileiro, pode proporcionar elucidações sobre esse setor, contribuindo para entendimento das dimensões de pesquisa, bem como desenvolvimento de aspectos relacionados à sua gestão.

Diante dessa problemática, esta pesquisa tem como pergunta:

Como é o estilo de gestão das organizações de produção rural?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Geral

Caracterizar o estilo de gestão dos produtores rurais no Brasil.

1.2.2 Específicos:

1. Criar um método de avaliação de Estilo de Gestão.
2. Analisar o Estilo de Gestão dos produtores rurais segundo a sua percepção.
3. Identificar os fatores promotores ou limitadores da gestão dos produtores rurais.

1.3 Justificativas

A revisão da literatura apontou oportunidades de pesquisa relacionadas aos estudos sobre Estilo de Gestão, inclusive em relação as suas técnicas de mensuração, trazendo novas perspectivas de estudos ainda não realizados, abaixo apontados, o que caracteriza a relevância deste projeto de tese.

As pesquisas analisadas foram levantadas na base de dados de banco de periódicos, teses e dissertações da CAPES e nas bases de pesquisas do SPELL, EBSCO e ProQuest, utilizando os termos Estilo de Gestão, Sistema de Gestão, Modelo de Gestão, *Management Style*, *Management System* e *Management Model*. Este levantamento apresentou as pesquisas: Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Beechler e Yang (1994), Bakhtari (1995), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Pheng e Christopher (2001), Prasad (2001), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Rafiq e Chishti (2011), Gomes *et al.* (2013), Gupta, Javadian e Jalili (2014). Assim, as pesquisas analisadas justificam a elaboração desta tese pelos seguintes pontos:

1) As pesquisas analisadas não utilizaram técnicas de análise estatística multivariada, tendo pertinência na verificação do impacto de cada fator do construto Estilo de Gestão.

2) Outro ponto a ser destacado é pertinente a validação das escalas de mensuração por técnicas estatísticas: das pesquisas analisadas, apenas para o instrumento de Likert (Perfil das características organizacionais) foram realizados procedimentos de validação. Contudo, nenhuma de suas obras que tratam desse instrumento apresentaram quais os procedimentos de validação utilizados; apenas mencionando que foram realizadas diversas coletas de dados em diferentes organizações (LIKERT, 1961; LIKERT, 1971; LIKERT; LIKERT, 1979).

Nas pesquisas brasileiras que utilizaram instrumentos estrangeiros, não realizaram procedimentos de validação semântica para a língua portuguesa utilizada no Brasil, o que pode ter gerado vieses nos resultados.

3) Diferenças conceituais e dimensionais apresentadas: as pesquisas acima apresentadas tratam o construto Estilo de Gestão muito como Estilo de Liderança, não trazendo uma abordagem mais ampla da organização. Este aspecto proporciona uma lacuna para verificação de como se comporta um instrumento de mensuração englobando itens para cobrir os aspectos pertinentes a organização como um todo e suas ligações com as dimensões do Estilo de Gestão. E por fim,

4) Realizar estudo no setor brasileiro de grande relevância econômica e histórica, nas organizações de produção rural, sendo pertinente uma vez que não foi realizado, podendo gerar informações para aplicação de programas de desenvolvimento de organizações com menor participação nos indicadores de desempenho, a partir da identificação do estilo de gestão das organizações de produção rural.

Por esses quatro motivos, observam-se lacunas nas pesquisas analisadas, proporcionando um tema e objeto de pesquisa relevante para as ciências sociais aplicadas, na qual está contida a administração.

1.4 Estrutura da Tese

A estrutura desta tese inicia-se na Introdução como **Capítulo 1**, apresentando a pergunta problema, objetivos da pesquisa e justificativa; o **Capítulo 2**, trata da Revisão da Literatura, discorrendo em suas subseções sobre o conceito de Estilo de Gestão, suas terminologias e dimensões; os instrumentos utilizados na academia e nas práticas gerenciais; as pesquisas realizadas sobre Estilo de Gestão; o **Capítulo 3** trata dos Procedimentos Metodológicos; o **Capítulo 4** dos Resultados, seguido das **Considerações Finais, Referências** utilizadas e os **Apêndices**.

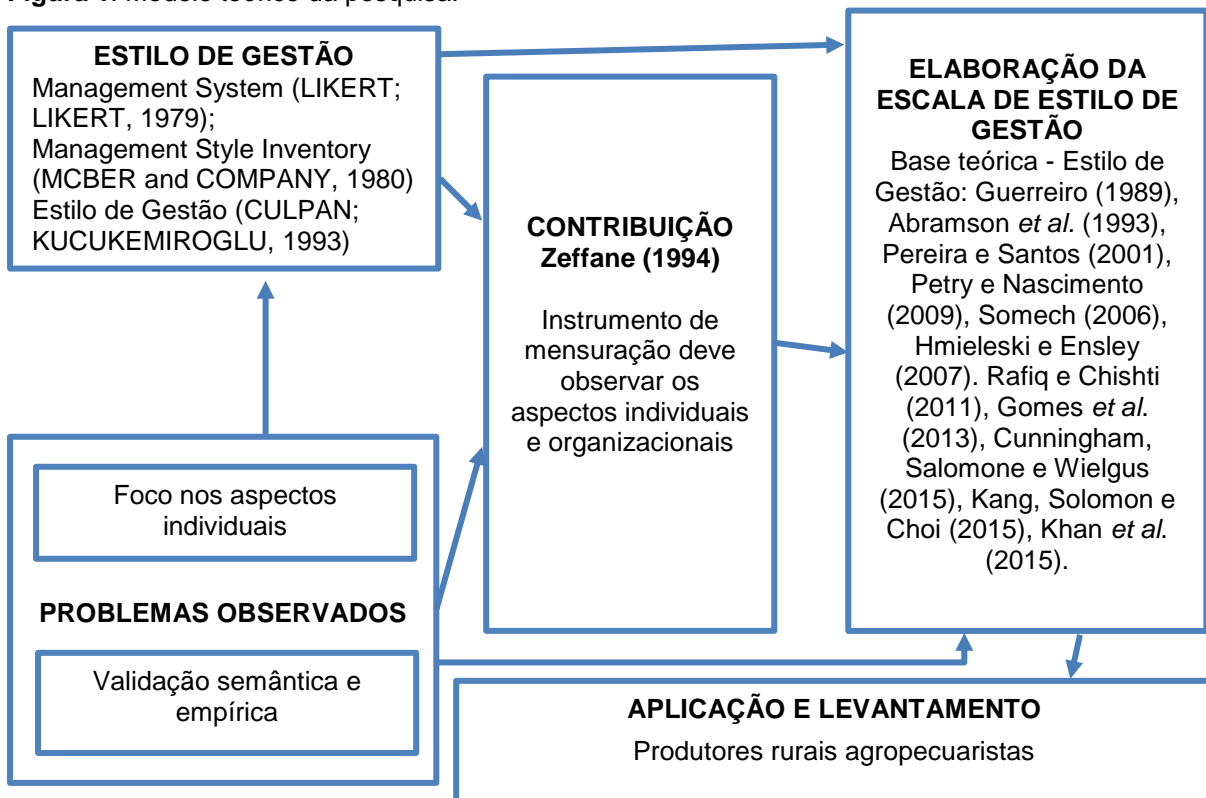
2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo de revisão da literatura tem como finalidade abranger as teorias sobre os temas utilizados nesta pesquisa, suas limitações, lacunas, debates realizados, bem como novas possibilidades.

Os principais temas abordados nesta investigação são os pertinentes às pesquisas sobre **Estilo de Gestão**, dentro de suas diversas terminologias, conceitos e instrumentos.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico a ser desenvolvido neste projeto de tese.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A construção de um modelo de avaliação do Estilo de Gestão foi debatida na academia por diversos autores tais como Guerreiro (1989), Abramson *et al.* (1993), Pereira e Santos (2001), Somech (2006), Hmieleski e Ensley (2007), Petry e Nascimento (2009), Rafiq e Chishti (2011) e Gomes *et al.* (2013), sendo os mais representativos os modelos de Likert (1979) e Culpan e Kucukemiroglu (1993), mostrados na Figura 1, que inclusive desenvolveram instrumentos para este fim.

Contudo, conforme observado por Zeffane (1994), os aspectos avaliados no nível do indivíduo estão mais ligados aos aspectos teóricos pertinentes ao estilo de Liderança, sendo este um aspecto marcante nas teorias observadas.

Ainda de acordo com o autor, os aspectos mais amplos (organizacionais) seriam preenchidos com as dimensões como os da Cultura Organizacional, apresentando uma possibilidade de resolução da lacuna teórica do Estilo de Gestão. Além disso, foi identificado como problema a questão da validação semântica e empírica do instrumento de avaliação, o que não fora realizado nos estudos anteriores.

Assim, essa pesquisa se propõe a elaborar um instrumento de avaliação do estilo de gestão, englobando não apenas os aspectos de nível individual, como também os organizacionais dentro das dimensões do Estilo de Gestão, utilizando como objeto de pesquisa as organizações agropecuaristas brasileiras.

Diante dessa articulação apresentada no modelo teórico (Figura 1), a primeira seção versou sobre as divergências conceituais e terminológicas do construto Estilo de Gestão e suas dimensões.

2.1 Conceito e terminologias de Estilo de Gestão

As pesquisas que se intitulam ou apresentam como palavras-chave “Estilo de Gestão”, “Sistema de Gestão” e “Modelos de Gestão”, ou seus respectivos termos na língua inglesa “*Management Style*”, “*Managerial Style*”, “*Management System*” ou “*Management Model*”, trazem em suas entrelinhas, assuntos pertinentes à forma ou modos de operar a gestão de organizações por seus gestores. Algumas pesquisas utilizam de maneira intercambiável o construto Estilo de Gestão com Liderança, baseando-se principalmente nas teorias referentes aos traços de liderança dos gestores, como na pesquisa de Lindell e Arvonon (1996), Mukherji *et al.* (2009), Shadare (2011), ou gestão de sistema de informações como em Iizuka, Takei, Nagase (2014), ou mesmo em processos de tomada de decisão como em Poon, Evangelista e Albaum (2005).

Conceitualmente o construto Estilo de Gestão foi definido como um conjunto de características recorrentes que estão associadas com o processo decisório da empresa ou gerentes individuais (TULL; ALBAUM, 1971).

Abramson *et al.* (1993) apresenta, dentro de uma visão cognitiva, em que o estilo de gestão é definido como os modos coerentes de pensamento que introduzem preferências sistemáticas para determinados tipos de informações que são usadas no processo de resolução de problemas.

Para Guerreiro (1989, p. 62), os estilos de gestão são “as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise”.

Assim, os estilos de gestão, que também se configuram como um tipo de modelo de gestão, representam as características organizacionais refletidas na forma que o(s) gestor(es) age(m) e atinge(m) seus objetivos, com características próprias como: centralizador/descentralizador, níveis de comprometimento e responsabilidade, delegação e *empowerment* (PEREIRA; SANTOS, 2001; PETRY; NASCIMENTO, 2009; GOMES *et al.*, 2013).

Estas características podem ser manifestadas de forma consciente, representando os aspectos normativos, ou inconsciente representando os aspectos descritivos, ou ainda em dimensões tangíveis, referentes aos objetos e técnicas utilizados pelos gestores, ou intangíveis, referentes aos seus conhecimentos, atitudes e comportamentos. Outra característica do Estilo de Gestão é a flexibilidade: esta varia conforme as mudanças no ambiente interno e externo da organização, como também em função do sistema de valores do gestor e da equipe (PEREIRA; SANTOS, 2001; PETRY; NASCIMENTO, 2009; GOMES *et al.*, 2013).

O Estilo de Gestão também pode ser classificado em diretivo e participativo, sendo dicotômicos ou visto como um contínuo entre os dois, quando observado em uma escala. Enquanto no estilo diretivo prevalecem as decisões e diretrizes realizadas por uma autoridade formal, o participativo valoriza a atuação dos subordinados. O estilo diretivo utiliza predominantemente a autoridade formal e seus mecanismos para obter a obediência, enquanto o participativo valoriza a participação das pessoas em diversas atividades e processos da organização, com maior autonomia, inclusive as que envolvem tomadas de decisão, parecendo haver

correlação positiva entre o estilo participativo e fatores como: satisfação dos funcionários, eficiência, produtividade e outras formas de resultados (SOMECH, 2006; HMIELESKI; ENSLEY, 2007; RAFIQ; CHISHTI, 2011; GOMES *et al.*, 2013). O Quadro 1 apresenta os aspectos mais representativos dos conceitos sobre o construto analisado.

Quadro 1. Aspectos representativos dos conceitos levantados sobre Estilo de Gestão.

Aspecto chave	Relação com o construto	Referências
Foco na empresa	Estilo de gestão tratado como uma forma ou conjunto de características da organização	Tull e Albaum (1971), Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009), Gomes <i>et al.</i> (2013).
Foco nos gestores	Estilo de gestão tratado como o <i>modus</i> de gerir de um gestor ou conjunto de gestores de uma determinada organização	Tull e Albaum (1971), Abramson <i>et al.</i> (1993), Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009) e Gomes <i>et al.</i> (2013).
Características próprias	O Estilo de Gestão possui características que podem ser identificadas como traços, marcas próprias, por exemplo: centralizador/descentralizador, níveis de comprometimento, diretivo/participativo, sistemas 1, 2, 3 e 4, etc.	Likert e Likert (1979), Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009), Somech (2006), Hmieleski e Ensley (2007), Rafiq e Chishti (2011) e Gomes <i>et al.</i> (2013).
Flexibilidade	O Estilo de gestão se modifica conforme as demandas ambientais e internas.	Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009) e Gomes <i>et al.</i> (2013).
Multidimensional	O construto possui diversas dimensões, porém não existe consenso entre os pesquisadores.	Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009) e Gomes <i>et al.</i> , (2013).
Objetivos e metas	O Estilo de Gestão tem influência direta no processo de atendimento às metas e objetivos planejados.	Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009) e Gomes <i>et al.</i> , (2013).
Parte de um processo cognitivo	O Estilo de Gestão é construído a partir de um processo de aprendizagem durante as experiências de trabalho.	Guerreiro (1989).
Processo decisório	O Estilo de Gestão tem influência direta no processo de tomada de decisão.	Tull e Albaum (1971).
Resolução de problemas	O Estilo de Gestão tem influência direta no processo de resolução de problemas.	Abramson <i>et al.</i> (1993).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas análises bibliográficas verificadas, apresentadas de forma sintética no Quadro 1, observa-se a amplitude de avaliação no que tange ao objeto de investigação do Estilo de Gestão, sendo um a organização (TULL; ALBAUM, 1971; PEREIRA; SANTOS, 2001; PETRY; NASCIMENTO, 2009; GOMES *et al.*, 2013) ou gestores (TULL; ALBAUM, 1971; ABRAMSON *et al.*, 1993, PEREIRA; SANTOS, 2001; PETRY; NASCIMENTO, 2009; GOMES *et al.*, 2013). Outra divergência é a utilização de diferentes nomenclaturas para Estilo de Gestão (PEREIRA; SANTOS, 2001; PETRY; NASCIMENTO, 2009; SOMECH, 2006, HMIELESKI; ENSLEY, 2007; RAFIQ; CHISHTI, 2011; GOMES *et al.*, 2013).

Outro aspecto observado é quanto às saídas para se identificar o estilo de gestão. Para os autores Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009) e Gomes *et al.*, (2013), a base para identificar o estilo de gestão está no planejamento; para Tull e Albaum (1971), está no processo decisório e para Abramson *et al.* (1993), está na forma de resolução de problemas.

Com objetivo de continuar o debate sobre o conceito de Estilo de Gestão, para esta pesquisa e baseado em Likert (1967), Likert e Likert (1979), Tull e Albaum (1971), Likert (1976), Guerreiro (1989), Abramson *et al.* (1993), Culpán e Kucukemiroglu (1993), Pereira e Santos (2001), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Petry e Nascimento (2009), Rafiq e Chishti (2011), Gomes *et al.* (2013) e Gupta; Javadian; Jalili (2014) definiu-se: Estilo de Gestão como a manifestação das características de se administrar a interação entre as pessoas e entre pessoas e a estrutura, de um ou coletivo de gestores de uma determinada organização, utilizando-se dos seus processos cognitivos que refletem todas suas atividades.

Esta definição aborda dois aspectos: o primeiro relacionado a gestão da interação das pessoas nos exercícios de suas atribuições e a forma como elas utilizam a estrutura e materiais necessários para atendimento a exigências de seus cargos; o segundo aspecto retrata a forma como os gestores utilizam seus conhecimentos prévios e os conhecimentos adquiridos durante seu período de gestão, além de considerar também a forma como tais conhecimentos são adquiridos.

Outra questão sem consenso nas pesquisas sobre Estilo de Gestão é pertinente à constituição dimensional do construto. Para tanto, o Quadro 2 mostra a

relação das dimensões verificadas nas pesquisas analisadas durante o levantamento bibliográfico.

Quadro 2. Dimensões do construto Estilo de Gestão e as pesquisas que as utilizaram.

Dimensão	Autores que utilizaram	Quantidade de pesquisas
Liderança	Likert (1967), Likert e Likert (1979), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Gomes <i>et al.</i> (2013), Gupta, Javadian e Jalili (2014)	9
Decisão	Likert (1967), Likert e Likert (1979), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Gomes <i>et al.</i> (2013), Gupta, Javadian e Jalili (2014)	8
Comunicação	Likert (1967), Likert e Likert (1979), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Beechler e Yang (1994), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Gomes <i>et al.</i> (2013)	7
Controle	Likert (1967), Likert e Likert (1979), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Gomes <i>et al.</i> (2013)	7
Planejamento, Objetivos e metas	Likert (1967), Likert e Likert (1979), Morris e Pavett (1992), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Gomes <i>et al.</i> (2013), Gupta, Javadian e Jalili (2014)	7
Motivação	Likert (1967), Likert e Likert (1979), Morris e Pavett (1992), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Gomes <i>et al.</i> (2013)	6
Relações interdepartamentais	Culpan e Kucukemiroglu (1993), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Pheng e Christopher (2001)	3
Treinamento	Likert e Likert (1979), Beechler e Yang (1994), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996)	3
Comportamento de grupo	Pheng e Christopher (2001)	1
Orientação paternalista	Culpan e Kucukemiroglu (1993)	1
Poder e política organizacional	Pheng e Christopher (2001)	1
Qualidade e inovação	Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996)	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado no Quadro 2, as dimensões ou fatores utilizados para verificação do Estilo de Gestão mais recorrentes são: Liderança; Decisão; Comunicação; Controle; Objetivos, Metas ou Planejamento; e Motivação. Considerando se tratar de um construto amplo, todas essas dimensões utilizadas são de grande relevância para a estruturação ou reestruturação de um instrumento para identificação do Estilo de Gestão.

Contudo, Zeffane (1994) verificou que estudos sobre Estilo de Gestão têm se concentrado na noção de Estilo de Liderança em um nível individual. Porém essa noção mais ampla da organização é passível de verificação quando direcionada para os aspectos da Cultura Corporativa.

Esta evidência permitiu revisitar os conceitos e escalas, verificando uma certa ligação destes com o nível individual, como visto nos trabalhos de Tull e Albaum (1971), Abramson *et al.* (1993), Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009) e Gomes *et al.* (2013), que serão analisados na seção 2.3.

Assim, propor a inclusão de dimensões e itens da Cultura Organizacional juntamente com as dimensões envolvidas para mensurar o Estilo de Gestão pode inviabilizar a execução da pesquisa, apresentando baixos níveis de parcimônia.

Mesmo que não utilizando aspectos relacionados à cultura organizacional, mas empregando dimensões de avaliação, como as apresentadas no Quadro 2, elaborando as sentenças do instrumento para uma análise não apenas abordando o nível individual, mas também organizacional, conforme discutido por Zeffane (1994), possibilita verificar empiricamente uma alternativa para a lacuna observada na literatura.

2.2 Pesquisas envolvendo Estilo de Gestão

Com as buscas nas bases de pesquisas nacionais e internacionais como EBSCO, ProQuest, Spell (ANPAD), Portal de periódicos e teses da CAPES, foram identificados doze artigos, sendo dos quais apenas dois tratam-se de pesquisa realizada no Brasil. Para a busca foram utilizadas as palavras-chave: Estilo de

Gestão, Sistema de Gestão, Modelo de Gestão, *Management Style*, *Management System* e *Management Model*.

Cabe ressaltar que as pesquisas que tratavam de Estilo de Gestão com enfoque apenas em liderança, utilizando palavras-chave como Liderança e utilizando de suas respectivas teorias, não foram utilizadas para a revisão bibliográfica deste capítulo, uma vez que o enfoque desta tese está no estilo de gestão e não em liderança, não cabendo aqui revisitar toda a teoria sobre o construto Liderança.

De maneira geral, as pesquisas analisadas tratam de três temas: identificação do Estilo de Gestão de um determinado território (país ou região); estudos comparativos dos estilos de gestão entre culturas diferentes ou países diferentes; e a verificação da influência do Estilo de Gestão em algum aspecto de resultado das organizações.

O Quadro 3 apresenta de forma sintética o(s) autor(es), objetivos, método, instrumento utilizado, amostragem e resultados.

Quadro 3: Investigações envolvendo o construto Estilo de Gestão

Autor(es)	Objetivos	Método	Instrumento	Amostra	Resultados
Morris e Pavett (1992)	Examinar a produtividade e diferenças no Estilo de Gestão de mexicanos e americanos	Quantitativo – Test t.	Perfil das características organizacionais	43 gestores no EUA e 37 gestores no México de uma indústria de plásticos descartáveis	Verificou-se diferenças significantes nos estilos de gestão, enquanto que a produtividade nas duas unidades foi igual.
Culpan e Kucukemiroglu (1993)	Estudo comparativo entre Estilo de Gestão Americano e Japonês	Quantitativo – MANOVA	Elaborado pelos autores	225 gestores americanos e 65 gestores japoneses	Existem diferenças significativas entre os estilos de gestão em todas as dimensões avaliadas.
Beechler e Yang (1994)	Analisar o processo de transferência do Estilo de Gestão Japonês para	Estudo de caso – <i>Survey</i> e entrevistas	Elaborado pelos autores	Estudo de 10 casos de empresas manufatureiras e de serviços.	As características ambientais e das subsidiárias compelem a transferência, a

	as subsidiárias do EUA.				maioria não conseguiu transferir e adotou o estilo americano.
Bakhtari (1995)	Verificar as diferenças no estilo de gestão entre americanos e imigrantes do oriente médio	Quantitativo – Survey – teste de correlação entre amostras independentes (Qui-quadrado, ANOVA e Pearson	Management Style Inventory de McBer and Company (1980)	98 gestores nascidos nos EUA e 58 gestores nascidos no Oriente Médio	Demonstra que existem diferenças significativas entre os estilos de gestão de administradores de culturas diferentes.
Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996)	Identificar os pilares do Estilo de Gestão Alemão	Qualitativo Bibliográfico	-	Sete pesquisas	Contínuo investimento em recursos humanos, forte qualidade e orientação inovadora.
Pheng e Christopher (2001)	Verificar as diferenças entre o Estilo de Gestão asiático do Estilo de gestão do Oeste.	Estudo de caso	Qualitativo	Uma empresa de Singapura	Estilo de Gestão asiático pode ser comparado às teorias modernas da administração do Oeste.
Prasad (2001)	Discutir os estilos de gestão utilizados em indústrias	Ensaio teórico	-	-	Construção do Estilo de Gestão “constancy-of-purpose”
Petry e Nascimento (2009)	Identificar características no modelo de gestão de empresas familiares.	Quantitativo – teste de correlação de Pearson.	Elaborado pelos autores	Dirigentes de 71 empresas familiares.	As organizações de maior porte possuem modelos de gestão mais aperfeiçoados. Não foi apresentada evidência de que as características do modelo de gestão fossem determinantes para a continuidade das

					empresas.
Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009)	Comparar o Estilo de Gestão de gestores de empresa mexicana no México e EUA.	Quantitativo – teste t	Perfil das características organizacionais	30 gestores no México e 20 gestores no EUA.	Demonstram a presença do estilo Consultivo de gestão em ambos os países.
Rafiq e Chishti (2011)	Verificar o impacto do estilo participativo de gestão na satisfação do trabalho e performance dos funcionários	Quantitativo – Regressão linear	Adaptado de Scott, Bishop e Chen (2003); Kim (2002).	100 trabalhadores de bancos privados de Islamabad/ Paquistão	Os resultados mostram a existência de correlação entre os construtos, como também a confiabilidade do modelo de regressão ($p < 0,001$).
Gomes <i>et al.</i> (2013)	Verificar a relação da imagem e o estilo gerencial predominante em pequenas e médias indústrias de Santa Maria – RS.	Quantitativo – descritivo	Perfil das características organizacionais	42 indústrias de transformação	Com exceção da empresa do setor alimentar e bebidas, as empresas não atuam no sistema participativo.
Gupta, Javadian e Jalili (2014)	Verificar a influência do estilo de gestão e gênero no trabalho de novos contratados.	Quantitativo – experimental	Elaborado pelos autores – técnica de cenários (<i>vignette</i>)	260 universitários iranianos	Mulheres empreendedoras tem maior propensão à influência do estilo de gestão do que os homens empreendedores

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Conforme apresentado no Quadro 3, Morris e Pavett (1992) propuseram a verificação de diferenças entre estilos de gestão de administradores do México e dos EUA de unidades de fábrica de plásticos descartáveis americanas, que passavam por um aumento de produção com a ampliação das atividades no México. Para eles, as diferenças culturais entre os países é que determinaram os estilos de gestão.

Para tanto, foi utilizado o instrumento de Likert “Perfil das características organizacionais”, versão curta, para medir as diferenças entre o estilo de gestão da matriz americana e a subsidiária mexicana. A amostra dos gestores respondentes foi de 39.

A hipótese apresentada é de que o estilo de gestão produz impacto na produtividade, embasados nos resultados apresentados por Likert e Likert (1979). Vale ressaltar que as fábricas analisadas trabalhavam nos mesmos processos produtivos, ambos produziam plásticos descartáveis com mesmo *layout* de trabalho e treinamento (MORRIS; PAVETT, 1992). A produtividade foi medida pela razão entre horas direta de trabalho por unidade produzida, cujos dados foram obtidos nos relatórios da organização no período de um ano. Os resultados mostraram que não ocorreram diferenças significativas pelo teste t de Student na produtividade entre as unidades (MORRIS; PAVETT, 1992).

Contextualizando, os autores relataram que no México existe uma relação "paternal" de autoridade entre o gestor e os trabalhadores. O pai é a figura de autoridade indiscutível tornando todas as decisões estratégicas e operacionais e bem como o estabelecimento de normas disciplinares. Esta atitude influencia o trabalhador no aprendizado e no modo de operar quando entra no local de trabalho. Neste, os gestores assumem todas as responsabilidades perante o trabalho realizado. Morris e Pavett (1992) concluem que na visão dos funcionários da subsidiária mexicana, os gerentes americanos são figurados como autoridade (figura paternal), sendo este um aspecto da cultura do México, e isso pode ter influenciado os gerentes americanos a usar um estilo menos participativo de gestão.

Assim, pela medição realizada no instrumento de Likert, verificou-se diferenças no estilo de gestão, sendo que a planta da matriz americana foi caracterizada pelo Sistema 3 – Consultivo e a planta no México caracterizada pelo Sistema 2 – Benevolente Autoritário. Rejeitando a hipótese elaborada de igualdade entre os estilos de gestão, visto que a produtividade era igual entre as fábricas analisadas.

Ainda em relação à pesquisa de Morris e Pavett (1992), suas limitações são pertinentes à (1) análise de apenas uma única multinacional (matriz e subsidiárias) e (2) a possibilidade de alguma variável importante não ter sido utilizada para medir o fenômeno.

A pesquisa de Culpan e Kucukemiroglu (1993) apresentou um estudo comparativo entre o Estilo de Gestão americano e japonês. Segundo os autores, estudos comparativos têm recebido atenção dos pesquisadores desde a década de 1970, especialmente por conta do sucesso das companhias japonesas àquela época.

Observando que a maioria das pesquisas foram de caráter qualitativo, os autores Culpan e Kucukemiroglu (1993) propuseram um modelo quantitativo para verificar o fenômeno. Foram coletados dados de 225 gestores americanos de indústrias manufatureiras de Nova Iorque, Nova Jersey e Pensilvânia, e de 65 gestores japoneses de grandes e médias indústrias manufatureiras do Japão, totalizando uma amostra de 270 participantes (CULPAN; KUCUKEMIROGLU, 1993).

O instrumento utilizado para mensuração foi desenvolvido pelos autores contendo 3 partes: a primeira pertinente aos dados demográficos dos pesquisados; a segunda versando sobre questões pertinentes ao Estilo de Gestão, cujos itens estão distribuídos em 6 dimensões: (1) Estilo do supervisor - Refere-se ao comportamento do supervisor relacionados com a expectativa dos subordinados de que seus esforços seriam recompensados com benefícios desejados; (2) Tomada de decisão - Processo pelo qual as decisões são tomadas pela unidade e estendidas à participação dos subordinados; (3) Padrão de comunicação - Fluxo de informações da organização e departamentos e as suas barreiras; (4) Mecanismos de controle - Mecanismos criados para checar as operações conduzidas e checar os resultados alcançados pelos subordinados para atender aos padrões; (5) Relações interdepartamentais - Interações e objetivos com outras unidades; e (6) Orientação paternalista – trata-se das concessões que o supervisor faz aos subordinados, sem estar relacionados às atividades e objetivos da organização. E, na terceira parte, uma única questão sobre a percepção do gestor sobre a eficácia de sua unidade. As partes I e II foram respondidas em uma escala tipo Likert com amplitude de 1 a 9. A parte III trata-se de uma questão aberta sobre eficácia no trabalho dos gestores (CULPAN; KUCUKEMIROGLU, 1993).

Como resultado, os autores construíram um instrumento que com fins de mensuração de estilo de gestão, possibilitou utilizá-lo em estudos comparativos (CULPAN; KUCUKEMIROGLU, 1993). Neste ponto e apoiado em Hair Jr. *et al.*,

(2010), os autores não utilizaram testes para confirmar as variáveis do instrumento, como a técnica de Análise Fatorial Confirmatória, o que pode gerar algum tipo de viés.

Nesta técnica os autores poderiam avaliar a contribuição de cada variável das dimensões dentro do instrumento, bem como incorporar a eficácia com a qual o instrumento mede o conceito (confiabilidade). As dimensões são então integradas na estimativa das relações entre as variáveis dependentes e independentes do modelo proposto (HAIR JR. *et al.*, 2010).

Os resultados da Parte II mostraram que os estilos de gestão americano e japonês diferem em todas as seis dimensões, tendo o estilo americano maior ênfase no estilo de supervisão, tomada de decisão e mecanismos de controle e o estilo japonês maior ênfase nos processos de comunicação, relações interdepartamentais e abordagem paternalista. Assim como o estilo de gestão diferiu entre os gestores dos países, as percepções de eficácia também apresentaram diferenças estatisticamente significativas, a partir do teste de Análise Multivariada de Variância (MANOVA), com $p < 0,01$ (CULPAN; KUCUKEMIROGLU, 1993).

Beechler e Yang (1994) realizaram um estudo de caso em 10 subsidiárias japonesas, sendo 5 manufactureiras e 5 prestadoras de serviços, nas cidades de Nova Iorque e Tenessi durante os anos de 1989 e 1990. Buscaram analisar os processos de transferência das práticas de gestão do estilo japonês da matriz para serem adotadas por suas subsidiárias americanas, bem como verificar quais são os principais fatores que determinam essas práticas.

Para tanto foram realizados *surveys* e entrevistas com gestores das organizações para coleta de dados. Apesar do título do artigo enfatizar o construto Estilo de Gestão, o enfoque pesquisado foram as práticas de Administração de Recursos Humanos. Os resultados mostraram a importância da herança administrativa e as crenças da gestão do alto escalão na transferência de práticas de Gestão de Recursos Humanos japonesas no exterior, e que as características do ambiente da cidade e as características da gestão da subsidiária impactam diferentemente nos processos de transferência do estilo japonês, não havendo um padrão entre as organizações analisadas (BEECHLER; YANG, 1994).

Observa-se também que o processo pelo qual as práticas de gestão das multinacionais japonesas são transferidas da matriz para as subsidiárias no exterior

constituem um problema complexo, que depende de uma série de contingências internas e externas. Embora os autores apontem algumas semelhanças entre as dez empresas, existem diferenças importantes entre elas que claramente não podem ser explicadas por diferenças ambientais locais ou pela estratégia de gestão, uma vez que nem todas as empresas japonesas são iguais, mesmo dentro de uma única indústria (BEECHLER; YANG, 1994).

As limitações do estudo referem-se ao exame de um pequeno número de empresas em apenas duas áreas regionais dentro dos Estados Unidos, não permitindo generalizações para uma população mais ampla. Os autores também não apresentaram as dimensões envolvidas no instrumento de coleta de dados, número da amostra de respondentes e análise quantitativa apesar de terem realizado um *survey* (BEECHLER; YANG, 1994).

Bakhtari (1995) contextualiza em sua pesquisa que, em sua história, o EUA são formados pela grande quantidade de imigrantes que se empregaram, em sua maioria no mercado de trabalho, impactando fortemente o Estilo de Gestão utilizado em seu novo ambiente após a imigração. Assim, o conhecimento, expertise e o *know-how* pode ou não ter sido aplicado a este novo ambiente. Motivado por estes argumentos, além do grande desenvolvimento de estudos comparativos internacionais e entre culturas, o autor examinou os efeitos da cultura sobre o estilo de gestão de administradores imigrantes do oriente médio trabalhando nos EUA, utilizando o instrumento Managerial Style Inventory (MSI) de McBer and Company (1980), sendo possível comparar os administradores imigrantes dos nascidos nos EUA.

O Managerial Style Inventory constitui de um instrumento para mensurar Estilo de Gestão de uma determinada organização a partir da ótica dos gestores. Constitui-se de 68 itens divididos em 6 estilos: Coercitivo, Autoritário, Afiliativo, Democrático, Definidor de ritmo e Treinador.

Os resultados mostraram que os gestores imigrantes do Oriente Médio refletem sua cultura no trabalho, apresentando mais o estilo coercitivo quando comparados com os gestores americanos. Contudo, apresentam também de forma significativa os estilos democráticos e participativos, da mesma forma que os gestores nascidos nos EUA. Os autores explanaram também que os gestores

imigrantes estão significativamente em maior número que os gestores americanos, sendo 90% dos gestores imigrantes homens e 52% dos gestores nascidos nos EUA homens. Em relação ao efeito do tempo de vivência nos EUA, mostraram que os gestores imigrantes se caracterizam mais pelo estilo democrático e definidor de ritmo, não refutando esta hipótese. A quarta hipótese não foi confirmada, pois a análise de variância mostrou que o nível educacional não se correlaciona significativamente com os escores da escala pertinente ao estilo democrático (BAKHTARI, 1995).

Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996) apresentam uma análise bibliográfica de sete pesquisas levantadas a partir da década de 1980, com objetivo de identificar os pilares do Estilo de Gestão Alemão. Estes autores identificaram que a maioria das pesquisas de Estilos de Gestão referem-se aos estudos comparativos e em sua maioria são pertinentes aos Estilos americanos e japoneses, existindo uma lacuna na identificação do estilo alemão.

Os resultados mostraram que as principais características do estilo Alemão são:

(1) Investimento no treinamento profissional: O incentivo ao desenvolvimento técnico dos funcionários desempenha um papel particularmente importante em empresas alemãs. Todos os funcionários são continuamente desafiados com novos procedimentos, ferramentas e técnicas. A utilização e adaptação às novas tecnologias, produtos e serviços acontece de forma rápida e eficiente. Os custos de treinamento de funcionários são relativamente baixos, dado a competência dos funcionários no processo de aprendizagem (GLUNK; WILDEROM; OGILVIE, 1996).

(2) Ênfase na competência técnica dos gestores: os gerentes alemães consideraram seus conhecimentos técnicos a base mais importante de sua autoridade, se concentram mais em responsabilidades técnicas. Além disso, na Alemanha, é comum que qualquer tarefa de responsabilidade do gerente seja ensinada aos subordinados (GLUNK; WILDEROM; OGILVIE, 1996).

(3) Respeito pela competência: Gerentes alemães são conhecidos por respeitarem mão de obra de alta qualidade e tendem a estar próximos dos funcionários. Este respeito aumenta o potencial para relacionamentos intraorganizacionais satisfatórios, contribuindo na resolução de problemas e conflitos (GLUNK; WILDEROM; OGILVIE, 1996).

(4) Vasta extensão de controle: Se o pessoal de linha é altamente qualificado, existe pouca necessidade de supervisores para controlar ou orientar e ocorrem poucas atividades disciplinares. Apoiados na pesquisa de Maurice, Sorge e Warner (1980), os autores evidenciaram que para cada nível hierárquico alemão, havia pelo menos dois nas empresas britânicas e francesas. Na execução dos trabalhos, os funcionários das organizações alemãs são mais autônomos (GLUNK; WILDEROM; OGILVIE, 1996).

(5) Gestores leais: O tempo médio dos supervisores em uma empresa na Alemanha é de oito anos, enquanto a média nas empresas americanas é de 3 anos. Normalmente os diretores-gerais iniciam suas carreiras nas empresas que estão. Durante décadas, muitas organizações alemãs aplicaram o princípio *Stellvertreter* (sombra de trabalho), em que os gerentes selecionam e treinam seus próprios substitutos. Isso melhora a continuidade do processo de decisão, reduzindo manobras de promoção e insegurança em torno de "quem está sucedendo quem." Assim, os períodos de férias, ou ausências por motivos de doenças e outros, acabam sendo cobertos pelo substituto preparado (GLUNK; WILDEROM; OGILVIE, 1996).

(6) Foco na qualidade e inovação: as empresas alemãs são conhecidas por serem orientadas a competir na qualidade e não no preço. Entregar um bom produto (ou serviço) no prazo e manter o cliente satisfeito com o serviço pós-venda é o principal objetivo. Tendo em conta os salários relativamente altos pagos na Alemanha, os consumidores podem investir em alta qualidade. Esta ênfase sobre a qualidade não se aplica apenas ao nicho tradicional da economia alemã, como as máquinas, mas também a produtos culturalmente sensíveis, como moda e revistas femininas, que se tornaram produtos de exportação bem-sucedidos (GLUNK; WILDEROM; OGILVIE, 1996).

(7) Manutenção de relações de trabalho eficientes: os gerentes alemães têm uma relação positiva para com os sindicatos e conselhos de trabalhadores, pois os veem como fator de estabilidade da economia alemã. Em comparação com os britânicos e franceses, gerentes alemães estão menos preocupados com os conflitos laborais; seus interesses de trabalho são assegurar boas relações de trabalho, o que inclui também a negociação salarial com os sindicatos. Nas décadas de 1970 e 1980

as empresas alemãs sofreram em média 41 dias de paralisações por ano, em comparação com 453 da Grã-Bretanha, 234 dos Estados Unidos e 67 do Japão, por problemas relacionados ao trabalho dos funcionários (GLUNK; WILDEROM; OGILVIE, 1996).

(8) Formalização da mão-de-obra: gerentes alemães consideram de suma importância ter descrições bem claras e definidas das funções e procedimentos. O grau de formalização – com relação a instruções, tarefas, deveres e direitos – é relativamente alto em empresas alemãs, sendo que os gestores alemães não são muito inclinados a improvisar e acabam por realizar o trabalho de acordo com as regras e instruções. Assim, os gestores alemães tendem a se esforçar para reduzir as incertezas no chão de fábrica, muito mais do que gestores em outros países ocidentais. Isto corresponde com os achados de Hofstede (1980), que a Alemanha se caracteriza bastante em relação a "aversão à incerteza." Este traço, nas organizações alemãs, é muitas vezes denegrido por estrangeiros, uma vez que simboliza falta de flexibilidade, podendo gerar excessiva burocracia. Contudo, a alta qualificação dos gestores e do pessoal, pode impedir um elevado grau de burocracia. Além disso, as empresas alemãs são conhecidas no mundo inteiro pela sua pontualidade na entrega impecável. Dada a propensão da Alemanha para a formalização, além dos investimentos de longo prazo em seus próprios recursos humanos e tecnologias, as empresas alemãs acabam por realizar um planejamento de longo prazo mais rígido (GLUNK; WILDEROM; OGILVIE, 1996).

Diante destes resultados, Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996) apontam uma relação muito forte dos pilares do estilo de gestão alemão com a cultura alemã evidenciada principalmente nos aspectos culturais: competência em primeiro lugar, produção eficiente e de alta qualidade.

O estudo de caso da empresa de Cingapura, a Tee Tong Pte Ltd. (TTPL), realizado por Pheng e Christopher (2001), teve como objetivo verificar se o estilo de gestão asiático tem relação com as teorias modernas provenientes do oriente. Justificou-se o estudo pela crise financeira na Ásia, observada a partir de 1997, atingindo diversos países e regiões como Tailândia, Indonésia, Malásia, Hong Kong, Coreia do Sul e Cingapura, levantando a questão sobre o estilo de gestão asiático ser a raiz desta crise.

Os resultados da pesquisa demonstram que existe um alinhamento entre as práticas observadas na empresa estudada e as teorias relacionadas na fundamentação teórica, sendo elas: (1) Comportamento Organizacional, que inclui valores, atitudes, percepções, personalidade, aprendizado e motivação, baseado em Luthans (1992) e Moorhead e Griffin (1995); (2) Tomada de Decisão fundamentado nos modelos de otimização e satisfação de Robbins *et al.* (1994); (3) Comportamento do grupo baseados em Schermerhorn (1996), Certo (1994), Pfeffer (1992) e Kelly (1980); (4) Processo de comunicação representado por meio de um modelo que inclui: fonte, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor e feedback em ambos os tipos de comunicação, o formal e o informal (PEEL, 1993; SCHERMERHORN, 1996); (5) Liderança a partir de três abordagens teóricas: Teorias do traço, Teorias comportamentais e Teorias de contingência fundamentadas em Pfeffer (1981), Vogt e Murrell (1990) e Blake e Mouton (1994). (6) Poder e política organizacional baseados em Vogt e Murrell (1990), Luthans (1992), Robbins *et al.* (1994) e Moorhead e Griffin (1995); e por fim, (7) conflitos, com três pontos de vista, o tradicional, comportamental e interacionista, conforme Vogt e Murrell (1990), Luthans (1992), Robbins *et al.* (1994) e Schermerhorn (1996).

Devido aos resultados observados, os quais mostraram que as teorias estão presentes nas organizações, os autores concluíram que a crise financeira observada no período de 1997, não pode ser explicada tão somente pelo estilo de gestão utilizado na Ásia (PHENG; CHRISTOPHER, 2001).

Prasad (2001) desenvolveu seu ensaio teórico discutindo estilos de gestão e desenvolvendo um estilo com melhor desempenho em organizações que utilizam trabalho em equipe. Para tanto, o autor discute os Estilos de Gestão Diretivo (*Directive Management Style*) - DM e Suporte (*Supportive Management Style*) – SM, sendo que o DM corresponde a um estilo mais autocrático, com informações centralizadas na cúpula superior, prescrição de processos e produtos a serem desenvolvidos e desempenhados, decisões tomadas de cima para baixo. O SM tem características voltadas para o desenvolvimento de equipes, as informações são disponíveis até os níveis de suporte e desenvolvimento.

O terceiro modelo apresentado e desenvolvido por Prasad (2001), o Estilo Constante no Propósito (*Constancy-of-purpose Oriented Management Style*) prevê

que as equipes são participantes e desenvolvedoras do processo produtivo, orientados pelos objetivos da organização, as informações são disponíveis às equipes, os produtos são desenvolvidos baseados nos objetivos da empresa. Neste estilo, predomina-se o pensamento colaborativo, convergente, *empowerment*, reconhecimento de equipe, além de um profundo entendimento entre os membros da equipe do conhecimento utilizado. O autor espera que as análises teóricas e o desenvolvimento da ideia do estilo Constante no Propósito seja base para desenvolvimento de novas pesquisas, estendendo a ideia para outros campos de interesse, além de utilizar-se para estudos comparativos.

Na pesquisa de Petry e Nascimento (2009), buscou-se identificar as características mais presentes no estilo de gestão de empresas familiares e correlacioná-las à sua longevidade dentro do contexto dos processos sucessórios. As teorias utilizadas foram pertinentes à Gestão de organizações familiares, modelo de gestão e processos de gestão. A pesquisa foi realizada junto a dirigentes de 71 empresas familiares do Rio Grande do Sul, de médio e grande porte, atuando a mais de 15 anos no mercado e com faturamento anual mínimo de 15 milhões de reais. A amostragem foi não probabilística por conveniência. O instrumento de pesquisa foi construído pelos pesquisadores com questões quantitativas de respostas dicotômicas (existe – não existe) e comentários dos entrevistados para análise qualitativa. Foi realizado um pré-teste do instrumento para ajuste do instrumento e os dados foram analisados por meio da técnica de levantamento (*survey*).

Petry e Nascimento (2009) apoiaram-se na abordagem conceitual de Pereira e Santos (2001), na qual os estilos de gestão possuem dimensões tangíveis e intangíveis. As dimensões intangíveis são as pertinentes ao conhecimento somado à atitude e ao comportamento do gestor; as tangíveis são as relacionadas aos objetos e técnicas utilizados para gerir as empresas contidas nos processos de gestão: formalização das diretrizes estratégicas, planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

Nesse sentido, a pesquisa de Petry e Nascimento (2009) mapeou o estilo de gestão na dimensão tangível. Os dados coletados foram analisados por estatísticas descritivas e de tendências centrais. Os resultados mostraram que as organizações de maior porte possuem estilos de gestão de melhor performance quando comparados às organizações de menor porte. Segundo os autores, os estilos de

gestão de melhor performance são aqueles “mais próximos do que preconiza a literatura especializada” (p. 123).

Em relação aos fatores determinantes da continuidade das empresas, não foram encontradas evidências de que as características levantadas expliquem o fenômeno. Verificou-se ainda a preparação da sucessão do comando, sendo que a maioria das organizações analisadas desconhece o que se denomina processo sucessório. O modelo de sucessão baseia-se apenas nos critérios para escolha do sucessor e não nos processos de preparação do sucessor (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009) buscaram verificar as diferenças entre gestores mexicanos e americanos de diversas organizações, diferentemente de Morris e Pavett (1992) que verificaram essas diferenças em apenas uma organização (matriz e subsidiária). A hipótese desenvolvida é de que a cultura local influencia o estilo de gestão do empregado.

O objeto de estudo são empresas mexicanas que operam nos Estados Unidos, coletando dados na matriz mexicana e nas subsidiárias americanas. A base de dados constituiu-se de 203 empresas mexicanas que possuem instalações nos EUA, em que obtiveram 20 respostas de gestores mexicanos e 30 de americanos (BLANCO JIMÉNEZ; FASCI; VALDEZ, 2009). O instrumento utilizado foi o Perfil das Características Organizacionais (LIKERT, 1976) e os resultados mostraram-se diferentes do apontado na literatura, a qual se inclui a pesquisa de Morris e Pavett (1992), mostrando que o sistema de gestão mexicano obteve as mesmas características do americano, o consultivo (Sistema 3), sendo que apenas a dimensão liderança obteve resultado estatisticamente diferente (BLANCO JIMÉNEZ; FASCI; VALDEZ, 2009).

Uma possível interpretação destes resultados é que os gerentes mexicanos estão se movendo em direção à inclusão de ideias dos funcionários, mas permanecem firmes a sua cultura na centralização de controle. Indica-se uma progressiva mudança no estilo de gestão ao mesmo tempo em que os gestores mexicanos mantêm sua afinidade à cultura (BLANCO JIMÉNEZ; FASCI; VALDEZ, 2009).

A pesquisa com funcionários de bancos de Islamabad/Paquistão, realizada por Rafiq e Chishti (2011), mostrou a relação entre o Estilo de Gestão Participativo com satisfação no trabalho e desempenho dos funcionários. O conceito de participação refere-se a participação dos empregados em funções não-gerenciais no processo de tomada de decisões na organização, considerando uma união de interesses entre a entidade patronal e o trabalhador, na realização dos objetivos a longo prazo para a organização e para as pessoas que trabalham na organização.

O instrumento utilizado foi o adaptado de Scott, Bishop e Chen (2003) e Kim (2002) e composto por três seções: a primeira parte consistiu sobre o estilo de gestão participativo usado em cada organização; a segunda parte continha questões relativas a satisfação no trabalho dos funcionários; e a terceira parte incluiu a avaliação do desempenho no trabalho. Contudo, os autores não listaram estas publicações nas referências bibliográficas e não anexaram o instrumento utilizado, inviabilizando sua localização e replicação da pesquisa.

Realizaram correlações bivariadas pelo teste de Pearson entre Estilo de Gestão Participativo e Satisfação no Trabalho e Estilo de Gestão Participativo e Desempenho, as correlações foram significantes ao nível de 0,001. Testaram a equação de regressão linear envolvendo os construtos estudados, mostrando que o Estilo de Gestão Participativo figurou como variável independente e satisfação no trabalho e avaliação de desempenho como variáveis dependentes. O teste apresentou regressão significativa ao nível de 0,001 (RAFIQ; CHISHTI, 2011).

Assim, os resultados sugerem que a gestão participativa possui correlação positiva tanto no desempenho do trabalhador, como em sua satisfação. Contudo, imprime maior influência no desempenho do empregado do que em sua satisfação no trabalho (RAFIQ; CHISHTI, 2011).

Gomes *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa sobre o estilo de gestão de 42 indústrias de pequeno e médio porte de Santa Maria-RS nos setores indústria mecânica, indústria de madeira e mobiliário, indústria do vestuário, calçados e artefatos de tecidos, indústrias alimentares e de bebidas, indústrias gráficas, indústria de artefatos de ferro e alumínio e indústria de transformação de minerais não-metálicos, selecionadas por amostragem não probabilística intencional.

O objetivo da pesquisa foi verificar se as imagens das organizações estão correlacionadas com o estilo de gestão. Para tanto, identificaram o estilo de gestão,

por meio do instrumento Perfil das Características Organizacionais de Likert. As imagens das indústrias foram medidas por um conjunto de juízes constituído por gerentes de bancos aos quais as empresas mantinham alguma relação, os quais atribuíram notas numa escala de 0 a 12 para avaliarem a imagem das empresas.

Destaca-se que os autores não realizaram a validação semântica do instrumento de Likert (1967) para a língua portuguesa utilizada no Brasil, valendo-se da instrumentação estatística competente. Os resultados mostraram que as indústrias não estão atuando no Sistema participativo, com exceção da indústria do setor de Alimentos e Bebidas que possui a melhor imagem e atuação no Sistema 4 – participativo. Contudo, os autores não realizaram nenhum teste de correlação bivariada para verificação da influência do estilo de gestão na imagem das organizações.

Gupta, Javadian e Jalili (2014) propuseram uma pesquisa com objetivos de verificar como o gênero e o estilo de gestão dos empreendedores influenciam nas atitudes dos novos contratados, incluindo suas cognições, afetos e comportamentos em novos empreendimentos. Esta pesquisa foi realizada como um experimento utilizando a técnica de *vignette*, cuja proposta é apresentar situações/cenários referentes a estilos de gestão aplicados a novos empreendimentos.

Baseados em Somech (2006), os autores classificam o estilo de gestão em diretivo (autocrático) e participativo (democrático). O estilo participativo envolve o compartilhamento da tomada de decisão, em que superiores e subordinados contribuem significativamente no planejamento e processo de tomada de decisão, ao passo que o modo diretivo tem ênfase no fornecimento aos subordinados de uma limitada gama de processos que envolvem a tomada de decisão, cujas ações devem estar em alinhamento com a tomada de decisão dos superiores.

Participaram da pesquisa 239 jovens empreendedores iranianos da província de Qazvin. Os resultados mostraram que as mulheres empreendedoras são mais eficazes quando utilizam o estilo diretivo, quando comparado com o estilo participativo, enquanto os empreendedores do sexo masculino são igualmente eficazes com ambos os estilos.

As pesquisas da revisão da literatura apresentadas revelaram algumas oportunidades de pesquisas apresentadas no Quadro 4, possibilitando perspectivas diferentes de serem avaliadas em relação ao Estilo de Gestão de Organizações.

Quadro 4. Oportunidades de pesquisas observadas na literatura analisada

Oportunidade	Trabalhos
Percepção dos Gestores	Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Beechler e Yang (1994), Bakhtari (1995), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Gomes <i>et al.</i> (2013), Gupta, Javadian e Jalili (2014).
Tamanho da amostra	Morris e Pavett (1992), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Rafiq e Chishti (2011) e Pheng e Christopher (2001)
Validação empírica das escalas	Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Beechler e Yang (1994), Bakhtari (1995), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Pheng e Christopher (2001), Prasad (2001), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Rafiq e Chishti (2011), Gomes <i>et al.</i> (2013) e Gupta, Javadian e Jalili (2014).
Relação entre Estilo de Gestão e resultados organizacionais	Likert e Likert (1979), Somech (2006), Hmieleski e Ensley (2007); Rafiq e Chishti (2011); Gomes <i>et al.</i> (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira delas é a análise do Estilo de Gestão a partir da percepção dos gestores. Das 12 pesquisas, 7 (MORRIS; PAVETT, 1992; CULPAN; KUCUKEMIROGLU, 1993; BEECHLER; YANG, 1994; BAKHTARI, 1995; PETRY; NASCIMENTO, 2009; BLANCO JIMÉNEZ; FASCI; VALDEZ, 2009; GOMES *et al.*, 2013; GUPTA; JAVADIAN; JALILI, 2014) verificaram o estilo de gestão a partir dos gestores utilizando instrumentos quantitativos, nestes casos, *surveys*. A inclusão dos outros participantes das organizações para definição da amostra poderia trazer resultados diferentes e mais representativos, uma vez que possibilitaria até o aumento do tamanho da amostra.

Essa questão, tamanho da amostra, também se considerou como uma limitação observada nas pesquisas de Morris e Pavett (1992), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009) e Rafiq e Chishti (2011), como também a utilização de uma única organização ou um pequeno número de organizações para avaliação o estilo de gestão como nos trabalhos de Morris e Pavett (1992) e Pheng e Christopher (2001), permitindo sugestões para se trabalhar com amostras adequadas e um número maior de organizações, considerando os objetivos desta tese. Vale destacar que nas pesquisas de Culpan e Kucukemiroglu (1993) e Rafiq e Chishti (2011) foram utilizados amostras maiores e pesquisas em diversas organizações.

Uma outra limitação foi a validação empírica das escalas para avaliação do Estilo de Gestão (Quadro 5), uma vez que os autores não confirmaram se foi realizado estes procedimentos estatísticos nos trabalhos que coletaram seus dados por meio de *survey*; ou mesmo sobre a validação semântica que não foi realizada no trabalho de Gomes *et al.* (2013) quando utilizou o instrumento de Likert e Likert (1979).

Quadro 5. Escalas de mensuração do Estilo de Gestão.

Escala	Autor(es)	Pesquisas que usaram a escala
Perfil das Características Organizacionais	Likert e Likert (1979)	Morris e Pavet (1992), Blanco Jiménez e Valdez (2009) e Gomes <i>et al.</i> (2013)
Sem nome	Culpan e Kucukemiroglu (1993)	Culpan e Kucukemiroglu (1993)
Inventário do Estilo de Gestão	MacBer and Company (1980)	Bakhtari (1995)

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que a aplicação de testes multivariados como Análise Fatorial Confirmatória ou mesmo Exploratória, se for o caso, pode verificar o quão ajustado estão às sentenças e dimensões para avaliar o construto, conforme orientado por Hair Jr. *et al.* (2010).

A avaliação do Estilo de Gestão com os resultados organizacionais apresentam-se como uma oportunidade de investigação, como os realizados por Likert e Likert (1979), Somech (2006), Hmieleski e Ensley (2007); Rafiq e Chishti (2011); Gomes *et al.* (2013), os quais encontraram resultados positivos na relação de Estilo de Gestão com satisfação dos funcionários, eficiência e produção.

Diante disso, esta tese propôs avaliar a existência da correlação entre o Estilo de Gestão e a produção, estabelecendo a primeira Hipótese desta pesquisa:

H₁: Correlação positiva entre Estilo de Gestão e Produção.

A ausência de consenso quanto as denominações dos estilos de gestão, como apresentado no Quadro 6, permeia as pesquisas analisadas.

Quadro 6. Denominações do Estilo de Gestão.

Denominações	Autor(es)
Sistemas 1, 2, 3 ou 4	Likert e Likert (1979)
Coercitivo, autoritário, Afiliativo, democrático, definidor de ritmo ou treinador	MacBer and Company (1980)

Diretivo, de Suporte ou Constante no Propósito	Prasad (2001)
Diretivo ou Participativo	Somech (2006) e Rafiq e Chishti (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor

A revisão da literatura apresentou também a tendência de se nomear os estilos de gestão. Embora não exista consenso entre os autores em relação às denominações, existe uma aproximação em torno da Teoria Comportamental da Liderança, em que o estilo do líder é apresentado de acordo com as características de seu comportamento.

No caso do estilo de gestão, considerando que se devem englobar características organizacionais, em termos de denominações, as de Likert e Likert (1979), Prasad (2001), Rafiq e Chishti (2011) e Somech (2006) se aproximam deste propósito.

Verificado as pesquisas desenvolvidas sobre o Estilo de Gestão, a próxima seção versará sobre a análise dos instrumentos utilizados nestas pesquisas para avaliar o Estilo de Gestão.

2.3 Instrumentos utilizados na academia para avaliação do Estilo de Gestão

As pesquisas analisadas mostraram em suas metodologias diferentes formas de se avaliar o Estilo de Gestão, exceto as pesquisas de Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Pheng e Christopher (2001) e Prasad (2001) que realizaram ensaio teórico ou utilizaram de métodos qualitativos para investigar o fenômeno; as demais utilizaram de instrumentos quantitativos para este fim, utilizando especialmente a técnica de levantamento (*survey*).

Os instrumentos de Estilo de Gestão apresentados nesta seção são os que foram utilizados nas pesquisas analisadas na seção 2.2, sendo eles o de Likert e Likert (1979), denominado Perfil das Características Organizacionais, utilizados por Morris e Pavett (1992), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009) e Gomes *et al.* (2013) e o de Culpán e Kucukemiroglu (1993) elaborado para a pesquisa destes autores.

Cabe ressaltar que os instrumentos utilizados por Beechler e Yang (1994), Petry e Nascimento (2009) e Gupta, Javadian e Jalili (2014), embora tenham como propósito avaliar o Estilo de Gestão, avaliam o Estilo de Gestão com enfoque em

apenas uma das dimensões como nas Práticas de Gestão de Pessoas pelo primeiro e com enfoque em Planejamento pelo segundo, além de utilizar questões com variáveis cujas respostas são “Sim” ou “Não”, e com enfoque na participação pelo terceiro, limitando as dimensões pertinentes ao construto avaliado nesta tese.

2.3.1 Perfil das características organizacionais de Likert

De acordo com Likert (1967), o instrumento foi desenvolvido a partir de dados coletados em diferentes organizações e milhares de gestores, configurando-se em 4 diferentes sistemas de gestão, desenhados a partir de seis dimensões organizacionais tais como a liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle.

O Sistema 1 denominado Autoritário Forte, caracteriza-se como autocrático, com abordagem da liderança *top down*. O desenvolvimento dos trabalhadores é baseado na punição e ocasionalmente, em recompensas. A comunicação é de cima para baixo, com pouca interação e trabalho de equipe. O controle e tomada de decisão são atividades dos gestores de hierarquias superiores.

O Sistema 2, Autoritário Benevolente, é similar ao Sistema 1, porém com características mais paternalistas. Os trabalhadores têm mais liberdade quando comparados ao sistema 1, porém os gestores definem os limites das interações, comunicação e participação na tomada de decisão.

As características do Sistema 3, denominado Consultivo, predomina maior interação, comunicação e tomada de decisão por parte dos trabalhadores, quando comparados ao Sistema 2. Apesar de alguns trabalhadores serem consultados sobre problemas e decisões, os gestores ainda tomam as decisões finais.

O Sistema 4, chamado Grupo Participativo, utiliza maciçamente a participação dos trabalhadores; as atividades desenvolvidas permitem o envolvimento das pessoas e o trabalho em equipe. A comunicação é realizada de forma horizontal e vertical.

Para tanto, foram criadas duas versões do instrumento: uma versão curta (Apêndice A) e uma completa (Apêndice B).

A versão curta ou forma S (S por *short*), figura na obra de Likert e Likert (1979), contém 18 variáveis (Apêndice A), sendo 3 sobre aspectos da liderança, 3 pertinentes à motivação, 4 sobre comunicação, 3 sobre processo decisório, 2 relativas a objetivos e metas e 3 pertinentes ao controle. A versão curta não reduz a quantidade de dimensões da versão completa, ambas possuem seis.

O Apêndice B mostra a versão completa do instrumento de Likert para avaliação do perfil das características organizacionais, denominado por ele de Sistema de Gestão e aqui tratado como Estilo de Gestão. Em tempo, a variável de número 30 fora excluída por ser semelhante à variável 29.

De acordo com Likert (1971), os padrões e variáveis apresentados nos instrumentos não tem objetivo de abarcar todas as características de uma organização, são elementos extraídos de pesquisas qualitativas e quantitativas, como também de materiais de observações gerais, cujo objetivo é delinear um padrão geral.

A hipótese defendida por Likert (1971) é a de que os sistemas apresentados nesta seção se confundem uns com os outros e constituem um *continuum* com muitos padrões intermediários, sendo que o Sistema 1 representa a hipótese de que, as organizações que se configuram neste sistema, possuem pior desempenho, escalonado até o Sistema 4, que representa a hipótese de organizações com melhor desempenho.

Uma questão a ser considerada no instrumento de Likert e Likert (1979), é a validação semântica, uma vez que a obra fora apenas traduzida da versão original de 1976, não se utilizando de procedimentos metodológicos para este fim, com vistas a adequação à realidade das organizações brasileiras.

As variáveis utilizadas no instrumento não são padronizadas. Para cada sentença existe uma escala de avaliação diferente, requerendo ao respondente dispensar maior tempo para compreender a escala de medida e então responder cada questão.

Embora as dimensões utilizadas sejam adequadas para compor o instrumento de avaliação do estilo de gestão, as sentenças aqui adotadas carecem de atualização teórica, uma vez que o instrumento data de 40 anos atrás.

2.3.2 Inventário do Estilo de Gestão

O instrumento Inventário de Estilo de Gestão foi proposto por **MacBer and Company (1980)**, sendo constituído por 68 itens contidos em 6 traços:

1. Coercitiva: Gestores do tipo “faça do meu jeito”, promovem direções claras, dizendo aos seus subordinados o que fazer, sem preocupação de que o subordinado participe ou entenda o processo. Esperam que o subordinado tenha compromisso e obediência ao seu superior. Gostam de manter o controle, cobrando incisivamente suas atividades. Seu *feedback* junto ao subordinado geralmente é mais negativo, com ameaças disciplinares ou de punição.

2. Autoritária: Gestores do tipo “firme, mas justo”, promovem a direção sem deixar quaisquer dúvidas quanto ao que é esperado. Solicita muita ação do subordinado, acabam por persuadir os subordinados através das instruções e tomada de decisões para atingirem os objetivos e interesses da empresa. Os gestores autoritários monitoram o desempenho de tarefas e buscam por equilibrar o *feedback* positivo e negativo.

3. Afiliativa: coloca em primeiro lugar as pessoas e depois as tarefas. Não deixam claras as diretrizes relativas à direção, metas ou padrões. Fornecem segurança do trabalho, benefícios e comodidades no local de trabalho para manter subordinados felizes e evitar situações que possam causar conflitos.

4. Democrático: os gestores com o estilo participativo democrático tendem a especificar as diretrizes de gestão e tarefas. O controle rigoroso dos subordinados torna-se desnecessário quando a confiança foi estabelecida. Acreditam que os subordinados devem participar das decisões que afetam seu trabalho e preferem tomar decisões por consenso. Premiam o desempenho adequado e raramente estabelecem punição ou *feedback* negativo.

5. Definidor de ritmo: o fundamento básico desse estilo é "faça você mesmo", tendem a ter padrões elevados, prevalece a auto-direção e dos outros e lideram pelo exemplo. Têm dificuldade para delegar porque acreditam que podem fazer a maioria dos trabalhos melhor do que seus subordinados. Geralmente assumem a responsabilidade por tarefas que acreditam que os subordinados não conseguiriam desempenhar ou tornam-se coercitivos quando subordinados apresentam

dificuldades. Possuem pouca simpatia por mau desempenho, sendo caracterizados pelo não desenvolvimento dos subordinados.

6. Orientador: gerentes com este estilo por desenvolver os subordinados, tendem a se preocupar com elevados padrões de desempenho. Colaboram com os subordinados ou orientam em como melhorar o seu desempenho, incentivando seu desenvolvimento profissional. Dirigem pedindo aos subordinados para definir seus próprios objetivos, desenvolver planos e identificar soluções para os problemas em vez de definir metas específicas para os critérios de desempenho ou dizendo aos subordinados o que fazer.

Aparentemente o instrumento apresenta características de estilo de gestão ligadas à liderança, próximo do que determina a teoria comportamental em liderança, representando apenas uma das dimensões do construto Estilo de Gestão.

O próximo instrumento a ser analisado é o de Culpan e Kucukemiroglu (1993), o qual foi elaborado para comparar o Estilo de Gestão Americano e Japonês.

2.3.3 Culpan e Kucukemiroglu

O instrumento de avaliação do Estilo de Gestão, elaborado por Culpan e Kucukemiroglu (1993), possui 46 itens distribuídos em 6 dimensões:

1. Estilo do supervisor: refere-se ao tipo de interação entre os supervisores e subordinados, a partir de diferentes caminhos e estilos, contemplados nas diferentes teorias relativas ao construto liderança;

2. Tomada de decisão: processo em que a decisão é realizada dentro de uma unidade e estendida para que os subordinados contribuam ou participem das decisões gerenciais.

3. Comunicação: refere-se as funções de comunicação dentro da organização, incluindo suporte à tomada de decisão. São definidas tarefas, deveres, regras, responsabilidades e autoridades, promovendo cooperação, indicando metas, instruindo e proporcionando *feedback*.

4. Mecanismos de controle: referem-se a comparação das normas com os resultados. A eficácia apresenta-se como produto dos mecanismos de controle que tem como guia os objetivos da organização. Os controles podem ser de natureza explícita ou implícita.

5. Relações interdepartamentais: descrevem o grau de interação entre os departamentos dentro da organização. De acordo com os objetivos dos departamentos, requerem maior ou menor intensidade de interação.

6. Orientação paternalista: refere-se à preocupação que o gestor tem com o subordinado e com a vida fora do trabalho, providenciando suporte social para eles.

As sentenças pertinentes a cada dimensão utilizada pelos autores, estão dispostas no Apêndice C, e diferente do instrumento de Likert e Likert (1979), a quantidade de variáveis utilizadas por dimensão são maiores, em relação a versão curta e menores em relação a versão completa, além de realizar uma padronização na forma de responder as questões, o que facilita ao participante emitir suas percepções, uma vez que a escala utilizada é a mesma para cada variável.

Verifica-se quase uma unicidade nos fatores das escalas analisadas, uma vez que as dimensões desenvolvidas são muito parecidas, sendo Liderança, Decisão, Comunicação e Controle utilizadas por ambos e as diferentes são Motivação e Objetivos utilizado por Likert e Likert (1979) e Relações Interdepartamentais e Orientação Paternalística por Culpan e Kucukemiroglu (1993).

Assim como no instrumento de Likert e Likert (1979), o instrumento de Culpan e Kucukemiroglu (1993) também atende aos aspectos organizacionais e do nível individual. Contudo, ampliar ainda mais o instrumento com sentenças que atendam o nível organizacional, contribuiria para avaliação do Estilo de Gestão.

Conforme observado nas pesquisas e escalas analisadas, uma revisão das principais teorias dos construtos que fazem parte do Estilo de Gestão se faz pertinente para fundamentar a elaboração das sentenças do instrumento a ser utilizado, de acordo com o que já fora justificado. Assim, a seção seguinte versará sobre os fundamentos teóricos das dimensões que comporão o Estilo de Gestão em atendimento aos objetivos desta pesquisa.

2.4 Dimensões do Estilo de Gestão

O Quadro 2 da seção 2.1 mostrou que os principais construtos utilizados para avaliação do Estilo de Gestão são: liderança, decisão, comunicação, controle,

planejamento e motivação, sendo estes ligados não somente ao Estilo de Gestão no nível individual como também no organizacional.

As próximas subseções têm como objetivo verificar o *status* acadêmico de cada um destes construtos.

2.4.1 Liderança

O construto liderança tem sido constantemente redefinido com uma série de propostas com base em diferentes perspectivas teóricas. Pode ser definido como interações que influenciam grupos de seguidores para realização de mudanças e alcance de objetivos pré-definidos (OSBORN; HUNT; JAUCH, 2002; VROOM; JAGO, 2007; WESTERN, 2008). Na revisão de literatura sobre liderança, várias teorias foram apresentadas, dentre as mais expressivas estão: teoria dos traços, comportamental, situacional e a transformacional (GHASABEH *et al.*, 2015).

Na teoria dos traços, os pesquisadores visam identificar um determinado traço ou característica do líder e suas correspondentes interações com seguidores, atividades e cumprimento de objetos, denominando os traços de variadas formas, tais como: Conquistador, Cooperativo, Iniciativo, Influyente, *Insight*, Persistente, Responsável, Autoconfiante, Sociável, ou Agregador, Habilidade Cognitivas, Consciente, Emocionalmente Estável, Extrovertido, Inteligente, Motivador, Aberto, Resolve problemas, Auto monitor e Socialmente Inteligente (STOGDILL, 1974, ZACCARO; KEMP; BADER, 2004). Vale ressaltar que a teoria dos traços da década de 40, enfatiza a liderança como um atributo congênito de um indivíduo, o que explicada a predestinação à liderança, pelo carisma, origem, entre outros.

A Teoria Comportamental (déc. de 1950) teve como objetivo retratar os estilos de liderança dentro de dois aspectos: enfoque na tarefa ou enfoque nas pessoas. Além de verificar o melhor estilo de liderança em ambos os enfoques, ilustram os comportamentos dos líderes eficazes ou ineficazes (GHASABEH *et al.*, 2015).

A Teoria Situacional (década de 60 e 70) foi desenvolvida para destacar a importância de fatores situacionais e como eles impactam a eficácia da liderança. Nesta, a liderança é exercida em função da situação, tratando-se de um fenômeno fundamentalmente sociológico e não psicológico. Esta teoria, ao contrário de teorias comportamentais e traço, destaca que não há melhor estilo de liderança para todas

as situações e inversamente, estimula os líderes a considerar o impacto que as variáveis situacionais podem ter sobre a eficácia de um comportamento. Trata-se de uma teoria contemporânea e alinhada à Teoria Contingencial (MURPHY, 1941; GHASABEH *et al.*, 2015).

Em relação a teoria da liderança transformacional (déc. de 80), são identificados três tipos de líder: o transformacional, transacional e liderança *laissez-faire*. A primeira, transformacional, enfatiza satisfazer as necessidades básicas, atender aos desejos mais elevados dos envolvidos, e inspirar seus seguidores a fornecer soluções mais eficientes criando um ambiente de trabalho melhor (BASS, AVOLIO, 1997; JUE, 2004). Assim:

O ato de liderar envolve a criação de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão (CALAÇA; VIZEU, 2015, p. 127).

O líder transacional, como a própria nomenclatura representa, estabelece uma relação de transações com seus liderados, recompensando-os pelo trabalho desenvolvido dentro de um processo de troca, vislumbrando atender aos objetivos planejados. Estas recompensas possuem caráter mais extrínseco do que intrínsecos e são mais utilizadas para manter o desempenho adequado dos liderados do que motivá-los (CUNHA, 2008; GÓIS, 2011).

Na liderança *laissez-faire*, os líderes realizam suas atividades quando os problemas ganham maiores proporções e se caracteriza quando o líder não se comporta como tal, não se envolve nos assuntos que exige uma postura de líder e evita tomar decisões frente as necessidades organizacionais, proporcionando resultados negativos (GÓIS, 2011).

A teoria da liderança transformacional foi dividida em quatro dimensões: influência idealizada; consideração individualizada; estimulação intelectual e motivação e inspiração (GHASABEH *et al.*, 2015).

Atualmente as teorias de liderança se aproximam ou se agrupam em torno da liderança transformacional, transacional e liderança *laissez-faire*. Neste ponto, a consideração dessa gama de teorias, proporciona discussões sobre os limites das

abordagens (ANTONAKIS *et al.*, 2003, RICHMON; ALLISON, 2003, ASMAWI *et al.*, 2013, SAMAD *et al.*, 2015).

De acordo com Davis e Jones (2014), embora se entenda que o ambiente organizacional, assim como as disputas de poder, exercem influência nas organizações e nas relações entre as pessoas, o foco das teorias permanece sobre os líderes, analisando-os de maneira individual.

Em relação as correlações entre liderança e alguns resultados organizacionais, Nyberg *et al.* (2011) e Tafvelling *et al.* (2011) apresentaram forte influência do estilo de liderança no bem estar do empregado. Aydin *et al.* (2013) mostrou as correlações positivas com satisfação no trabalho. Filfe e Schyns (2004) e Muchiri *et al.*, (2012) encontraram relação entre liderança e comprometimento organizacional e Ertureten *et al.* (2013) e Tse *et al.* (2013) com intenção de rotatividade.

Considerando que construtos da área do comportamento organizacional, como os apresentados no parágrafo anterior possuem correlação positiva com resultados organizacionais (SIQUEIRA, 2008), como a produção, considerou-se testar esta relação por meio da hipótese 2.

H₂: Correlação positiva entre liderança e produção.

Diante do exposto, considera-se ímpar que a liderança seja parte do construto estilo de gestão, utilizando-se da teoria da liderança transformacional como base teórica desta tese, apropriando-se de suas dimensões para elaboração do instrumento de medida e análise dos dados.

2.4.2 Decisão

Os estudos sobre decisão ou processos de decisão são realizados não somente na área de administração, mas diversas áreas como economia, psicologia, ciência política, matemática e sociologia (BUCHANAN, O'CONNELL, 2006). Xu e Zhao (2016) entendem a decisão como um processo em que as pessoas ou grupo de pessoas selecionam entre alternativas ou conjunto de alternativas, com base nas informações extraídas no ambiente de influência.

O processo de tomada de decisão trata-se de um planejamento e atividade executada com objetivo de escolher ou rejeitar opções e suas ações recorrentes, a

partir de um processo técnico ou político, para solucionar problemas, tirar maior proveito de oportunidades e momentos de crise (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Além das análises de risco e ambiente, a tomada de decisão também depende da influência de outras pessoas, tais como: conselheiros, consultores, amigos ou pessoas ligadas à organização (CESAR; AKAMINE JR.; PEREZ, 2011). Além disso, pessoas que prescrevem decisões rentáveis (ou desejáveis) para outras tendem a ter menor aversão ao risco, principalmente quando são recompensados para isso, inclusive por dinheiro (POLMAN, 2012).

Processos de decisão também permitem, a partir de uma análise metódica, justificar a relação entre custo e os benefícios esperados dentro de uma determinada situação, tendo um processo mais transparente, possibilitando uma experiência que pode ser utilizada no futuro (GOMES; RANGEL; RESENDE, 2015).

Em relação as abordagens teóricas sobre o processo decisório, a discussão de Ramos, Takahashi e Roglio (2015) apresenta três correntes as quais são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7. Correntes teóricas do processo decisório

Corrente	Ideia central	Autores
Racionalidade	Decisão como processo de julgamento racional, observando inclusive a racionalidade limitada	Simon (1945); Tversky e Kahneman (1971; 1974); Graffin; Boivie; Carpenter (2013).
Política e Poder	Decisão como arena política	Pettigrew (1977); Eisenhardt e Bourgeois III (1988); Child, Elbanna e Rodrigues, (2010).
<i>Garbage Can</i>	Fluxo caótico com encontros fortuitos entre decisores, problemas e soluções.	Cohen, March e Olsen (1972), Levinthal (2012), Lomi, Conaldi e Tonellato (2012).

Fonte: Ramos, Takahashi e Roglio (2015)

Ramos, Takahashi e Roglio (2015) descrevem que na corrente da racionalidade os tomadores de decisões possuem três características essenciais: todas as informações, sensibilidade e ação racional. Em relação as informações,

considera-se como completa tanto nas escolhas para a seleção das opções como para suas consequências. A sensibilidade é tratada como infinita para perceber os menores detalhes dentre as opções. A terceira característica, racionalidade, permite que o tomador de decisão defina o que quer alcançar e como esta definição pederá melhorar os resultados.

Essa vertente racionalista foi contestada inicialmente pelos trabalhos de Simon (1945), mostrando que o indivíduo não consegue tomar uma decisão perfeita, introduzindo o conceito de racionalidade limitada a este processo.

As duas vertentes explicativas justificadas por Simon (1945) em relação a racionalidade, são a limitação dos recursos disponíveis e a pressão do tempo. Essas limitações ambientais que envolvem as organizações impedem que se tomem decisões ótimas. A segunda é a própria limitação da capacidade cognitiva humana de se tomar decisões, limitação dos valores sociais envolvidos, e limitação dos conhecimentos requeridos. Já a escola neoclássica racionalista, a partir da década de 1970, buscou identificar a distância dos erros dos processos de decisão da decisão ideal (GIBCUS; VERMEULEN; RADULOVA, 2008).

Na escola que tem a política e o poder como base de relações humanas nos processos de negociação para tomada de decisão, os envolvidos possuem visões e objetivos diferentes, fazendo com que o conjunto de valores das pessoas embasem seus argumentos nas deliberações para definição das decisões. Neste sentido, as pessoas que possuem maior poder podem mudar o curso dos processos de tomada de decisão (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010; RAMOS, TAKAHASHI; ROGLIO, 2015).

A última escola teórica da área trata-se de um contraponto a da racionalidade e da política/poder, é baseada numa abordagem caótica, o modelo *Garbage Can*. De acordo com essa teoria (Lata de lixo - *Garbage can*), a tomada de decisão nas empresas é desestruturada, de modo que a solução surge primeiro e os problemas são criados para justificar a solução e decisões tomados por gestores. Esta se justifica uma vez que os estudos longitudinais sobre tomada de decisão não possuem um padrão; nem todos os participantes da decisão são estáveis e identificáveis, além da tecnologia não ser claramente entendida e evidente, caracterizando o processo de tomada de decisão como uma anarquia organizada. Neste modelo, os objetivos do processo de decisão são diversos e contraditórios,

além das decisões serem produtos de encontros ao acaso entre decisores e os problemas a serem resolvidos (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; GIBSON, 2012; RAMOS, TAKAHASHI; ROGLIO, 2015).

Para Huang (2009), as decisões se configuram como programadas e não programadas. A primeira refere-se às decisões repetitivas e rotineiras, permitem estabilidade, aumento de eficiência e diminuição dos custos às organizações. As não programadas carecem de estrutura e normalmente são mais novas, são decisões que vão surgindo à medida que as demandas vão aparecendo. Como os problemas são novos, elas permitem que os decisores se tornem flexíveis e propícios às mudanças para resolvê-los.

Assim, enquanto as decisões programadas são emergentes das normas e regras, as não programadas carecem de intuição e criatividade dos decisores para serem construídas (HUANG, 2009).

Robbins e Decenzo (2004) ainda enfatizam a importância da participação das pessoas em todo o processo, uma vez que se a participação se efetivar, as pessoas endossarão a decisão, proporcionando resultados mais eficazes.

Neste sentido, os modelos apresentados em que a decisão é vista como processo racional limitado, como também a importância da participação das pessoas no processo de decisão, serão consideradas para a avaliação do Estilo de Gestão.

Considerando que a tomada de decisão faz parte do Estilo de Gestão, torna-se viável verificar seu impacto no desempenho organizacional, utilizando como saída a produção. Assim, a terceira hipótese de pesquisa se apresenta da seguinte forma:

H₃: Correlação positiva entre decisão e produção.

Esta hipótese tem sua pertinência em Riaz e Khalili (2014) e Damian (2015), mostrando que as decisões organizacionais, configuram-se cada vez mais com maior complexidade, risco e incerteza quando comparadas as das decisões individuais e possuem impacto direto no desempenho e destino das empresas.

2.4.3 Comunicação

A comunicação é uma importante área da organização que contribui significativamente com a decisão, mudança organizacional e relações humanas,

uma vez que possibilita a transmissão do conhecimento e das informações necessárias, fomentando por meio dos canais de comunicação os sistemas de controle, dos quais são utilizados para avaliação de cenários, situações e riscos envolvidos. Além disso, permite que as instruções e informações referentes aos objetivos e metas permeiem por toda organização, tendo um importante papel para redução de incertezas (SPAHO, 2013; CHRISTENSEN, 2014; IACOB; RISTEA, 2015).

Segundo Mariño-Arévalo (2014), a comunicação permite que as ações organizacionais se consolidem, porque sem ela, de uma forma ou de outra, necessidades, promessas, metas, coisas e objetos que estão presentes na organização, permanecem inalteradas.

Para Torquato (1986), a comunicação dentro de uma organização é responsável por realizar ligações dos sistemas sociais, políticos, econômico e do microclima interno, circulando informações entre os sistemas e relacionando o microsistema interno ao macro sistema social (TORQUATO, 1986).

Para Franco e Leão (2013), a comunicação permeia tanto as dimensões, social e processual, considerando pertinente sua gestão e pesquisa no campo da administração. Ainda para estas autoras, a comunicação pode ocorrer e se valer em todas as áreas da administração, uma vez que se trata de uma área ampla na ocorrência dos seus fenômenos.

A comunicação é estabelecida dentro de um processo que se inicia simplesmente pela transmissão de uma informação por um indivíduo e é recebida por outro, que se retroalimenta a partir de *feedbacks* destinados a dúvidas ou oferecer informações necessárias para atendimento à primeira (IACOB; RISTEA, 2015).

Em relação aos modelos de estudo e pesquisa em comunicação dentro das organizações, Cardoso (2010) afirma que estes se configuram dentro de uma hegemonia do paradigma funcionalista, sendo que o mais utilizado é a teoria da informação. De acordo com Serra (2007), esta teoria tem como objetivo mensurar as informações transmitidas nas comunicações de massa ou interpessoais. Seu pressuposto básico é que as mensagens são codificadas e possuem sentido e fluxo único. Assim, a mensagem segue de um emissor a um receptor e retorna por meio de *feedbacks* (SOUZA, 2006; SERRA, 2007).

Os principais problemas deste tipo de abordagem da comunicação são a linearidade, inflexibilidade e incompletude; conseqüentemente, as mensagens tendem a ter problemas de ruídos, dificultando a compreensão por parte dos receptores (SOUSA, 2006; MARIÑO-ARÉVALO, 2014; IACOB; RISTEA, 2015).

Outra teoria, proposta por Hall (2003), foi desenvolvida a partir da crítica a anterior, possui cunho behaviorista e seus principais pressupostos são: a comunicação possui um processo que deve ser revistado, é composta por diversos momentos, é articulada, está condicionada a situações específicas e circula de forma discursiva.

Para Hall (2003), a forma-mensagem é um evento de comunicação transmitido da fonte para o receptor, em que quaisquer fatos carecem de ser anteriormente transformado numa narrativa para que se configure como tal. Para Franco e Leão (2013), a produção da mensagem é realizada num processo discursivo, utilizando aparatos materiais e relações sociais para dar significado às ocorrências, a partir de uma linguagem específica, sendo articulada e dependendo de *feedbacks* para ser efetivada.

Nos processos de codificação, leva-se em conta a experiência e vivência, tanto dos receptores quanto dos produtores da mensagem, na qual as práticas sociais e as relações econômicas influenciam no entendimento, usos e efeitos das mensagens, em todos os momentos: produção, circulação e recepção (COLVARA, 2006).

Assim, Souza (2010) explica que a proposta de Hall procura ir além da tradicional produção-recepção; tenta entender os distintos momentos e suas especificidades, uma vez que possui suas próprias lógicas de operação e são interdependentes, embora o sucesso de um momento de comunicação não garanta o sucesso do outro.

Nem sempre as informações expostas como discursos serão reconhecidos por seus sentidos literais. É preciso entender a realidade em que o as informações estarão expostas para a construção dos processos comunicativos. Neste caso, a eficácia da comunicação está intimamente ligada à prática discursiva que corresponde a articulação da informação com a realidade, determinando o grau de realismo e naturalismo (HALL, 2003).

Observa-se que o recebimento das mensagens não está determinado por seus códigos, mas das diversas articulações entre a codificação e decodificação, num vasto campo de possibilidades de interpretação e significação. Diferente da linearidade dos processos comunicativos da teoria anterior, na qual pressupunha uma passividade do receptor, esta permite uma autonomia entre os momentos de criação e recepção das informações (SOUZA, 2010).

Nesse sentido, a comunicação constitui-se de um conjunto de relações que fazem parte do contexto social da organização, que influenciam e são influenciadas por esse contexto (MAGUIRE; HARDY, 2009). Assim, a proposta de Hall (2003) possibilita uma complexa articulação entre pessoas, contextos e os signos, permitindo analisar os elementos isoladamente para então entender como eles articulam e influenciam no processo comunicativo.

Portanto, necessário se faz considerar o contexto e as práticas discursivas realizadas na organização para se compor as informações transmitidas dentro da organização. Neste sentido, segundo Spaho (2013), Mariño-Arévalo (2014) e Alhassan, Ghazali e Isha (2014), a qualidade da comunicação transmitida está ligada ao desenvolvimento de sua estrutura tendo por base esse contexto que, por sua vez está ligado à gestão organizacional, reforçando padrões desejados de comportamento, valores e ideias compartilhados.

Como fator de eficiência, a comunicação também é relacionada ao desempenho organizacional (SPAHO, 2013; CHRISTENSEN, 2014; MARIÑO-ARÉVALO, 2014; IACOB; RISTEA, 2015). Assim, a existência de uma correlação positiva entre as atividades desempenhadas na área de comunicação e a produção, é possível de ser confrontada por meio de testes estatísticos pertinentes, analisando a hipótese apresentada:

H₄: Correlação positiva entre comunicação e produção.

Diante do que foi apresentado, considera-se que a comunicação constitui-se como um elemento para todas as áreas da organização, fornecendo uma visão dinâmica durante suas atividades, constituindo-se como uma importante dimensão do Estilo de Gestão.

2.4.4 Controle

O sistema de controle constitui-se de um conjunto de elementos isolados que se inter-relacionam, proporcionando informações de todas as áreas da empresa (MALMI; BROWN, 2008). Embora essas informações sejam tratadas diferentemente nas organizações, esses sistemas de forma geral, se caracterizam por acompanhar os níveis de desempenho, gerando informações que subsidiam tomadas de decisões (SIMONS, 1995; SANDELIN, 2008; NISIYAMA *et al.*, 2016).

Permitem associar um conjunto de práticas gerenciais sistematizadas em forma de informações com objetivos de fomentar dados para o planejamento estratégico, ações futuras, monitorar o ambiente, registrar e mensurar os resultados das organizações, apoiando a mudança e aprendizagem organizacional (CHENHALL, 2003; MINTZBERG *et al.*, 2003; PEARCE; ROBINSON JR., 2007; FERREIRA; OTLEY, 2009). Basicamente exercem duas funções, que são o controle estratégico e o gerencial. O controle gerencial possui enfoque interno, influenciando os funcionários na execução do planejamento da empresa. Por outro lado, o controle estratégico possui foco no ambiente externo (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

De acordo com Simons (1995), o que leva as organizações a adotarem sistemas de controle são as quebras de processos ou falha funcional, tais como os problemas de qualidade ou ineficiência em prazos. Outra possibilidade, abordada por Cardinal, Sitkin e Long (2004), é referente a vontade de se legitimar frente a clientes em potencial, adequando produtos e processos para atender às exigências desses clientes.

Greiner (1972) justifica a adoção dos sistemas de controle a um descontrole gerencial por parte dos líderes, com o crescimento das organizações e seu possível e conseqüente aumento no número de funcionários, a gestão de pessoas por meio dos processos de comunicação informal não consegue ser eficiente, adotando-se assim, processos de controle financeiro e contábeis.

Bisbe e Otley (2004), Bisbe e Malagueño (2009), Davila, Foster e Li (2009) e Nisiyama *et al.* (2016), mostram em suas pesquisas que a utilização de sistemas de controle de gestão permitem o fornecimento de dados precisos e de forma ágil, contribuindo com a gestão das incertezas dentro das organizações.

Nas pesquisas sobre controle de gestão, Simons (1990, 1991, 1995) tem sido uma das referências mais utilizadas nas investigações sobre controle gerencial (WIDENER, 2007; BISBE; MALAGUEÑO, 2009; SÁNCHEZ; LÓPEZ-VALEIRAS; RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ; FELIU, 2013; NISYAMA *et al.*, 2016). Seu modelo utiliza alavancas de controle que representam as formas de uso do sistema de controle gerencial, na qual os gestores devem procurar seu uso integrado e equilibrado, de forma que possam acompanhar a estratégia organizacional na prática (SIMONS, 1995).

O sistema de Simons é constituído por controles positivos e negativos. O primeiro é composto pelo sistema de crenças e pelo sistema interativo, esses buscam encorajar os gestores a vislumbrarem oportunidades e estabelecer estratégias para utilizá-las. O sistema negativo, formado pelo sistema de diagnóstico e pelo sistema de restrições propõe mecanismos para que a organização não se desalinhue de suas estratégias e metas (SIMONS, 1995).

Dentre os sistemas positivos, o primeiro é o de crenças que se constitui de um conjunto de valores que definem a organização. Esses valores devem repercutir em toda a organização, por meio de um sistema de comunicação, pretendendo que todos os funcionários e gestores assumam esses valores, tanto na definição como na execução das estratégias (SIMONS, 1995).

O interativo, centraliza-se no diálogo, atuando como base estruturante para estabelecimento e reestabelecimento das estratégias. Para tanto, procura envolver os líderes em decisões sobre as atividades dos colaboradores, além de vislumbrar oportunidades e estimular a aprendizagem organizacional (SIMONS, 1995).

Neste sentido, Mintzberg (1978) compartilha dessa premissa, mostrando que o sistema de controle promove a aprendizagem e a mudança enquanto apoia novas ideias e oportunidade.

Nos sistemas negativos, o de restrições demarca limites às ações dentro das organizações, estabelecendo as atividades e ações permitidas, mediado pelas oportunidades e riscos que envolvem o ambiente interno e externo das organizações (SIMONS, 1995).

Por último, o sistema de diagnóstico tem efeito contrário ao interativo, uma vez que o interativo incentiva as ações organizacionais na busca de novas oportunidades, novas ideias e, por outro lado, ajusta as ações organizacionais para

o foco preestabelecido. Assim, condiciona as ações para alinhamento ao planejamento estratégico, verificando os resultados efetivados e corrigindo os desvios observados (SIMONS, 1995).

Embora os sistemas de controle tenham possibilidade de tratar de todas as áreas das empresas, articulando essas áreas durante o monitoramento e análise dos dados, na prática, as organizações têm utilizado diversos sistemas, produzindo dados de forma setORIZADA, individualizada, como planejamento, informações sobre motivação, medida de desempenho, orçamento, econômicos, etc., sem proporcionar uma análise conjunta e macro da organização (SIMONS, 1995; CHENHALL, 2003; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; MALMI; BROWN, 2008; HARED; ABDULLAH; HUQUE, 2013; BEUREN *et al.*, 2016).

Davila e Foster (2005) também compartilham dessa ideia e mostram que não só fatores econômicos, contábeis e orçamentários influenciam no desempenho da organização; fatores contingentes no ambiente de inserção da organização também afetam de alguma forma o desempenho, inclusive os de cunho social e político, tornando a ferramenta de controle um instrumento complexo com características holísticas.

Assim, para Chenhall (2003), os resultados de difícil interpretação, dados conflitantes ou mesmo errados, são resultados da ausência de uma inter-relação entre os subsistemas ou mesmo a falta de uma descrição mais densa das partes do sistema.

Neste ponto, críticas à essa forma de utilização dos sistemas de controle têm sido discutida na academia e, uma delas, é o emprego de modelos de pacote de sistemas de controle. Estes têm sido considerados na busca de soluções que tratem do controle inter-relacionando os diversos sistemas existentes nas organizações, inclusive medidas de desempenho de comportamento organizacional (GRABNER; MOERS, 2013; HARED; ABDULLAH; HUQUE, 2013).

Esse modelo realiza um inventário de práticas diversas utilizadas pela organização e as inclui em um mesmo pacote, proporcionando uma complexidade nas práticas de controle pela gestão. Esta visão mais ampla pode impulsionar o desempenho organizacional, uma vez que contribui na compreensão dos diversos

controles e suas ligações dentro e fora da organização (MALMI; BROWN, 2008; MAGRO; GORLA; LAVARDA, 2015).

Apoiados em Nisiyama *et al.* (2016) e Davila e Foster (2005), os sistemas de controle podem contribuir com o desempenho da organização, sendo este ponto possível de ser verificado nesta tese por meio de teste de hipótese, cabendo aqui a formulação pertinente:

H5: Correlação positiva entre controle e produção.

Diante disso, nesta subseção observou-se que ao tratar do controle na organização, torna-se relevante considerar os grupos analíticos baseados nas tipologias de Merchant e Van der Stede (2007), que separa as ferramentas de controle dos ambientes externo e interno; e os sistemas de Simons (1995), propondo separar os sistemas de controle em Sistemas de Crenças, Interativo, Diagnóstico e Restrições; e a verificação da interatividade dos sistemas utilizados pelas organizações, conforme discutido por Grabner e Moers (2013), Hared, Abdullah e Huque (2013) e Magro; Gorla; Lavarda, (2015).

2.4.5 Planejamento

Planejamento se constitui de uma técnica e um construto amplamente utilizado na ciência da administração que, a partir de uma análise do ambiente interno e externo da organização, verifica pontos favoráveis e desfavoráveis que a organização pode utilizar para cumprir sua missão, definindo objetivos e os meios para serem alcançados, reduzindo os riscos e aproveitando as oportunidades (MINTZBERG, 2008; FISCHMANN; ALMEIDA, 2009; CUMMINGS; DAELLENBACH, 2009; SOUZA; MARINHO, 2014).

Para Ghobadian e O'Regan (2008), o planejamento deve envolver a organização como um todo, tanto ambiente interno como externo, desenvolvendo e controlando sua realização em todos os níveis.

A aplicação desta técnica nas organizações torna-se relevante, uma vez que é a partir do planejamento que começa a coordenação das atividades. O futuro passa a ser uma variável considerada, remediando problemas inevitáveis, antecipando situações indesejadas e estabelecendo métodos de controle a partir do

plano desenhado. Além disso, proporciona maior racionalidade às práticas de gestão (MINTZBERG, 2008).

No que diz respeito à redução de riscos, fator a ser considerado no planejamento, pesquisas mostram que a utilização desta técnica contribui na minimização de problemas inesperados e demais efeitos prejudiciais aos resultados da organização (GLAVOVIC, 2010; SAPOUNTZAKI *et al.*, 2011; BOOTH, 2012, WINSPEAR; MUSULIN; SHARMA, 2012; CATELLI, 2013; DIAS; ZAVAGLIA; CASSAR, 2013; GRIFFIN, 2013).

Para Silva e Gonçalves (2011), a utilização de planejamento, com controle de metas, pode contribuir na alteração e monitoramento da cultura e clima organizacional, proporcionando maior motivação e desempenhos extraordinários.

O desenvolvimento do planejamento organizacional pode ser dividido em momentos. O primeiro trata da idealização do planejamento. Este é visto como um processo, considerando ideologias, julgamentos formulados, a partir das variáveis que envolvem o ambiente organizacional, em questionamentos como: O que fazer? Como fazer? Quando Fazer? Quais os custos envolvidos? Quais os clientes e demais *stakeholders* envolvidos? Quais as justificativas para se fazer? Quais os envolvidos nos processos de produção? Onde fazer? Que contribuem no norteamento da formulação do planejamento (OLIVEIRA, 2014).

Souza e Marinho (2014) estabeleceram 4 etapas para elaboração do planejamento, apresentados na Figura 2.

Figura 2. Etapas para elaboração do planejamento



Fonte: Adaptado de Souza e Marinho (2014)

A primeira etapa consiste na definição da missão, valores e visão da organização. Na segunda etapa é realizado um diagnóstico para fins de elaboração

do planejamento, avaliando os ambientes externos e internos e verificando os fatores críticos. Após a realização do diagnóstico, passa-se para a definição dos objetivos e metas (terceira etapa). Estes devem estar conectados à missão e ao diagnóstico para que as ações possam ser guiadas, na forma e tempo necessários para a obtenção de êxito no empreendimento (SOUZA; MARINHO, 2014).

Na quarta e última etapa, a gestão deve definir a estratégia que permeia toda a empresa, definindo aquelas que permitem realizar as metas e os objetivos desenhados, projetando a alavancagem da eficiência e eficácia (SOUZA; MARINHO, 2014).

Após formulado o planejamento organizacional, o próximo passo são as ações ligadas à gestão da implementação. Estas ações envolvem esforços da gestão para colocar em prática os planos previamente estipulados, por meio de orçamentos, treinamentos, planos de ação, envolvimento dos *stakeholders*, dentre outros, definindo os responsáveis e prazos para execução do planejado (POISTER, 2010).

Após a definição dos responsáveis pela execução, passa-se à fase de execução e monitoramento das ações, executado de forma contínua e rotineira pelos gestores dos projetos e programas envolvidos. Além de serem balizados pelos objetivos e metas desenhados (VAITSMAN; RODRIGUES; PAES-SOUSA, 2006; GUIMARÃES; PORDEUS; CAMPOS, 2010; PEREIRA, 2011).

O planejamento também pode ser dividido em níveis de abrangência: estratégico e operacional. O nível estratégico visa estabelecer as diretrizes macro, em sua maioria de longo prazo (OLIVEIRA, 2014), as quais orientam o planejamento operacional (CATELLI, 2013). Evitam ameaças e aproveitam oportunidades ao examinar as variáveis externas, constituídas pelas oportunidades e ameaças; e as internas, das quais fazem parte os pontos fortes e fracos da organização (GHOBADIAN; O'REGAN, 2008; PEREIRA, 2011; GUERREIRO; SOUZA, 2015).

O plano operacional busca identificar e escolher as melhores alternativas para as práticas que atendam as diretrizes estratégicas. De acordo com Pereira (2011), nesta fase podem ser realizadas diferentes simulações, inclusive com apoio de tecnologia computacional, para harmonizar o planejamento organizacional.

É nesta fase que são considerados os recursos, investimentos, valores, prazos e outras variáveis, estabelecendo um detalhamento dos objetivos e seus respectivos prazos de execução (PEREIRA, 2011).

No planejamento operacional de curto prazo, também conhecido como *rolling forecast*, são observadas as variáveis envolvidas de forma mais segura. Ela se efetiva quando se está mais próximo da realização das atividades estipuladas (GUERREIRO; SOUZA, 2015).

Durante a execução do plano, as ferramentas de controle de gestão, conforme discutido na subseção anterior, permite comparar os resultados obtidos com o planejado e propor correções caso necessário (PEREIRA, 2011).

Neste aspecto, assim como nas dimensões anteriores, e apoiado em Glavovic (2010), Sapountzaki *et al.* (2011), Booth (2012), Winspear, Musulin e Sharma (2012), Catelli (2013), Dias, Zavaglia e Cassar (2013), Griffin (2013) e Silva e Gonçalves (2011), pode-se observar a relação direta das atividades de planejamento com o desempenho organizacional, embasando a elaboração da hipótese de pesquisa: **H6**: Correlação positiva entre planejamento e produção, podendo testá-la por meio de método competente.

Como observado, o processo de definição do planejamento e sua implementação, são momentos distintos que, quando avaliados, podem gerar um diagnóstico como parte do Estilo de Gestão. Assim, os momentos de elaboração do planejamento, sendo eles o Estabelecimento da Missão, Valores e Visão; Diagnóstico; Definição dos objetivos e metas e Definição do planejamento com fundamento em Souza e Marinho (2014) e a implementação com apoio em Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006); Guimarães, Pordeus, Campos (2010) e Pereira (2011), são relevantes para se atingir os objetivos determinados.

2.4.6 Motivação

Motivação é um dos principais construtos da área de Administração, a qual preconiza que ter funcionários altamente motivados é importante no curto e longo prazo. Estudos anteriores têm mostrado que a motivação no trabalho influencia o desempenho, a satisfação no trabalho, exaustão emocional (esgotamento), queixas

de saúde psicossomáticas (TUMMERS *et al.*, 2002; TUMMERS *et al.*, 2006; VAN DEN BERG *et al.*, 2008), ansiedade, absentismo (DE JONGE *et al.*, 1999); aumento no bem-estar (SALMELA-ARO; NURMI, 2004), *burnout* (TUMMERS *et al.*, 2002; BJÖRKLUND *et al.*, 2013).

Inclui os fatores intrínsecos que são as motivações internas dos indivíduos, as quais fazem executar suas atribuições; e os fatores extrínsecos que são influências externas ao indivíduo que proporciona o desejo de realizar uma tarefa atribuída (RYAN; DECI, 2000; LATHAM, 2007; KANFER *et al.*, 2008; RIKETTA, 2008; CHO; PERRY, 2012; BAKAR; SALLEH, 2015; LIRA; SILVA, 2015; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Dentro do ambiente de trabalho, a motivação intrínseca enfatiza recompensas derivadas do trabalho em si, bem como a necessidade de apreciação, realização, e criatividade. Neste tipo de motivação, as tarefas são realizadas a partir de comportamentos autônomos, apenas para ter o prazer de se fazer, enquanto se está aprendendo, explorando, ou criando algo novo (COKLEY, 2000; PINDER, 2008).

A motivação extrínseca enfatiza recompensas externas, autodeterminadas, motivadas por pressões externas ou internas, na expectativa de recompensas ou evitar punições, vergonha e culpa. Tem como exemplo as recompensas monetárias, salários, benefícios, questões ligadas ao local de trabalho, e as relações com colegas e supervisores (DECI; RYAN; WILLIAMS, 1996; PINDER, 2008; ERTAS, 2015).

Por outro lado, a amotivação, que não se trata de motivação intrínseca ou extrínseca, refere-se a falta de motivação. Ocorre quando os indivíduos não veem valor nas atividades a serem desempenhadas, ou então as consideram inadequadas para fazê-las. Ainda, durante o estabelecimento ou desenrolar de suas tarefas, as pessoas amotivadas percebem que seu comportamento é causado por forças fora de seu próprio controle (FORTIER; VALLERAND; GUAY, 1995; CAN, 2015).

Diversas teorias foram desenvolvidas para identificar as necessidades humanas que geram motivação, capturando diferentes aspectos da motivação, como também relacionando-as aos diferentes construtos ou resultados organizacionais (ERTAS, 2015).

Duas correntes teóricas dividem as diferentes teorias existentes: (1) as do grupo das necessidades humanas, que possuem enfoque na realização ou não das

necessidades dos indivíduos e (2) as do grupo das teorias cognitivas, que explicam a motivação como um processo de aprendizagem que possibilita a construção de prioridades dentro do conjunto de suas necessidades, conforme apresentado no Quadro 8:

Quadro 8. Divisão das principais teorias motivacionais.

Necessidades humanas	Teorias cognitivas
<ul style="list-style-type: none"> - Dois fatores de Herzberg (1964, 1968) - Hierarquia das necessidades de Maslow (1943, 1954) - Três fatores de McClelland (1987) - Três fatores de Alderfer (1969) 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria da equidade de Adams (1965) - Definição de metas de Locke (1968) - Homem Complexo de Schein (1980) - Caráter dinâmico da motivação de Lévy-Leboyer (1994)

Fonte: elaborado pelo autor.

A teoria de Herzberg (1964, 1968), também conhecida como a teoria dos dois fatores: Higiênicos e Motivacionais, caracteriza claramente a separação teórica dos elementos da motivação, na qual os fatores higiênicos respondem pelos fatores extrínsecos e os motivacionais pelos intrínsecos.

Os fatores extrínsecos, segundo Herzberg (1964, 1968), geram insatisfação caso não atendidos, são aqueles elementos no ambiente de trabalho que proporcionam atendimento às suas necessidades básicas, como segurança, saúde, salários, benefícios, etc. Os fatores motivacionais, de natureza intrínseca, produzem motivação ao estarem presentes, tais como: identificação com o trabalho, desenvolvimento pessoal e profissional, responsabilidades, status pelo cargo exercido, prazer por desempenhar suas atribuições, reconhecimento e autonomia.

Herzberg (1964, 1968) apresenta em sua teoria que, embora o fornecimento adequado dos fatores higiênicos diminuísse os níveis de insatisfação, ainda torna-se evidente a estimulação dos fatores intrínsecos para os indivíduos se sentirem motivados.

A teoria motivacional de Maslow (1943, 1954) é uma das mais conhecidas e utilizadas no meio acadêmico e gerencial, trata-se de uma hierarquização das necessidades humanas, dentro de uma suposta “pirâmide”, que fazem os indivíduos saírem do estado estático, ou mudarem seu direcionamento.

Maslow classificou os motivos em sete tipos: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança; necessidade de pertença e amor; necessidade de

estima; necessidade de autorrealização ou autoatualização; desejo de saber e entender; necessidades estéticas (SAMPAIO, 2009), cujas características se enquadram também em motivações intrínsecas e extrínsecas.

O modelo teórico da definição de metas de Locke (1968) relaciona o cumprimento de metas a recompensas. Os desafios de superar uma meta, ou atingir desempenho de alto valor, proporcionaria a motivação intrínseca, mesmo que a atividade relacionada seja de características extrínsecas, uma vez que possibilita gerar o sentimento de realização. Assim como na teoria de Herzberg, a combinação eficiente dos fatores extrínsecos e intrínsecos contribui com a motivação dos indivíduos, melhorando os resultados organizacionais por consequência (LOCKE; LATHAM, 2002).

Na teoria da equidade, Adams (1965) propõe que as organizações devam estabelecer um equilíbrio entre os esforços exigidos nas tarefas e atribuições realizadas e as recompensas a eles relacionados. Para contornar problemas relacionados à rotação de funcionários, o equilíbrio deve ser não apenas interno à organização, mas também procurar manter um equilíbrio entre as atribuições e recompensas tendo como parâmetro as práticas das outras organizações que podem competir pelos funcionários (ADAMS, 1965; LONGO, 2007). Mesmo considerando que estes esforços são derivados de atividades que recebem recompensas, são caracterizados como extrínsecas e intrínsecas.

Alderfer (1969), criador da teoria ERG como é conhecida, identificou três necessidades que respondem pela motivação humana: Existenciais (*Existence*), relacionamento (*Relatedness*) e crescimento (*Growth*). A primeira necessidade, existencial, está ligada aos fatores extrínsecos como necessidades fisiológicas, segurança, entre outras; a segunda, de relacionamento, compreende as necessidades de relacionamentos entre pessoas; já a terceira, crescimento, refere-se a necessidade de realização pessoal, crescimento profissional e etc.

Outra teoria destacada é a de McClelland (1987), apresentando três fatores que respondem pela motivação das pessoas: Afiliação, ligada ao relacionamento entre as pessoas e sua necessidade de conexão entre elas; Poder, refere-se à necessidade de influenciar as pessoas; e de Realização, em que as necessidades desse fator são inerentes aos desejos de sucesso em suas atribuições. McClelland

(1987) ainda argumenta sobre a necessidade de equilibrar os interesses da organização com os objetivos das pessoas.

Outra abordagem pertinente é a do homem complexo de Schein (1980), nela os propósitos, valores e motivações são influenciados pela empresa e seus valores. As motivações do indivíduo estão dispostas em fatores que impactam no desempenho e compromisso das pessoas. Assim, quanto melhor atendidas as expectativas e necessidades dos indivíduos e também as atividades da organização são realizadas pelos trabalhadores de forma adequada e eficiente, melhores serão os níveis de entusiasmo e motivação.

Lévy-Leboyer (1994) apresenta em seus argumentos que a motivação não representa uma característica do indivíduo, como também não representa uma característica do trabalho, ela possui um caráter dinâmico em relação as especificidades das pessoas e das tarefas em que elas atuam. A motivação está associada a forma como o indivíduo percebe a instituição que trabalha e suas funções desempenhadas.

Com foi possível observar, embora as teorias e abordagens tenham algumas especificidades e visões diferentes, é uníssono a divisão dos estímulos motivacionais em intrínsecos e extrínsecos, sendo os extrínsecos responsáveis pela desmotivação caso não presentes e os intrínsecos responsáveis pela motivação caso adequadamente aplicados.

Contudo, de acordo com Lévy-Leboyer (1994) não existem pessoas em constante motivação e muito menos atividades que possam estimular motivações igualmente a todas as pessoas que as desempenham. Nesse ponto, utilizar ferramentas gerenciais para estimular a motivação dos indivíduos torna-se totalmente ineficiente, uma vez que a motivação se torna refém do contexto em que o indivíduo está presente, como também a sua percepção sobre ele.

Porém, apesar dos argumentos apresentados por Lévy-Leboyer (1994) ainda assim, isolar opiniões ligadas aos fatores motivacionais, podem proporcionar uma visão do fenômeno, mesmo que não completa, dado à complexidade do mesmo, especialmente quando observado que a motivação possui correlação com diversas saídas organizacionais tais como desempenho, satisfação no trabalho, bem estar, etc., conforme observado no início desta subseção. Assim, aplicar uma avaliação

dos fatores motivacionais poderá gerar indicadores de ações gerenciais que podem impactar nos resultados organizacionais.

Neste ponto, apresenta-se a hipótese de pesquisa de relação entre as atividades de gestão no que tange a motivação das pessoas e o desempenho organizacional, partindo da produção:

H7: Correlação entre motivação e produção.

Portanto, ao término desta seção, foi observado que apesar das teorias apresentarem aspectos exclusivos e diferenciados, os fatores que impactam na motivação humana nas organizações são diferenciados em fatores extrínsecos que respondem pela desmotivação e intrínsecos relacionados a motivação.

Devido esta classificação, extrínseco e intrínseco, estar presente de forma análoga nas teorias aqui analisadas, como nas de Herzberg (1964, 1968), Maslow (1943, 1954), McClelland (1987), Alderfer (1969), Adams (1965), Schein (1980) e Lévy-Leboyer (1994), esta classificação foi utilizada como parâmetro de análise desta tese.

Discutidas as dimensões que compõe o Estilo de Gestão, a próxima seção tem por objetivo contextualizar o *status* do setor agropecuário brasileiro, objeto de pesquisa desta tese. A escolha de organizações agropecuaristas brasileiras justifica-se por sua relevância social e econômica, uma vez que se configura como o principal *score* de participação na balança comercial nacional, sendo portanto organizações de grande relevância para o estudo e validação do instrumento.

2.5 O objeto de pesquisa: organizações agropecuaristas no contexto brasileiro

O aumento da população mundial projetada para 2050 em 9,6 bilhões de pessoas (FAO, 2013), combinado com processos de urbanização e desenvolvimento econômico, especialmente observados em países do norte da África, leste e oeste da Ásia e América Latina, e, considerando também a limitação dos recursos naturais, constituem um cenário desafiador para as políticas de produção e

distribuição de alimentos, energia e gestão do setor (FAVA NEVES; NEVES SCARE, 2013).

Segundo a Organização das Nações Unidas/Alimentos e Agricultura – FAO/ONU, atualmente são produzidos 2,3 bilhões de toneladas de grãos, sendo 1 bilhão utilizado para alimentação, 750 milhões utilizados para alimentação animal e o restante para usos industriais, além de 300 milhões de toneladas de carne no mundo (FAO, 2013). Considerando essas projeções citadas e a projeção do crescimento populacional do mundo, serão necessárias aproximadamente 3 bilhões de toneladas de grãos e 411 milhões de toneladas de carne para o ano de 2050.

Para tanto, nas últimas décadas o desenvolvimento tecnológico, observado especialmente na engenharia mecânica, química, biológica e informação, tem proporcionado ganhos de produtividade na agropecuária, como também no processamento industrial.

No Brasil, o agronegócio começou a se desenvolver na década de 1950 com a utilização de máquinas a vapor nas usinas de cana no nordeste e utilização de máquinas no arroz e trigo no sul do país. Mas foi a partir da década de 1970, com a política de modernização da agricultura que começou a se desenvolver mais fortemente e ser competitiva no mundo, aparecendo neste período, nomenclaturas como “empresas rurais” e “empresários rurais”. A partir da década de 1980, termos como “agroindústria”, “agronegócio” e “complexos industriais” surgem num contexto em que profissionalização e industrialização da agricultura passam a ser representativos nos contextos econômico e acadêmico, sendo o termo “agronegócio” mais frequente a partir do *boom* das exportações (HEREDIA; PALMEIRA; LEITE, 2010).

Observa-se a presença do Estado no desenvolvimento de programas para ocupação de áreas brasileiras não produtivas, tais programas como o II PND – Plano Nacional de desenvolvimento (1974-1979), o Polocentro – Programa de Desenvolvimento dos Cerrados (1975), PCI – Programa de Crédito Integrado e Incorporação dos Cerrados (1972), o PADAP – Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba (1973), PRODECER – Programa de Cooperação Nipo-brasileira de Desenvolvimento Agrícola da Região dos Cerrados (HEREDIA; PALMEIRA; LEITE, 2010). Neste aspecto, a década de 1970 foi marcada pela ocupação

agropecuária no cerrado, sendo a fronteira agrícola da época, assim como hoje o sul da Amazônia, Pará, Rondônia e boa parte do nordeste brasileiro.

A partir de então, as pressões econômicas de ambientes de competitividade fizeram com que as empresas rurais se especializassem cada vez mais, utilizando novas tecnologias para melhorar a produção. Neste período, processos como terceirização de produtos, antes produzidos dentro da propriedade rural, passaram a ser realizados por outras empresas, tais como: fertilizantes, defensivos, vacinas, máquinas e implementos, rações, entre outros, os chamados elementos “antes da porteira”, como também a terceirização da comercialização, distribuição e transporte, denominados de atividades “depois da porteira”.

Essa especialização “dentro da porteira”, ou seja, todas as atividades realizadas na propriedade rural, foco do negócio, permitiu que ocorresse um aumento na produtividade ano a ano pelas empresas agropecuaristas, sendo um dos setores mais representativos em termos econômicos no Brasil, uma vez que responde por 22,74% do PIB nacional, com crescimento acelerado, sendo que em 2013, segundo o CEPEA/USP (2013), obteve um crescimento 4,46%.

Em termos mundiais e de acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Brasil está em primeiro lugar em produção de açúcar, café e suco de laranja e em segundo lugar em soja, carne bovina, tabaco e cana de açúcar (etanol). É o país do globo que mais exporta açúcar, café, suco de laranja, carne bovina, tabaco, cana de açúcar (etanol) e aves; em 2º, 3º e 4º lugar estão respectivamente: soja, milho e carne suína no mundo (MAPA, 2010). O superávit da balança comercial do agronegócio está em US\$ 83 bilhões, sendo significativo quando comparado com o superávit geral brasileiro de US\$ 17 bilhões, diante disso, observa-se que o agronegócio sustenta o *status* de superávit da balança comercial brasileira (MAPA, 2015).

No período de 1960 a 2010, a produção brasileira de grãos aumentou 774%, passando de 17,2 para 150,8 milhões de toneladas e a produtividade por hectare passou de 783 quilos para os impressionantes 3.173 quilos. Em relação à extensão territorial ocupada para a produção rural, em 1960, ocupava 22 milhões de hectares, hoje, ocupa 47,5 milhões. Neste sentido, se o Brasil mantivesse as mesmas condições tecnológicas e de manejo de 1960, teria que ocupar 145 milhões de hectares a mais para produzir as 150,8 milhões de toneladas atuais (MAPA, 2010).

Segundo o IMEA (2014), as vantagens competitivas do setor estão ligadas a produção em escala, tecnologia empregada, empreendedores e portfólio, as desvantagens são: logística, burocracia, tributos e insegurança jurídica, o fator “mercado interno” é posicionado como intermediário entre vantajoso e desvantajoso.

Em favor deste quadro, os estilos de gestão nas organizações agropecuaristas tornam-se cada vez mais importantes no sentido de desenvolver, reter e promover trabalho com eficiência e eficácia frente aos desafios presentes, em soluções inovadoras para melhorar as desvantagens competitivas, como também para os desafios futuros principalmente com o aumento da população mundial e o fortalecimento econômico de países em desenvolvimento, gerando maior demanda de produtos diversos, especialmente os alimentícios e energéticos.

Cabe esclarecer que segundo Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968), agronegócio trata-se de um conjunto de todas as operações, transações, atividades produtivas, desde a produção dos insumos, passando pela produção, armazenamento, até o processamento e distribuição das *commodities* e os produtos derivados delas, englobando todas as organizações que afetam o ciclo produtivo e de distribuição.

A agropecuária compreende a produção no campo como: cultivo de soja; criação de gado; aquicultura e etc., produzidos diretamente de unidades rurais, fazendas, sítios e chácaras (IMEA, 2016), sendo um dos elos do agronegócio.

Para fins de definição das organizações participantes, utilizou-se a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), onde a agropecuária compreende atividades para o cultivo de lavouras e a criação e produção animal e possui suas subdivisões, conforme Quadro 9 (IBGE, 2010).

Quadro 9. Classificação das atividades de agropecuária

Grupo	Atividades
Cultivo de Lavouras	Produção de lavouras temporárias; horticultura e floricultura; produção de lavouras permanentes; produção de sementes e mudas certificadas, na qual estão incluídos os processos de cultivo tradicional, orgânico, bem como o cultivo de plantas modificadas geneticamente.
Criação e Produção Animal	Pecuária, na qual também se inclui a criação de animais modificados geneticamente.
Produção de sementes	Quando associada ao cultivo, classifica-se na mesma classe CNAE do

e mudas das lavouras	cultivo. As unidades especializadas na produção de sementes e mudas certificadas, inclusive modificadas geneticamente, são classificadas em categoria própria.
Processamento	O processamento, na unidade de produção agrícola, de produtos agrícolas ou pecuários provenientes de produção própria classifica-se no mesmo código da atividade da produção. Quando o processamento é desempenhado por terceiros, classifica-se como indústrias de transformação.
Outras	Esta divisão compreende também a caça tradicional e com armadilha, as atividades de apoio à agricultura e à pecuária e às atividades de pós-colheita.
Apoio à agricultura e à pecuária.	Preparo do solo, plantio, colheita, etc., manejo dos animais, inseminação artificial, etc. - executadas sob contrato estão incluídas nesta divisão em categorias específicas de serviços de apoio à agricultura e à pecuária. Estes serviços, quando executados em unidades de produção agrícola ou de pecuária com recursos próprios, ficam incluídos na mesma classe que se classifica a unidade de produção.
Atividades pós-colheita	Entende-se a preparação primária de produtos agrícolas para o mercado (limpeza, ornamentação, classificação, desinfecção).

Fonte: IBGE (2010).

Assim, esta pesquisa foi realizada nas organizações de atividades agropecuárias brasileiras e a escolha destas organizações se deve principalmente por sua representatividade econômica no cenário brasileiro e mundial, mas também devido suas características permitirem responder à questão de pesquisa.

Neste aspecto, observa-se que estas organizações possuem elementos organizacionais que podem ser evidenciados por meio dos fatores que compõe o Estilo de Gestão – Liderança, Decisão, Comunicação, Planejamento, Controle e Motivação - buscando compreender os aspectos tanto individuais dos seus gestores como também os organizacionais.

Outro ponto favorável é pertinente à validação empírica e semântica do instrumento de avaliação do Estilo de Gestão, devido as empresas agropecuaristas comporem a cultura social e organizacional brasileira, possibilitando validar um instrumento que pode ser posteriormente validado para outros setores, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento e experimentação quantitativa do tema Estilo de Gestão.

Neste aspecto, as pesquisas sobre Estilo de Gestão que utilizaram como objeto de pesquisa organizações brasileiras foram as de Petry e Nascimento (2009) e Gomes *et al.* (2013), a primeira desenvolveu um método de avaliação baseado em variáveis Dummy (sim ou não), sem utilizar de validação estatística do instrumento

de avaliação. No caso da segunda, esta utilizou o instrumento de Likert e Likert (1979), contudo, não realizou a validação semântica e empírica do instrumento na língua portuguesa.

Considerando estes pontos, esta tese, inovando na elaboração de um instrumento atualizado e validado, tendo como objeto de pesquisa as organizações agropecuárias, pode proporcionar um novo olhar sobre o tema de pesquisa Estilo de Gestão, além de mostrar o *status quo* do Estilo e Gestão de organizações brasileiras.

O capítulo seguinte apresentará os procedimentos metodológicos utilizados na coleta e análise dos dados, partindo de uma abordagem mista.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo versa sobre os procedimentos para criação e validação de um instrumento de mensuração de Estilo de Gestão, uma vez que os instrumentos verificados na revisão da literatura não foram criados e validados para o Brasil, além de não contemplar adequadamente os aspectos organizacionais. O instrumento gerado foi validado tanto semântica como empiricamente, seguido da sua utilização para mensuração do estilo de gestão das organizações de produção rural de Mato Grosso.

Inicialmente foi apresentado o posicionamento ontológico do pesquisador frente ao método selecionado. Feito isso, foram apresentadas as características da pesquisa, técnicas de coleta dos dados, técnica de amostragem e as técnicas de análise dos dados para atendimento aos objetivos da pesquisa.

3.1 Posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador

A ontologia é a parte da filosofia que procura investigar a natureza do ser/existir, a natureza do mundo, e por isso antecede todas as outras ciências. Nos estudos organizacionais, a princípio, existem dois posicionamentos distintos: o primeiro caracterizado pelas visões fundamentalistas ou essencialistas, tendo sua questão ontológica fundamentada na existência de um mundo real independente do conhecimento previamente existente; ou de características antifundamentalista, que se preocupam com a construção social do fenômeno envolvido, sendo um produto da cognição das pessoas (CLEGG; HARDY; LAWRENCE; NORD, 2006; BOSQUETE, 2009).

O posicionamento epistemológico reflete o pensamento do pesquisador sobre o que se pode saber do mundo e como buscar este conhecimento. Este posicionamento abrange principalmente duas vertentes: as positivistas (abordagem objetivista) e as idealistas (abordagem subjetivista), consideradas como pontas de um rol de classificações possíveis de serem realizadas (BURREL; MORGAN, 1979).

A abordagem objetivista, a partir de pesquisas empíricas, busca verificar relações entre variáveis, formula e testa hipóteses, utiliza de instrumentação

estruturada para coletar os dados, estatística para análise e seus resultados são objetivos e possíveis de generalização (VERGARA; CALDAS, 2005; GIL, 2008)

Seu contrário, a posição subjetivista ou hermenêutica, também chamada de interpretativista, o pesquisador é indissociado do fenômeno investigado. Nesta, o comportamento social é construído a partir das interações e interpretações do fenômeno. Ao contrário do posicionamento positivista, o foco da visão idealista está no sentido das coisas e não na explicação (BURREL; MORGAN, 1979; MOREIRA, 2002; BOSQUETE, 2009).

Diante das considerações e por se tratar de um fenômeno social, uma abordagem que possibilita o isolamento de variáveis explicativas e a mensuração dos seus respectivos pesos na explicação do fenômeno são de extrema relevância para elucidar problemas referentes ao fenômeno e identificar novos *insights* para futuras pesquisas. Considerando também o aspecto extensivista da proposta, que é a adaptação de uma ferramenta gerencial.

A outra vertente subjetivista possibilita que o investigador se aprofunde no fenômeno investigado, buscando elucidar informações que não são vista da primeira observação. Neste ponto, é que este pesquisador assume a posição ontológica e epistemológica **positivista**, como também a **subjetivista**, possibilitando otimizar a análise do fenômeno por estas duas visões de mundo, utilizando o que Creswell (2010) denominou de método misto.

A pesquisa mista utiliza abordagens qualitativas e quantitativas que, segundo Creswell (2010), permitem uma metodologia que explora os pontos fortes de cada uma delas, fornecendo dados bem validados e fundamentados, uma vez que ambas as abordagens se complementam, permitindo que os dados sejam mais importantes em um ou outro.

3.2 Caracterização e procedimentos da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa quantitativa utilizando a técnica de levantamento. O levantamento de campo ou *survey*, é caracterizado pelo questionamento direto a uma amostra de pessoas sobre o comportamento ou opiniões que se pretende

conhecer (GIL, 2008; FOWLER JR., 2011). Segundo Gil (2008), os procedimentos de análise dos dados característicos desse tipo de técnica são de ordem quantitativa, as quais pode-se chegar a conclusões sobre o fenômeno estudado.

O delineamento da pesquisa segue as seguintes etapas, conforme Gil (2002, p. 111).

- a) Especificação dos objetivos;
- b) Operacionalização dos conceitos e variáveis;
- c) Elaboração do instrumento de coleta de dados;
- d) Pré-teste do instrumento;
- e) Seleção da amostra;
- f) Coleta e verificação dos dados;
- g) Análise e interpretação dos dados;
- h) Apresentação dos resultados.

De acordo com Gil (2008), a técnica de levantamento tem suas vantagens pelo contato direto com a realidade, permite economia e rapidez na coleta de dados, uma vez que se consegue obter uma grande quantidade de dados em curto espaço de tempo. Permite quantificação dos dados e, portanto, passível de análise com a utilização de ferramentas estatísticas.

3.3 Amostragem

A amostra consistiu de 106 gestores agropecuaristas brasileiros, sendo que 10 foram entrevistados para a avaliação do instrumento piloto e 101 para a validação empírica do instrumento. Os participantes foram selecionados por amostragem não-probabilística por acessibilidade. Segundo Costa Neto (1977) nesta técnica de amostragem, mesmo que se possa obter os dados de toda a população, retira-se apenas a amostra dos participantes que estejam acessíveis para responder (COSTA NETO, 1977).

Os contatos dos participantes foram proporcionados pela Secretaria de Agricultura do Município de Alto Araguaia e acesso do pesquisador aos gestores dos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Goiás e Minas Gerais.

Quanto a questão do tamanho da amostra, o pesquisador não poderia realizar procedimentos multivariados com uma amostra menor que 50 observações, de preferência o tamanho da amostra deve ser de 100 ou maior. Como regra geral, o valor mínimo é de pelo menos cinco vezes o número de variáveis avaliadas, sendo a

razão mais aceitável de dez observações por cada variável (HAIR JR. *et al.*, 2010). Para a Análise Fatorial Confirmatória por meio da técnica PLS (*Partial Least Squares-Path Modeling*), a amostra foi calculada a partir do modelo estrutural, sendo 10 vezes o número de indicadores formativos do construto com maior número ou setas estruturais chegando num construto, o que for maior (HAIR JR. *et al.*, 2010). Para esta tese, o construto que possui maior número de variáveis foi o que formou a Motivação, sendo 6 variáveis. Assim, a amostra mínima para a Análise Confirmatória deve ser de 60 casos.

3.4 Coleta dos dados

O instrumento após validado semanticamente foi disponibilizado via internet pelo sistema Google Forms®. Foram testados os sistemas Qualtrics® e Survey Monkey® durante a fase de verificação semântica e o sistema do Google Forms® foi o escolhido no teste piloto.

3.5 Análise dos dados

Os objetivos específicos desta pesquisa embora recorram a mesma forma de coleta de dados, são tratados diferentemente em suas análises. Contudo, para atendimento a ambos os objetivos, os dados coletados foram exportados e analisados com apoio do software IBM SPSS (*Social Package Statistical Science*), versão 21.

O primeiro objetivo trata da elaboração do instrumento, realizado por validação semântica e empírica, o segundo objetivo trata da mensuração do estilo de gestão das organizações agropecuaristas que foi analisado por estatística descritiva e de tendência central.

3.5.1 Elaboração do Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão

Seguindo os passos identificados por Gil (2002) para utilização da técnica de levantamento (*survey*), a elaboração do instrumento foi realizada em duas etapas: (1) validação semântica e (2) validação empírica.

Em termos gerais, a elaboração e sua sequente validação de instrumentos, ou adaptação para uma determinada cultura ou público específico, passa pelas etapas de (1) elaboração, revisão ou tradução do instrumento, quando for o caso; consenso e síntese da elaboração das sentenças ou a tradução com especialistas, utilizando o instrumento original como parâmetro, quando for o caso; (2) avaliação semântica do instrumento com a aplicação de pré-teste; e (3) procedimentos para validação empírica com aplicação do instrumento e posterior análise estatística (DANTAS, 2007; PELEGRINO, 2009; PASQUALI, 2010).

Partindo de um arcabouço teórico sobre o fenômeno a ser estudado, o entendimento do construto e teorias envolvidas devem estar bem definidas para fundamentar a elaboração do instrumento (PASQUALI, 2010).

A aplicação empírica procura estimar a validade do instrumento por meio de parâmetros de confiabilidade, tanto na experimentação do teste piloto, como na aplicação de técnicas estatísticas multivariadas após obtenção dos dados empíricos (PASQUALI, 2010).

Assim, primeira etapa de elaboração e verificação das sentenças criadas para compor o instrumento inicial de Estilo de Gestão, foi realizada por meio de avaliação de dez juízes proprietários de empresas agropecuaristas.

Para validação empírica, foram realizadas duas técnicas: A Análise Fatorial Confirmatória e Análise Fatorial Exploratória Unidimensional, ambas possuem o mesmo objetivo, se diferenciando apenas que a primeira permite analisar os dados de forma conjunta, na segunda separam-se os dados e realizam-se as análises por cada dimensão/fator do construto.

O primeiro procedimento realizado foi a **Análise Fatorial Confirmatória** (AFC) com apoio do *software* Smart PLS 3.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2010), em uma análise fatorial confirmatória o pesquisador pode avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como verificar o quanto a escala mede o construto de forma eficiente (confiabilidade). As escalas

são integradas no modelo estrutural permitindo a determinação da relação entre as variáveis dependentes e independentes.

A AFC é utilizada quando os itens do construto provêm de um conhecimento anterior, como da teoria, de dados empíricos ou de ambos, diferente da Análise Fatorial Exploratória na qual não se tem conhecimento prévio das relações entre as variáveis que afetam o fenômeno investigado. Assim, a AFC permite que o pesquisador gere hipóteses sobre as relações entre as variáveis e fatores de primeira ou mais ordens, realizados por testes estatísticos (BYRNE, 2012).

Para a confirmação do modelo estrutural foram analisados os índices: cargas fatoriais (λ) para comprovação do ajustamento do modelo aos dados coletados, sendo os resultados com as cargas $> 0,60$ satisfatórios. A Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) $> 0,50$ que mostra o quanto em média cada conjunto de dados se correlacionam aos seus construtos. Esta medida possibilita mostrar as variáveis a serem excluídas, retirando aquelas com menores cargas fatoriais até que o modelo se ajuste a uma AVE $> 0,50$ (HAIR JR. *et al.*, 2014).

Como o modelo se caracteriza por ser formativo, ou seja, as variáveis é que determinam o sentido e formam o construto, será verificado o VIF (*Variance Inflation Factor*). Segundo Hair Jr. *et al.* (2010) o VIF mede a multicolinearidade, uma variação que ocorre quando qualquer variável independente é altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes. Para Malhotra (2006), multicolinearidade é uma situação de intercorrelações muito alta entre variáveis independentes. Um dos problemas que pode causar é que os coeficientes de regressão parcial podem não ser estimados com precisão. Os erros padrão tendem a ser muito altos. Também algumas variáveis predictoras podem ser incluídas ou removidas incorretamente na regressão. Segundo Hair *et al.* (2014), os parâmetros são assim definidos: o VIF até 1 – sem multicolinearidade; de 1 até 5 – multicolinearidade aceitável, e acima de 5 - multicolinearidade problemática.

Além destes, serão verificados o Alfa de Cronbach para verificação da consistência interna e a Confiabilidade Composta por meio do ρ (Rho de Dillon-Goldstein). Ambos os indicadores possuem força para verificar os vieses da amostra e a confiabilidade das respostas. Para tanto e de acordo com Hair Jr. *et al.* (2014),

os valores satisfatórios para o Alfa de Cronbach estão entre 0,6 e 0,7 e para a verificação da confiabilidade composta estão entre 0,7 e 0,9.

Por último, conforme indicado por Hair Jr. *et al.* (2014), os indicadores de Validade Discriminante. Esta técnica é aplicada para verificar o grau de independência dos construtos envolvidos, para tanto, utilizou-se a aplicação de Fornell e Larcker (1981) que realiza uma comparação entre as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE) dos construtos, com correlações de Pearson entre os construtos. Os resultados são satisfatórios quando as raízes quadradas são maiores que as correlações.

A **Análise Fatorial Exploratória Unidimensional** (AFE-U) permite extrair os fatores que compõem um determinado construto, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2010), esta técnica tem como objetivo desenhar uma forma de resumir informações presentes nas variáveis de um determinado fenômeno, em um agrupamento menor de novos fatores ou dimensões com a menor perda possível de informações.

Embora este tipo de teste estatístico seja melhor aplicado aos construtos em formação, com dados empíricos e teorias que não permitam o seu grupamento a partir de parâmetros conhecidos, a sua utilização de forma unidimensional, ou seja, aplicada a cada fator, permite verificar o quão bem as variáveis se ajustam aos seus respectivos fatores.

Segundo Vitória, Almeida e Primi (2006, p. 5), “o raciocínio de base é simples: se um teste é unidimensional, quando submetido à análise fatorial ou à análise em componentes principais emergirá um único fator”. Considerando que se apenas um fator for responsável pelas variáveis do fenômeno, logo este fator explicaria toda a variância observada. Contudo, neste caso de pesquisa, o fenômeno observado é de pertinência das ciências sociais, sendo impossível a obtenção de um nível de explicação de 100%, mas possibilita checar o grau de uni dimensionalidade do fator (VITÓRIA; ALMEIDA; PRIMI, 2006). Esse grau de uni dimensionalidade possibilita analisar o quanto as variáveis se ajustam ao fator.

Diante disso, serão realizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, extraídos pelos métodos de principal componente, mínimos quadrados não ponderados, mínimos quadrados generalizados, máxima verossimilhança, principal eixo de fator, fatorização alfa, fatorização de imagem, sendo utilizada o método com melhores resultados. Além de verificar a extração,

será realizado o teste de *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) para verificação da aderência de cada variável. Como a análise foi realizado por fator, não avaliou-se o teste para decisão dos fatores extraídos, normalmente realizado pela técnica de rotação Varimax com normalização de Kaiser (HAIR JR. *et al.*, 2010).

Realizados os testes de AFC e AFE-U, o formato final do instrumento foi decidido pelo teste que apresentar melhor resultado, em relação ao atendimento das premissas, testes e menor quantidade de exclusão de variáveis.

3.5.2 Avaliação do estilo de gestão das organizações de produção rural

A avaliação do Estilo de Gestão foi realizado por duas formas de análise: a primeira é a análise dos dados obtidos pela Escala de Avaliação do Estilo de Gestão; a segunda é obtida por meio de grupo focal de discussão dos resultados obtidos na primeira forma de avaliação.

Primeira etapa

A primeira etapa segue a mesma caracterização metodológica utilizada na elaboração do instrumento, ou seja, a abordagem quantitativa, tipo descritiva, o levantamento (*survey*) como técnica de coleta de dados e análise estatística descritiva como técnica de análise dos dados.

A versão final do instrumento foi constituída de 6 fatores: liderança, motivação, comunicação, decisão, planejamento e controle.

A análise destes dados para estimar o estilo de gestão das organizações agropecuaristas foi realizada após os testes multivariados de validação empírica do instrumento de mensuração, explicitados na subseção anterior.

Com isso, as variáveis contidas nos fatores foram medidas e analisadas pelo valor do escore fatorial médio, sendo que, quanto maior for o valor que o participante perceber da variável respondida, maior será a relevância dada ao fator analisado.

Além disso, as medidas de variâncias, como o índice de desvios médios ou desvio padrão das respostas permitem a análise de concordância entre os

participantes da pesquisa, verificando a existência de consenso intragrupo (SEVERINO, 2010).

Como a escala pretende verificar o estilo de gestão, os resultados foram estratificados conforme as diferenças sociais entre as organizações, tais como: ramo de atividade, quantidade de funcionários, localização geográfica, etc.

Além disso, a revisão da literatura permitiu a elaboração de hipóteses que podem ser testadas por análise multivariada em regressão.

O Quadro 10 sintetiza as hipóteses levantadas a serem testadas.

Quadro 10. Hipóteses de pesquisa.

N.	Hipóteses	Dimensões envolvidas	Base teórica
01	Correlação entre liderança transformacional e produção	Liderança	Nyberg <i>et al.</i> (2011), Tafvelling <i>et al.</i> (2011), Aydin <i>et al.</i> (2013), Filfe e Schyns (2004) e Muchiri <i>et al.</i> (2012).
02	Correlação entre processo de decisão e produção	Decisão	Robbins e Decenzo (2004), Riaz e Khalili (2014) e Damian (2015).
03	Correlação entre comunicação e produção	Comunicação	Spaho (2013), Christensen (2014), Mariño-Arévalo (2014), Iacob e Ristea (2015).
04	Correlação entre sistema de controle e produção	Controle	Simons (1995), Mintzberg <i>et al.</i> (2003), Sandelin (2008), Magro, Gorla e Lavarda (2015) e Nysiyama <i>et al.</i> (2016).
05	Correlação entre sistema de planejamento e produção	Planejamento	Mintzberg (2008), Fischmann e Almeida (2009), Cummings e Daellenbach (2009), Glavovic (2010), Sapountzaki <i>et al.</i> , (2011), Booth (2012), Winspear, Musulin e Sharma (2012), Catelli (2013), Dias, Zavaglia e Cassar (2013), Griffin (2013) e Souza e Marinho (2014).
06	Correlação entre motivação e produção	Motivação	Tummers <i>et al.</i> (2002), Salmela-Aro e Nurmi (2004), Tummers <i>et al.</i> (2006), Van Den Berg <i>et al.</i> (2008) e Björklund <i>et al.</i> (2013).

Fonte: elaborado pelo autor.

As hipóteses apresentadas no Quadro 10 englobam as discussões realizadas no capítulo da Revisão da Literatura, fornecendo subsídios para realizar as correlações.

Outra análise realizada trata-se da mensuração do impacto de cada dimensão dentro de uma equação de regressão linear múltipla na produção, número de funcionários e tamanho da propriedade.

Segundo Hair *et al.* (2005) a análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente (critério) e outras variáveis independentes (preditoras). Seu objetivo é usar as variáveis independentes cujos valores são conhecidos para prever os valores da variável dependente selecionada pelo pesquisador.

Cada variável independente é ponderada pelo procedimento da análise de regressão para garantir máxima previsão a partir do conjunto de variáveis independentes. Os pesos denotam a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão geral e facilitam a interpretação sobre a influência de cada variável em fazer a previsão. O conjunto de variáveis independentes ponderadas forma a variável estatística de regressão (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2006).

Como teste de qualidade da equação de regressão, foram analisados os indicadores:

1. Autocorrelação dos resíduos medido pelo Teste Durbin–Watson. Este teste baseia-se em cálculo de medida conhecida como estatística DW tabelada para valores críticos segundo o nível de confiança escolhido. A Figura 3 permite avaliar a ausência ou presença de autocorrelação.

Figura 3. Valores de avaliação de autocorrelação dos resíduos de Durbin-Watson.

Rejeitar H0 Indício de autocorrelação positiva	Zona de indecisão	Não rejeitar H0 ou H0*	Zona de indecisão	Rejeitar H0 Indício de autocorrelação negativa
0	di	ds	4 - ds	4 - di
				4

Fonte: Adaptado de Hair Jr. *et al.* (2010).

2. Análise de multicolinearidade - ocorre quando qualquer variável independente é altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes. Um dos problemas que pode causar é que os coeficientes de regressão parcial podem não ser estimados com precisão. Os erros padrão tendem

a ser muito altos. Também algumas variáveis previsoras podem ser incluídas ou removidas incorretamente na regressão (HAIR JR. *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2006).

Os parâmetros para análise da multicolinearidade são assim definidos: o VIF até 1 – sem multicolinearidade; de 1 até 10 – multicolinearidade aceitável, e acima de 10 - multicolinearidade problemática (HAIR JR. *et al.*, 2005).

3. Por fim, a verificação do coeficiente de determinação (R^2). Trata-se da principal medida deste teste, cujo objetivo é medir a proporção das variâncias das médias das variáveis dependentes que são explicadas pelas variáveis independentes. Um alto valor deste coeficiente pode explicar que as alterações da variável independente são fortemente influenciadas pelas variações da variável dependente (HAIR JR. *et al.*, 2010).

Segunda etapa

A segunda etapa consiste na discussão dos dados obtidos por um grupo focal, utilizando a abordagem qualitativa e tipo descritiva. De acordo com Gil (2008), o grupo focal consiste em uma técnica de entrevista em grupo de forma que o pesquisador figura-se como moderador de um determinado número de participantes que varia de 5 a 12 pessoas (GIL, 2008).

A reunião é iniciada com a apresentação dos objetivos, regras de participação, e apresentação da(s) questão(ões) de pesquisa definidas por um roteiro pré-determinado, até que se obtenha os dados necessários (GIL, 2008).

A utilização de coleta e análise de dados obtidos por meio de grupo focal e a comparação dos resultados obtidos no levantamento (*survey*) se caracteriza como uma estratégia ímpar, permitindo aprofundamento empírico do fenômeno estudado, como também comparar métodos de pesquisa, como observado nos trabalhos de De Koning *et al.* (2015), Porpino *et al.* (2015), Armstrong *et al.* (2016), Hartono e Sobari (2016), Lam (2016), Perreira e Berta (2016), Schumann *et al.* (2016) e Srivastava e Banerjee (2016), ou para complementação de outras tipos de técnicas de pesquisa como entrevistas individuais (DUFOUR-POIRIER; LAROCHE, 2015; WANYONYI *et al.*, 2015; ZAKRISON *et al.*, 2015; BANKS *et al.*, 2016; KISTRUCK *et*

al., 2016; MARTÍNEZ-AIRES *et al.*, 2016), entrevistas e observação (RIVERS *et al.*, 2015; SRIVASTAVA; BANERJEE, 2016),

Além disso, os grupos focais são frequentemente usados como mecanismos para estabelecer a confiabilidade e validade de conteúdo ou instrumentos de medidas a ser usado para a coleta de dados (MASADEH, 2012).

No total, realizou-se um grupo focal de 5 participantes, caracterizados pela experiência e conhecimentos na área de gestão de organizações agropecuaristas. Foi estabelecida a pauta da reunião iniciada com a apresentação dos resultados coletados pela Escala do Estilo de Gestão, por dimensão e resultado da regressão linear e demais correlações.

Após a apresentação foram arguidas as questões dispostas no Quadro 11.

Quadro 11. Diretrizes de discussão do grupo focal.

Tópicos de discussão	Objetivos	Questões
Estilo de Gestão	Análise do Estilo de Gestão	• Os senhores estão de acordo com os resultados obtidos, baseado em suas experiências?
Estilo de Gestão	Análise do Estilo de Gestão	• Quais são as atividades de gestão que os senhores executam que são imprescindíveis?
Estilo de Gestão	Impacto do Estilo de Gestão	• As correlações apresentadas nos resultados entre as dimensões e as saídas organizacionais correspondem a realidade? Existem outras que não foram levantadas por esta pesquisa?
Instrumento de medida	Verificação do instrumento de medida.	• Existe algum outro fator não abordado que determina a forma como os senhores realizam a gestão?

Fonte: elaborado pelo autor.

Após a execução da reunião, as conversas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin (1977), consistindo de 3 etapas: pré-análise, exploração do material e tratamentos dos dados e interpretação, como apoio foi utilizado o *software* Atlas TI. Esta técnica permite identificar temas emergentes descritos pelos participantes e codificados em categorias de análises.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Elaboração do Instrumento Piloto de Avaliação do Estilo de Gestão

Antes de apresentar os resultados, foi necessário elaborar as sentenças que constituíam o instrumento de avaliação do Estilo de Gestão. Para tanto, foram retomadas discussões realizadas na fundamentação teórica para instruir essa elaboração.

De acordo com Zeffane (1994), o Estilo de Gestão deve ser composto por sentenças que contemplem tanto aspectos pertinentes à liderança como os organizacionais, conforme discutido por Zeffane (1994).

Essas variáveis que compõe o fenômeno, possuem uma hierarquia formativa estruturada em um modelo teórico, não se desenrolando em apenas duas variáveis, mas em diversas variáveis que, para esta tese, serão tratadas como unidades de análise. Para tanto, foram inicialmente, conceituadas as terminologias aqui utilizadas.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2010), o **modelo** consiste na representação e operacionalização da teoria e pode ser representado em duas partes: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração consiste na apresentação das variáveis que compõe os construtos; o modelo estrutural mostra como os construtos se associam uns aos outros.

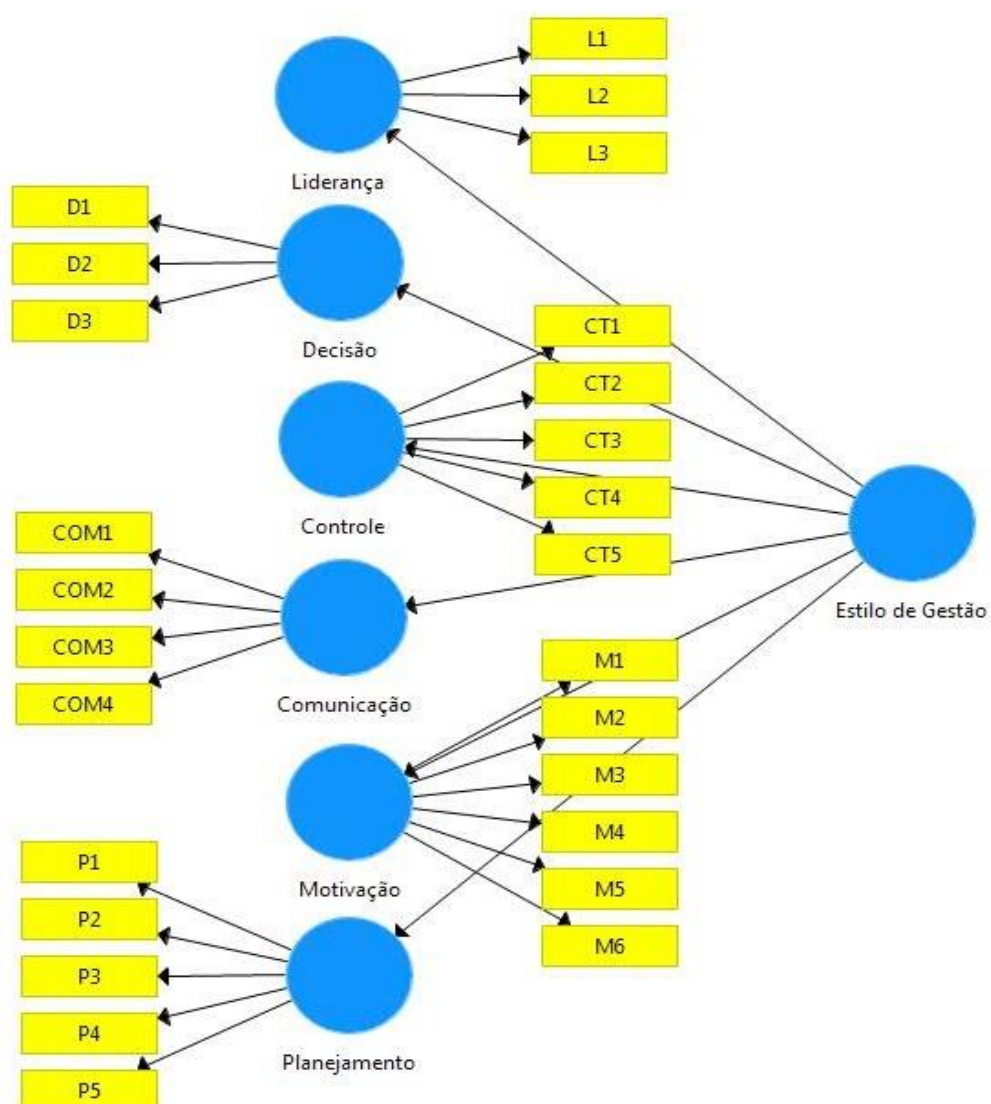
Cabe esclarecer o estabelecimento de uma hierarquia nos modelos de mensuração e estrutural, na qual a unidade mais alta é o modelo, seguido dos construtos que o compõe. Estes podem ser separados em: construtos de primeira ordem, segunda ordem, etc.

Construto (ou variável latente) significa um conceito que não pode ser observado e que pode ser definido apenas de forma teórica. Não pode ser diretamente mensurado, ou seja, não pode ser medido por uma única variável. Pode conter diversos graus de especificidades, utilizando conceitos bem pontuais como também complexos. Embora não se possa medir um construto de forma direta e perfeita, é possível estimá-lo de forma aproximada por meio de diversos indicadores (HAIR Jr. *et al.*, 2010).

Após os construtos, na estrutura dos modelos, estão as **variáveis**, usadas como indicadores dos construtos. São valores observados (ou medidos) por um item ou questão específica, obtido por meio de formulários, como os questionários, em que os participantes da pesquisa emitem suas opiniões sobre um determinado fenômeno, ou por meio de alguns tipos de observações (HAIR Jr. *et al.*, 2010).

Assim, o modelo proposto possui a estrutura hierárquica iniciando no modelo estrutural aqui denominado Estilo de Gestão, composto por seus construtos: Liderança, Comunicação, Decisão, Controle, Planejamento e Motivação, apresentado na Figura 4.

Figura 4. Modelo estrutural do construto Estilo de Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor. *Software* de apoio SmartPLS.

Como apresentado na Figura 4, trata-se de um modelo estrutural formativo, tendo Estilo de gestão como o construto de primeira ordem sendo formado pelos demais construtos de segunda ordem.

O modelo de mensuração, como descrito, foi formado por variáveis que farão parte de um conjunto de indicadores com objetivo de avaliar o fenômeno referente aos seus respectivos construtos.

Para tanto, algumas considerações gerais serão apontadas para a elaboração do instrumento:

1. No capítulo da revisão da literatura, verificou-se que os instrumentos utilizados na academia para avaliar o estilo de gestão, conforme apontado por Zeffane (1994), confirmam a forte tendência em avaliar o estilo de liderança, embora contenham dimensões que avaliem aspectos organizacionais. Portanto, a elaboração das sentenças, partindo de um processo criativo e fundamentado na teoria observada, procurou vislumbrar situações em que avaliasse a organização de forma ampla, e não somente na figura do gestor ou líder, salvo a dimensão Liderança.

2. Considerando as dificuldades em aplicar escalas longas que podem desmotivar as pessoas em participar da pesquisa, estabeleceu-se a quantidade mínima de 3 sentenças por construto, uma vez que, segundo Nunnally e Bernstein (1994), este é o número mínimo de indicadores para se avaliar uma variável latente (ou construto).

3. A utilização de escala de mensuração tipo Likert de 5 pontos, a partir da emissão da percepção dos participantes da pesquisa, para todas as sentenças, sendo que o ponto 1 representa a ausência do fenômeno arguido utilizando a terminologia “discordo totalmente”, seguindo um *continuum* até chegar no ponto 5 que representa a presença do fenômeno averiguado utilizando a terminologia “concordo totalmente”. A escolha da quantidade de pontos foi baseada na pesquisa de Dalmoro e Vieira (2014), na qual testaram a precisão e facilidade das escalas de 3, 5 e 7 pontos e 5 pontos invertida, sendo considerada a de 5 pontos mais confiável.

4. Por fim, os valores dos *scores* que representam as percepções melhor avaliadas pelos participantes, sendo seu ápice no ponto 5, são ligados às representações teóricas que produzem melhores resultados nas organizações. Por

exemplo, a presença de uma liderança transacional, presença de tomada de decisão pelo processo participativo, etc., que teoricamente trazem melhores resultados organizacionais, apresentam na média ponderada das sentenças cujo resultado está entre os valores 4 e 5 da escala.

Definido isso, nas subseções seguintes serão retomadas as discussões na fundamentação teórica e serão apresentadas as sentenças elaboradas para cada construto de segunda ordem.

4.1.1 Elaboração das sentenças de Liderança

As sentenças pertinentes ao construto liderança, são definidas para identificar as interações entre os líderes e as pessoas, bem como sua influência na realização das atividades necessárias para atendimento dos objetivos da organização.

Conforme observado na revisão teórica, embasados em Ghasebeh *et al.* (2015), dentre as teorias existentes, foi utilizada a teoria da liderança transformacional/transacional, uma vez que esta permeia e contém grande parte das teorias analisadas (ANTONAKIS *et al.*, 2003, RICHMON; ALLISON, 2003, ASMAWI *et al.*, 2013, CALAÇA; VIZEU, 2015; SAMAD *et al.*, 2015).

Assim, as sentenças devem medir o nível em que as atividades e comportamentos do líder são percebidos pelos liderados, a partir de um *continuum* que segue desde as características do estilo comportamental *laissez-faire*, passando pelo transacional, chegando até o transformacional.

Apoiado em Avolio, Waldman e Yammarino (1991), Bass e Avolio (1997) e Ghasebeh *et al.* (2015), as sentenças elaboradas são centradas em quatro dimensões:

1. Influência idealizada: visa desenvolver uma visão compartilhada e melhorar as relações com seguidores.
2. Consideração individualizada: concentra-se na identificação das necessidades pessoais dos funcionários e capacitar seguidores, visando um clima de aprendizagem.
3. Estimulação intelectual: visa o compartilhamento de conhecimento na empresa para gerar ideias mais inovadoras e soluções.

4. **Motivação e inspiração:** Concentra-se no atendimento das expectativas das pessoas, gerando ativos inspiradores.

Assim, as sentenças para o instrumento piloto estão dispostas no Quadro 12:

Quadro 12. Sentenças do construto Liderança

Código	Sentença	Aspecto teórico	Apoio teórico
L1	O seu líder estimula o compartilhamento de informações e conhecimento	Influência idealizada e Estimulação Intelectual	Avolio, Waldman e Yammarino (1991), Bass e Avolio (1997) e Ghasabeh <i>et al.</i> (2015)
L2	O seu líder proporciona ótima relação entre líder e liderado	Influência idealizada	Avolio, Waldman e Yammarino (1991), Bass e Avolio (1997) e Ghasabeh <i>et al.</i> (2015)
L3	O seu líder identifica e atende suas necessidades e expectativas pessoais e de trabalho	Consideração individualizada; Motivação e inspiração	Bass e Avolio (1997) e Ghasabeh <i>et al.</i> (2015)

Fonte: elaborado pelo autor

Os scores mais altos da escala são referentes ao comportamento de liderança transformacional, os intermediários pertinentes ao transacional e os mais baixos, pertinentes ao comportamento *laissez-faire*.

4.1.2 Elaboração das sentenças de Decisão

Retomando os principais aspectos teóricos sobre o processo de tomada de decisão, observou-se que se trata de um processo em que um grupo de pessoas ou um indivíduo escolhem uma ou mais alternativas para realizar uma determinada atividade, baseada em informações previamente acessíveis (XU; ZHAO, 2016).

As principais teorias abordadas na fundamentação teórica são:

1. Tipos de tomada de decisão caracterizadas por Ramos, Takahashi e Roglio (2015): Racionalidade limitada, Política e Poder e *Garbage Can*.
2. Tipos de tomada de decisão caracterizadas por Huang (2009): Programadas e não programadas.
3. Aspectos levantados por Robbins e Decenzo (2004) sobre a participação dos envolvidos no processo de decisão.

Assim, as sentenças que compõe o construto Decisão, seguiram essas teorias apresentadas, conforme descrita no Quadro 13.

Quadro 13. Sentenças do construto Decisão

Código	Sentença	Aspecto teórico	Apoio teórico
D1	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em informações pré-analisadas e tomadas de forma racional	Racionalidade plena e Racionalidade limitada, Programadas e não programadas	Simon (1945); Tversky e Kahneman (1971; 1974); Huang (2009); Graffin, Boivie e Carpenter (2013).
D2	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo.	<i>Garbage Can</i>	Cohen, March e Olsen (1972), Levinthal (2012), Lomi, Conaldi e Tonellato (2012).
D3	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são realizadas de forma que permitem a participação dos colaboradores e envolvidos no trabalho.	Participação, Política e Poder	Pettigrew (1977); Eisenhardt e Bourgeois III (1988); Robbins e Decenzo (2004); Child, Elbanna e Rodrigues, (2010).

Fonte: elaborado pelo autor

As percepções dos respondentes foram emitidas por meio de atribuição de notas para cada sentença, sendo que as sentenças D1 a D3, são relativas à presença ou não do tipo de Decisão correspondente. Os *scores* mais altos representam a presença e os *scores* mais baixos representam a ausência do tipo de decisão.

4.1.3 Elaboração das sentenças de Comunicação

Conforme observado na subseção 2.1.3 Comunicação, as pesquisas de comunicação organizacional se fundamentam em duas abordagens. A primeira permitindo a análise da comunicação de forma mais linear e a segunda procura entender como as informações são entendidas e socializadas dentro de uma organização.

Assim, o aspecto da interação (articulação discursiva das informações) e permeabilidade das mensagens, pesquisadas principalmente nos trabalhos que se fundamentaram pela proposta de Hall (2003), Spaho (2013), Mariño-Arévalo (2014) e Alhassan, Ghazali e Isha (2014), serão também utilizados no instrumento, dada sua contribuição teórica.

Diante disso, três aspectos serão mensurados: os (1) Meios de Comunicação utilizados (formal e informal); a (2) Qualidade da Comunicação e (3) a Interação Social partilhada pela comunicação. As sentenças correspondentes a estes aspectos estão dispostas no Quadro 14.

Quadro 14. Sentenças do construto Comunicação

Código	Sentença	Aspecto teórico	Apoio teórico
COM1	As instruções, ordens, tarefas, etc., são sempre comunicadas por meio de e-mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais.	Meios de Comunicação	Sousa (2006), Serra (2007) e Cardoso (2010).
COM2	As instruções, ordens, tarefas, etc., são sempre comunicadas verbalmente	Meios de Comunicação	Sousa (2006), Serra (2007) e Cardoso (2010).
COM3	As instruções, ordens, tarefas, etc., são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o sr. (a) entenda facilmente	Qualidade da comunicação	Sousa (2006), Marchiori (2009), Franco e Leão (2013), Spaho (2013), Mariño-Arévalo (2014) e Alhassan, Ghazali e Isha (2014).
COM4	Quando o sr. (a) recebe uma comunicação sempre repassa e/ou discute a mesma com seus colegas e/ou chefia	Interação social	Hall (2003), Maguire e Hardy (2009), Souza (2010), Franco e Leão (2013), Spaho (2013), Mariño-Arévalo (2014) e Alhassan, Ghazali e Isha (2014).

Fonte: elaborado pelo autor

Da mesma forma que os construtos anteriores, as pontuações emitidas pelos participantes da pesquisa pertinentes às sentenças elaboradas, serão analisadas de forma que os scores mais altos representam a presença do fenômeno arguido e os mais baixos a ausência.

4.1.4 Elaboração das sentenças de Controle

De acordo com Malmi e Brown (2008) e Sandelin (2008), os controles são uma série de coletores de informações isolados que se inter-relacionam fomentando dados para acompanhamento dos níveis de desempenho e tomada de decisão.

Os grupos analíticos deste construto propõem verificar as funções dos controles, baseadas na tipologia de Merchant e Van der Stede (2007): 1. Controle estratégico (ambiente externo) e 2. Controle gerencial (ambiente interno). Verificar as formas de utilização dos sistemas de controle, baseado na tipologia de Simons (1995): 1. Sistema de crenças, 2. Sistema interativo, 3. Sistema de diagnóstico e o 4. Sistema de restrições. E, por fim, verificar a interatividade dos diversos sistemas de controle dentro da organização, conforme discutido por Grabner e Moers (2013) e Hared, Abdullah e Huque (2013).

Diante disso, as sentenças para atender esse modelo analítico estão representadas no Quadro 15:

Quadro 15. Sentenças do construto Controle

Código	Sentença	Aspecto teórico	Apoio teórico
CT1	As atividades que o (a) sr. (a) desenvolve são controladas a partir de um planejamento prévio	Controle gerencial; Sistema de diagnóstico	Merchant e Van der Stede (2007) e Simons (1995)
CT2	As atividades que o (a) sr. (a) desenvolve são controladas por mudanças no ambiente externo (tais como procura pela produção, valor do dólar, fatores climáticos, etc.)	Controle estratégico; Interatividade dos sistemas	Merchant e Van der Stede (2007); Grabner e Moers (2013) e Hared, Abdullah e Huque (2013).
CT3	As atividades que o(a) sr. (a) desenvolve e o seu comportamento são controladas pelos valores da organização	Sistema de crenças	Simons (1995)
CT4	As interações entre os colegas e superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar	Sistema interativo	Simons (1995)
CT5	Na organização em que trabalho existem	Sistema de restrições	Simons (1995)

	atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos		
--	---------------------------------------------------------------------	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

As pontuações emitidas pelos participantes da pesquisa, serão analisadas de forma que os *scores* mais altos representam a presença do fenômeno destacado na sentença, e os mais baixos a ausência.

4.1.5 Elaboração das sentenças de Planejamento

Além de proporcionar um direcionamento para a organização, as atividades de planejamento permitem verificar os pontos favoráveis e desfavoráveis, reduzindo riscos e aproveitando oportunidades, para que seja atendido os preceitos da missão e valores da organização, definindo os objetivos e meios para alcançá-los (MINTZBERG, 2008; FISCHMANN; ALMEIDA, 2009; CUMMINGS; DAELLENBACH, 2009; SOUZA; MARINHO, 2014).

Conforme Souza e Marinho (2014), a definição do planejamento organizacional passa por quatro distintos momentos singulares para sua efetivação: (1) Estabelecimento da Missão, Valores e Visão; (2) Diagnóstico; (3) Definição dos objetivos e metas e (4) Definição do planejamento, dos quais serão utilizados para elaboração das sentenças deste construto.

Além dessas, considerou-se também o momento de implementação do planejamento (VAITSMAN; RODRIGUES; PAES-SOUSA, 2006; GUIMARÃES; PORDEUS; CAMPOS, 2010; PEREIRA, 2011).

As sentenças do construto Planejamento estão dispostas no Quadro 16.

Quadro 16. Sentenças do construto Planejamento

Código	Sentença	Aspecto teórico	Apoio teórico
P1	Na organização em que trabalho são amplamente divulgados a Missão, Valores e Visão da empresa	Estabelecimento da Missão, Valores e Visão	Mintzberg (2008), Fischmann e Almeida (2009) e Souza e Marinho (2014)
P2	Na organização em que trabalho é realizado uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como as	Diagnóstico	Souza e Marinho (2014)

	oportunidades e ameaças.		
P3	Na organização em que trabalho são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as formas e períodos das atividades que são realizados pelos funcionários e setores	Definição dos objetivos e metas	Souza e Marinho (2014)
P4	Na organização em que trabalho são definidas as estratégias para cada área da empresa para atendimento aos objetivos e metas	Definição do planejamento	Oliveira (2014) e Souza e Marinho (2014)
P5	Na organização em que trabalho as atividades planejadas são totalmente realizadas	Implementação do planejamento	Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006), Guimarães, Pordeus e Campos (2010), Poister (2010) e Pereira (2011)

Fonte: elaborado pelo autor

Para o construto Planejamento as sentenças serão analisadas a partir das percepções emitidas pelos participantes da pesquisa. Para tanto, serão analisadas de forma que os *scores* mais altos representam a presença do fenômeno apresentado e os mais baixos a ausência.

4.1.6 Elaboração das sentenças de Motivação

Como foi possível observar no capítulo da revisão da literatura, embora as teorias e abordagens tenham algumas especificidades e visões diferentes, verificou-se que existe uma divisão dos estímulos motivacionais em intrínsecos e extrínsecos, sendo os extrínsecos responsáveis pela insatisfação e não insatisfação, caso não presentes, e os intrínsecos responsáveis pela motivação caso adequadamente aplicados.

De acordo com Cokley (2000) e Pinder (2008), os fatores ligados à motivação intrínseca são os relativos ao trabalho em si, tais como a necessidade de apreciação, realização e criatividade. São realizadas pelo prazer de se fazer enquanto se ampliam seus conhecimentos, explorando ou criando algo.

A motivação extrínseca responde pelas recompensas ou punições recebidas por estímulos externos ao indivíduo, tais como as recompensas monetárias, salários, benefícios, questões ligadas ao local de trabalho e as relações com colegas e supervisores (DECI; RYAN; WILLIAMS, 1996; PINDER, 2008; ERTAS, 2015).

Diante do exposto, as sentenças que formam o grupo do construto Motivação foram embasadas nas motivações extrínsecas e intrínsecas. No entanto, embora Lévy-Leboyer (1994) afirme que não existem pessoas em constante motivação e atividades que podem estimular motivações igualmente a todas as pessoas que as desempenham, ainda assim, isolar opiniões ligadas às teorias aqui discutidas, podem explicar parte do fenômeno, dado à complexidade do mesmo.

O Quadro 17 dispõe das sentenças do grupo Motivação.

Quadro 17. Sentenças do construto Motivação

Código	Sentença	Aspecto teórico	Apoio teórico
M1	O sr. (a) está sempre satisfeito com seu salário e/ou outros benefícios recebidos da empresa	Motivação extrínseca	Deci, Ryan e Williams (1996), Pinder (2008) e Ertas (2015).
M2	O sr. (a) está sempre satisfeito com seu ambiente de trabalho	Motivação extrínseca	Deci, Ryan e Williams (1996), Pinder (2008) e Ertas (2015).
M3	O sr. (a) está sempre satisfeito com o relacionamento entre colegas e supervisores	Motivação extrínseca	Deci, Ryan e Williams (1996), Pinder (2008) e Ertas (2015).
M4	O sr. (a) sempre recebe elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado	Motivação intrínseca	Cokley (2000) e Pinder (2008)
M5	O sr. (a) sempre está criando algo novo ou novas formas de se fazer o trabalho	Motivação intrínseca	Cokley (2000) e Pinder (2008)
M6	O sr. (a) sente prazer pelo trabalho que realiza	Motivação intrínseca	Cokley (2000) e Pinder (2008)

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme Assis (2012) a moderação do nível do impacto dos fatores motivacionais podem gerar estímulos gerenciais para melhorar o desempenho da organização. Assim, as sentenças desenvolvidas poderão avaliar o nível das motivações intrínsecas e extrínsecas pela emissão da percepção dos funcionários

sobre seu trabalho. Quanto maior o *score* emitido, mais o fator motivacional tem presença na organização estudada e vice-versa.

Elaborado as sentenças, das quais formaram o instrumento piloto que está disposto no apêndice D deste projeto. A próxima seção versa sobre a avaliação das sentenças por um grupo de gestores de propriedades rurais.

4.2 Avaliação do instrumento piloto

Como já explicitado na seção 3.5.1, Dantas (2007), Pelegriño (2009) e Pasquali (2010) apresentaram a necessidade da realização do teste piloto após a elaboração das sentenças e antes da aplicação na amostra pré-definida, uma vez que a aplicação empírica do teste piloto, assim como os testes estatísticos pertinentes, procura estimar a validade do instrumento por meio de parâmetros de confiabilidade (PASQUALI, 2010).

Conforme apresentado na seção anterior, as sentenças foram elaboradas partindo do arcabouço teórico discutido no capítulo da Revisão da Literatura. Essas sentenças foram apresentadas e discutidas com quatro proprietários de empresas rurais e um gestor de empresa rural.

As entrevistas foram realizadas no período de dezembro de 2016 a janeiro de 2017 nos locais de trabalho dos gestores, agendados previamente.

As alterações no instrumento estão registrado no Quadro 18.

Quadro 18. Modificações realizadas pelo teste piloto.

Código	Sentença original	Sentença modificada	Qtde. indicações
D1	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em informações pré-analisadas e tomadas de forma racional.	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré analisadas, buscando a decisão mais racional possível.	2
D3	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são realizadas de forma que permitem a participação dos colaboradores e envolvidos no trabalho.	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho.	2
COM4	Quando o sr. (a) recebe uma	As informações recebidas de	3

	comunicação sempre repassa e/ou discute a mesma com seus colegas e/ou chefia	meus subordinados ou chefia (se for o caso), sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos.	
CT1	As atividades que o(a) sr. (a) desenvolve são controladas a partir de um planejamento prévio	O sistema de controle de atividades, tais como a forma de avaliar os funcionários, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc., são sempre planejados previamente.	3
CT2	As atividades que o (a) sr. (a) desenvolve são controladas por mudanças no ambiente externo (tais como procura pela produção, valor do dólar, fatores climáticos, etc.)	Na organização em que trabalho as mudanças no ambiente externo, tais como demanda, valor do dólar, fatores climáticos são sempre avaliadas.	3
CT3	As atividades que o (a) sr. (a) desenvolve e o seu comportamento são controladas pelos valores da organização	Os valores da organização, tais como honestidade, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito aos animais, respeito aos clientes, etc., são utilizados como controle das atividades e comportamentos na organização.	3
P3	Na organização em que trabalho são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as formas e períodos das atividades que são realizados pelos funcionários e setores	Na organização em que trabalho são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as maneiras e períodos das atividades que serão realizadas.	2
P4	Na organização em que trabalho são definidas as estratégias para cada área da empresa para atendimento aos objetivos e metas	Na organização em que trabalho são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas.	3

Fonte: elaborado pelo autor.

No total foram modificadas 8 sentenças, as modificações foram motivadas devido ao uso de terminologias que poderiam ser confusas, como indicado nas sentenças D1, D3, P3 e P4. Outra motivação foi a solicitação de utilizar exemplos nas sentenças, como visto na CT1, CT2 e CT3. E por fim, a reorganização da forma como foi elaborada na sentença COM4, como também parcialmente a D1, foi indicada com objetivo de deixá-las mais claras.

Em relação aos dados sociais e demográficos dos participantes não ocorreram nenhuma sugestão de alteração, solicitando apenas que fossem

excluídos dados pertinentes à produtividade e lucratividade considerando que os entrevistados não se sentiram a vontade em disponibilizar estes dados.

Após as alterações o instrumento (Apêndice E) foi disponibilizado na plataforma Google Forms® para coleta das respostas.

4.3 Validação da Escala de Estilo de Gestão

Os dados coletados por meio do Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão foram submetidos à Análise Fatorial Confirmatória e Análise Fatorial Exploratória Unidimensional.

O primeiro teste realizado foi a Análise Fatorial Confirmatória. Os dados foram coletados após passarem pelas correções orientadas pelo teste piloto, totalizando 101 respostas para as 26 sentenças. Os dados foram exportados da plataforma Google Forms para uma planilha de ficheiro no formato do *software* Microsoft Excel, onde foram ajustados os formatos das células e salvo no formato “CSV separados por vírgula” para então poder ser importado no *software* SmartPLS, versão 3.2.6.

Os resultados foram obtidos e a análise da Variância Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) revelou que todas as dimensões analisadas estão maiores que 0,50 mostrando que o conjunto dos dados se correlaciona com seus construtos. O conjunto de dados não apresentaram multicolinearidade, uma vez que todos os VIF ficaram abaixo de 5. Os resultados mostraram que não ocorreram problemas com a validade discriminante.

Os resultados obtidos e as sentenças eliminadas estão dispostas no Quadro 19.

Quadro 19. Sentenças eliminadas pelo Método de Análise Fatorial Confirmatória. **Legenda:** λ = carga fatorial; α = alfa de Cronbach; ρ = Rho de Dillon-Goldstein.

Rodada	Cód.	Sentença	Justificativa	Parâmetro
1ª	COM1	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações são sempre comunicadas verbalmente	$\lambda=0,171$	$\lambda>0,6$
2ª	D2	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão	$\lambda=0,274$	$\lambda>0,6$

		surgindo.		
3ª	M1	O sr. (a) está sempre satisfeito com seu salário e/ou outros benefícios recebidos por seu trabalho	$\lambda=0,475$	$\lambda>0,6$
4ª	CT4	As interações entre os colegas e/ou superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar	$\lambda=0,499$	$\lambda>0,6$
5ª	M5	O sr. (a) sempre está criando algo novo ou novas formas de se fazer o trabalho	$\lambda=0,523$	$\lambda>0,6$
6ª	D1	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré analisadas, buscando a decisão mais racional possível	$\alpha=0,399$ e $\rho=0,405$	$\alpha>0,6$ $\rho>0,7$
6ª	D3	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho.	$\alpha=0,399$ e $\rho=0,405$	$\alpha>0,6$ $\rho>0,7$

Fonte: elaborado pelo autor. *Software* de Apoio – SmartPLS.

A primeira rodada dos cálculos mostrou que a variável COM1 obteve a menor carga fatorial do modelo, sendo excluída. Os dados foram novamente rodados e a sentença D2 foi excluída do modelo. Os dados foram submetidos a novos cálculos cada vez que uma variável foi excluída, até que todas as cargas fatoriais (λ), alfa de Cronbach (α) e Rho de Dilon-Goldstein (ρ) das variáveis atendessem aos parâmetros mínimos, conforme apresentado no Quadro 19.

O modelo final obtido pela AFC manteve as dimensões Liderança, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação, contendo 19 variáveis.

Após realizar a análise dos dados pela Análise Fatorial Confirmatória, estes mesmos dados foram submetidos à Análise Fatorial Exploratória Unidimensional e os resultados foram comparados na sequência.

As respostas foram codificadas para os parâmetros do *software* SPSS (Social Package Statistical Science), versão 21. Os primeiros testes realizados foram o de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), de Esfericidade de Bartlett e Measure of Sampling Adequacy (MSA), extraídos pelos métodos de *principal components*, *unweighted least squares*, *generalized least squares*, *maximun likelihood*, *principal axis factoring*, *alfa factoring* e *image factoring*, sendo que o método *principal components* apresentou melhores resultados em relação ao KMO, Esfericidade de Bartlett e MSA.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2010), o teste de KMO mostra o nível de apropriação para a análise fatorial do conjunto de dados quando o resultado está acima de 0,50. A análise da apropriação de cada variável pode ser realizada pelo teste de MSA.

Os resultados dos testes estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1: Resultados da análise fatorial unidimensional

Dimensão	Quant. Variáveis	KMO	Bartlett	MSA	Comunalidades	Quant. fatores Varimax
Liderança	3	0,585	47,256, sig. = 0,000	> 0,5	L1 < 0,5, L2 e L3 > 0,5	1
Decisão	3	0,500	5,681, sig. = 0,000	> 0,5	D2 < 0,5, D1 e D3 > 0,5	1
Comunicação	4	0,594	72,092, sig. = 0,000	COM1 < 0,5, outras > 0,5	COM1 < 0,5, outras > 0,5	1
Controle	5	0,714	106,544, sig. = 0,000	> 0,5	CT4 < 0,5, outras > 0,5	1
Planejamento	5	0,871	360,547, sig. = 0,000	> 0,5	> 0,5	1
Motivação	6	0,730	224,493, sig. = 0,000	> 0,5	> 0,5	2

Fonte: coleta de dados.

Analisando os resultados dos testes, todas os fatores obtiveram KMO maior que 0,5, todos aceitáveis. Em relação ao teste de esfericidade de Bartlett, todos os fatores analisados obtiveram significância abaixo de 0,05 (5%), sendo todas aprovadas. Em relação ao MSA apenas a variável COM1 apresentou problemas, apresentando resultado abaixo de 0,5, devendo ser excluída do modelo. As comunalidades das variáveis L1, D2, COM1 e CT4 apresentaram resultado abaixo de 0,5, sendo excluídas do rol de variáveis.

Não foram realizadas rodadas de testes de Análise Fatorial Exploratória Unidimensional após a exclusão de variáveis devido a exclusão de no máximo uma variável por fator.

Diante disso, os resultados da análise fatorial exploratória aplicada a cada dimensão teórica permitiu que fosse verificado o ajustamento das variáveis as dimensões, sendo realizado pelo método de componentes principais, com teste de KMO, MSA, Esfericidade de Bartlett e comunalidades satisfatórios.

Aplicando a técnica de rotação Varimax com normalização de Kaiser, cujo objetivo é verificar se existe a possibilidade da dimensão ser dividida em subdimensões, para a dimensão motivação, contendo o maior número de variáveis, foi sugerido a criação de 2 fatores, conforme apresentado na Tabela 1. Contudo, a definição dos fatores com base teórica é prioritária em detrimento aos testes empíricos (HAIR JR. *et al.*, 2010).

Considerando que a Análise Fatorial Exploratória Unidimensional apresentou o menor número de exclusão de variáveis, contribuindo na manutenção da maior parte das variáveis, decidiu-se pela utilização dos resultados desta última técnica, sendo excluídas do modelo as variáveis L1, D2, COM1 e CT4.

Esta técnica vem sendo utilizada para ajustamento de variáveis dentro dos fatores, aplicando o teste por cada fator de forma separada, como nos testes utilizados nas pesquisas de Vitória, Almeida e Primi (2006), Sisto, Santos e Noronha (2007) e Silva (2014). Embora nestes trabalhos os pesquisadores utilizaram para verificar a consistência das variáveis dentro de modelos com apenas uma dimensão, a utilização em modelos com mais de uma dimensão mostrou nos resultados, uma melhor corroboração com a teoria observada.

Diante disso a resolução final do instrumento ficou composto por 22 sentenças, distribuídas nas 6 dimensões, as quais estão apresentadas no Quadro 20.

Quadro 20. Solução final do instrumento Estilo de Gestão

Cód.	Sentença	Dimensão
L2	Sempre proporciono ótima relação entre líder e liderado	Liderança
L3	Sempre identifico e atendo as necessidades e expectativas pessoais e de trabalho dos meus funcionários e demais colegas	
D1	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré analisadas, buscando a decisão mais racional possível	Decisão
D3	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho.	
COM2	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas por meio de e-mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais	Comunicação
COM3	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o sr.(a) e as outras pessoas entendam facilmente	
COM4	As informações recebidas de meus subordinados ou chefia (se for o	

	caso), sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos	
CT1	O sistema de controle de atividades, tais como a forma de avaliar os funcionários, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc., são sempre planejados previamente	Controle
CT2	Na organização em que trabalho as mudanças no ambiente externo, tais como demanda, valor do dólar, fatores climáticos são sempre avaliadas	
CT3	Os valores da organização, tais como honestidade, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito aos animais, respeito aos clientes, etc., são utilizados como controle das atividades e comportamentos na organização	
CT5	Na organização em que trabalho existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos	
P1	Na organização em que trabalho são amplamente divulgados a Missão, Valores e Visão da empresa	Planejamento
P2	Na organização em que trabalho é realizado uma avaliação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças	
P3	Na organização em que trabalho são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as maneiras e períodos das atividades que serão realizadas	
P4	Na organização em que trabalho são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas	
P5	Na organização em que trabalho as atividades planejadas são totalmente realizadas	
M1	O sr. (a) está sempre satisfeito com seu salário e/ou outros benefícios recebidos por seu trabalho	Motivação
M2	O sr. (a) está sempre satisfeito com seu ambiente de trabalho	
M3	O sr. (a) está sempre satisfeito com o relacionamento entre colegas e/ou supervisores	
M4	O sr. (a) sempre recebe elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado	
M5	O sr. (a) sempre está criando algo novo ou novas formas de se fazer o trabalho	
M6	O sr. (a) sente prazer pelo trabalho que realiza	

Fonte. Elaborado pelo autor.

Encerrado as análises para definição do instrumento final, as próximas seções apresentarão as análises sobre o Estilo de Gestão, inicialmente com a caracterização dos participantes da pesquisa, seguido pela análise dos dados pertinentes às dimensões envolvidas no Estilo de Gestão, incluindo os testes das hipóteses apresentadas na metodologia, dispostas no Quadro 10 da seção 3.5.2.

4.4 Avaliação do Estilo de Gestão

4.4.1 Características dos participantes

Participaram da pesquisa 101 gestores de propriedades rurais de 11 Estados Brasileiros, sendo eles: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Rondônia, Roraima e Pará.

Para esta análise selecionamos dados pertinentes ao gestor ou à propriedade rural, com características métricas e nominais. A Tabela 2 apresenta os dados nominais dos gestores e propriedade.

Tabela 2: Dados demográficos nominais dos participantes.

Item	Frequência	Percentual
Sexo		
Masculino	85	84,1
Feminino	16	15,9
Região		
Mato Grosso	20	19,8
Rio Grande do Sul	20	19,8
Minas Gerais	14	13,9
Santa Catarina	12	11,9
Paraná	11	10,9
São Paulo	10	9,9
Mato Grosso do Sul	4	4
Rondônia	4	4
Goiás	3	3
Pará	2	2
Roraima	1	1
Escolaridade		
Superior completo	34	33,7
Pós-graduação completo	33	32,7
Ensino médio completo/2º grau completo	18	17,8
Superior incompleto/3º grau	6	5,8
Pós-graduação incompleto	4	4
Ensino fundamental completo/1º grau completo	3	3
Até o ensino fundamental incompleto/1º grau incompleto	2	2
Ensino médio incompleto/2º grau incompleto	1	1
Casado(a) ou vivendo com parceiro(a)		
Sim	81	80,2
Não	20	19,8
Ocupação		
Proprietário	43	42,5
Gestor	14	13,9
Agrônomo	14	13,9
Médico Veterinário	6	5,9
Gestor e Agrônomo	5	4,9
Técnico Agrícola	5	4,9
Técnico em Agropecuária	4	4

Técnico agrícola	3	3
Analista	2	2
Zootecnista	2	2
Analista de Sistemas	1	1
Representante comercial	1	1
Responsável Técnico	1	1
Propriedade sindicalizada		
Sim	84	83,1
Não	17	16,9
Produtos		
Pecuária	26	34,3
Agricultura	47	61,8
Cavalo/Peixe	2	2,6
Turismo rural	1	1,3

Fonte: Coleta de campo (2017).

Conforme observado na Tabela 2, a maioria dos participantes da pesquisa são do sexo masculino (84,1%), mais da metade (53,5%) estão nos Estados de Mato Grosso, Rio Grande do Sul e Minas Gerais. A maior parte dos participantes (66,4%) possuem curso superior e pós-graduação. 80,2% são casados(as) ou vivem com companheiro(a). As ocupações que mais se destacaram na amostra foram as de proprietários e gestores (56,4%).

Em relação as características das propriedades, a Tabela 2 mostrou que a maioria (83,1%) está vinculada a algum tipo de órgão sindical ou associativo. As produções mais recorrentes nas empresas rurais são derivadas das atividades de agricultura (61,8%) e pecuária (34,3%).

Os dados coletados com características métricas estão representados na Tabela 3.

Tabela 3. Dados métricos dos participantes.

Medidas	Idade (anos)	Quantidade de pessoas que trabalham na propriedade (unidade)	Tempo de existência da organização (anos)	Variáveis		
				Tempo de serviço prestado na propriedade rural (anos)	Área da propriedade (hectares)	Volume de produção do último ano (toneladas)
Média	38,33	141,96	33,84	15,40	5115,83	173.551,10
Mediana	35,00	5	35	15	450	450
Moda	31	2	20	25	1000	1
Desvio Padrão	12,39	458,6	23,67	13,44	11297,86	652.127,48
Amplitude	50	2.500	99	59,5	49990,91	2.749.999

Fonte: Coleta de campo (2017).

Os últimos conjuntos de dados relacionados aos gestores são a idade e tempo de serviço prestado a empresa. Os dados apresentaram uma concentração da idade dos participantes entre 31 e 38 anos, observado em sua média, mediana e desvio padrão baixo. Em relação ao tempo de serviço, a maioria dos participantes atuam há 25 anos na empresa, a média e mediana está praticamente em 15 anos, com baixo desvio padrão relativizando que os participantes do conjunto de dados está entre 15 a 25 anos.

Os dados métricos pertinentes às características das organizações mostram uma amplitude de 2500 pessoas, um hiato considerável, representado claramente em seu grande desvio padrão. Sua moda consta de 2 pessoas, mostrando que a maioria das organizações atua com este quantitativo de funcionários.

Em relação ao tempo de existência médio de 35 anos, existe uma certa igualdade nas organizações observadas, uma vez que a moda, média e mediana estão muito próximas, somadas ao baixo desvio padrão proporcionam consistência a esta afirmação.

Nos dados pertinentes ao tamanho das organizações, o alto desvio padrão e a amplitude mostram que elas se diferem muito, embora em média tenham 5115,83 hectares. Em relação aos dados sobre o volume de produção, acontece o mesmo fenômeno observado nos dados pertinentes à área, mostrando um grande hiato entre a propriedade com menor produção e a com maior produção quando se observa o desvio padrão e a amplitude.

A próxima análise versará sobre os resultados dos fatores que compõe o construto Estilo de Gestão.

4.4.2 Análise dos dados da Escala de Estilo de Gestão

Os dados coletados pela Escala de Estilo de Gestão permitiram a expressão das percepções sobre as atividades desempenhadas pelos gestores de propriedades rurais. As medidas de tendências centrais, desvio padrão e amplitude destas emissões estão expostas na Tabela 4.

Tabela 4. Scores do Estilo de Gestão por fator.

Medidas	Dimensões						Estilo de Gestão
	Liderança	Decisão	Comunicação	Controle	Planejamento	Motivação	
Média	4,24	3,90	3,31	3,73	3,64	3,83	3,74
Mediana	4	4	3	4	4	4	3,68
Desvio padrão	0,71	0,87	1,13	1,03	1,24	0,75	0,82
Amplitude	3	4	4,67	3,50	5	3	3,45

Fonte: Coleta de campo (2017).

Os *scores* de cada dimensão apresentados foram calculados a partir da soma dos valores das percepções emitidas pelos participantes de cada variável e dividido pela quantidade de variáveis, formando os valores de cada dimensão.

A primeira dimensão verificada foi a liderança. As sentenças utilizadas avaliaram o quanto o líder possui características da liderança transformacional, sendo os *scores* próximos a 4 e 5, caracterizando os líderes como transformacionais, os *scores* próximos a 2 e 3, caracterizando como transacionais e os *scores* 1 e 2 *laissez-faire*. No caso observado, os líderes se consideram transformacionais, com opiniões muito próximas, apoiado pelo baixo desvio padrão.

Em termos específicos utilizados nas sentenças L2 e L3, com base em Avolio, Waldman e Yammarino (1991), Bass e Avolio (1997) e Ghasabeh *et al.* (2015), os líderes desenvolvem uma visão compartilhada entre eles que proporcionam melhor relação com seus colaboradores. Passam a identificar as necessidades dos funcionários, especialmente as relacionadas à capacitação dos funcionários, provendo um clima de aprendizagem na organização. Além disso, concentram-se no atendimento das expectativas das pessoas.

Em relação aos procedimentos pertinentes à tomada de decisão, as pontuações emitidas correspondem a presença de característica de tomada de decisão programada e participativa. Considerando a escala de mensuração, nas organizações analisadas, a programação e a participação dos funcionários são utilizadas em cerca de 80% (ponto 4 da escala) das vezes em que as decisões são tomadas.

As sentenças utilizadas para a formação desta dimensão consistem na busca de informações para fomentar a decisão conforme abordado por Ramos, Takahashi e Roglio (2015) e na participação de funcionários e demais envolvidos na decisão, de acordo com Robbins e Decenzo (2004).

A dimensão Comunicação foi a que obteve a menor média e mediana (3,1 e 3) e o segundo maior desvio padrão e amplitude. Estes dados mostram que esta área de gestão das propriedades rurais merece melhor atenção dentre seus gestores e suas organizações associativas. Considerando seu alto desvio padrão e sua amplitude, quase do tamanho da escala (4,6), esclarece que os processos de comunicação organizacional não possuem práticas semelhantes nas organizações participantes, considerando os aspectos avaliados.

Neste ponto, as sentenças utilizadas na verificação desta dimensão consideraram a existência de comunicações formais (SOUSA, 2006; SERRA, 2007; CARDOSO, 2010), a qualidade das informações emitidas com atributos de clareza e fácil entendimento (SOUSA, 2006; MARCHIORI, 2009; FRANCO; LEÃO, 2013; SPAHO, 2013, MARIÑO-ARÉVALO, 2014; ALHASSAN; GHAZALI; ISHA, 2014), e a interação social nos processos comunicativos, permitindo que todos avaliem e discutam as comunicações recebidas e as formulações das comunicações enviadas (HALL, 2003; MAGUIRE; HARDY, 2009; SOUZA, 2010; FRANCO; LEÃO, 2013; SPAHO, 2013; MARIÑO-ARÉVALO, 2014; ALHASSAN; GHAZALI; ISHA, 2014).

Em relação à dimensão Controle, a teoria observada nas sentenças são pertinentes à utilização de indicadores externos, tais como demanda pela produção, valor do dólar, fatores climáticos, etc., conforme discutido por Van der Stede (2007). A tipologia de Simons (1995) foi relevante para propor base analítica baseada em sistemas de controle por crença, utilizando indicadores como os valores organizacionais, sistema de diagnóstico e restrições. Além destas, as interações dos diversos sistemas, conforme discutido por Grabner e Moers (2013) e Hared, Abdullah e Huque (2013) foi utilizada.

Assim, os participantes avaliaram que as atividades de controle estão entre o melhor nível e o intermediário, apresentando que as organizações utilizam instrumentos e indicadores para controle organizacional em aproximadamente 80% das vezes, como observado na média 3,7 e mediana 4. O desvio padrão desta dimensão também se apresenta como baixo (1,09), mostrando uma certa concordância entre os participantes.

Em relação ao Planejamento, os indicadores formativos da dimensão apontaram uma avaliação entre a melhor pontuação possível e o nível regular. A estatística média obteve a pontuação 3,64 e a mediana obteve pontuação 4.

O desvio padrão e a amplitude de respostas indicaram que os participantes não emitiram suas percepções da mesma maneira, mostrando pouco consenso. Apoiando esta afirmação, dentre as dimensões analisadas, o Planejamento apresentou maior amplitude (5), ou seja, obteve-se respostas com valores entre 1 e 5.

Ainda em relação às avaliações de medidas centrais da dimensão Planejamento, embora não seja a avaliação mais baixa, requer atenção, uma vez que é possível de se avançar mais nas questões relativas aos processos de planejamento, hora pela avaliação média e mediana próximo a 4, hora pela falta de unicidade entre as avaliações dos participantes.

A composição da dimensão tratou dos momentos para a efetivação do planejamento, sendo eles: (1) Estabelecimento da Missão, Valores e Visão; (2) Diagnóstico; (3) Definição dos objetivos e metas e (4) Definição do planejamento, dos quais foram utilizados para elaboração das sentenças deste construto (MINTZBERG, 2008; FISCHMANN; ALMEIDA, 2009; CUMMINGS; DAELLENBACH, 2009; SOUZA; MARINHO, 2014), como também, considerou-se o momento de implementação do planejamento (VAITSMAN; RODRIGUES; PAES-SOUSA, 2006; GUIMARÃES; PORDEUS; CAMPOS, 2010; PEREIRA, 2011).

Conforme a literatura observada, esses são passos essenciais para delimitar um planejamento organizacional, como sugerido na hipótese de correlação desta dimensão com os dados organizacionais como produção, área da propriedade e número de funcionários.

O último fator avaliado foi a Motivação. Trata-se da dimensão com maior número de variáveis, seis no total. Os valores observados mostram a média e mediana próximos ao valor 4, ocorrendo em 80% das atividades que utilizam essa área da gestão. Assim como na dimensão liderança, ocorreu uma percepção muito semelhante dos participantes quando verificado o teste estatístico do desvio padrão (0,75) e a amplitude das respostas (3).

As variáveis desta dimensão são compostas por indicadores de presença de fatores extrínsecos e intrínsecos baseados nos trabalhos de Deci, Ryan e Williams (1996), Cokley (2000), Pinder (2008) e Ertas (2015).

Em relação ao Estilo de Gestão médio das dimensões, as organizações produtoras rurais apresentaram uma média de 3,74 e mediana de 3,68, com desvio padrão relativamente baixo quando comparado com os demais. Estes resultados indicam que embora estejam um pouco acima do regular, ainda existe possibilidade de melhorias por meio de intervenções pontuais nas áreas das dimensões avaliadas.

No sistema de Likert (LIKERT, 1967; LIKERT; LIKERT, 1979), as organizações participantes seriam classificadas no Sistema 3. Este sistema é caracterizado como consultivo, apresentando interação, comunicação e tomada de decisão com razoável participação dos funcionários. Embora ocorra a participação do pessoal envolvido, a decisão final ainda é realizada pelo gestor.

O próximo passo de melhoria das organizações seria alcançar o Sistema 4, o qual predomina a participação dos funcionários nas tomadas de decisão, utiliza fortemente o trabalho em equipe e a comunicação é realizada de forma horizontal e vertical (LIKERT, 1967; LIKERT; LIKERT, 1979).

Considerando que as dimensões utilizadas e o Estilo de Gestão são preditores de resultados organizacionais positivos, conforme observado na elaboração das hipóteses, qualquer melhoria nos índices das dimensões, em tese, poderia melhorar os resultados organizacionais.

Diante disso, a próxima subseção consiste no testes das hipóteses levantadas na subseção 3.5.2 da metodologia.

4.4.3 Testes das hipóteses

A seção 3.5.2 apresentou as hipóteses de pesquisa expostas no Quadro 10, de correlações entre os construtos envolvidos e saídas organizacionais como a produção. Considerando a natureza dos dados coletados pela Escala de Estilo de Gestão, organizados em um *continuum* que inicia em “1” representando a discordância total da sentença apresentada, até o valor “5” de concordância total do que foi apresentado enquanto representação do fenômeno observado, para todas as sentenças da escala, caracterizou-se estes dados como ordinais.

De acordo com Siegel e Castellan Jr. (2008) os testes de correlação adequados para escalas do tipo ordinais são o Coeficiente de Correlação de Spearman (ρ) e o Coeficiente de Correlação por Postos de Kendall (τ). A aplicação

de um ou outro teste depende do tamanho da amostra, uma vez que o teste de Spearman é adequado para amostras menores que 30 casos. Assim, o teste de correlação utilizado foi o de Kendall. Os resultados estão representados na Tabela 5.

Tabela 5. Testes das Hipóteses de pesquisa.

Construtos		Volume de produção do último ano	Produtividade	Quantidade de pessoas que trabalham na propriedade	Área da propriedade	Tempo de existência da organização	Tempo de serviço prestado
Liderança	τ	-0,010	<u>-0,154</u>	0,049	<u>0,183</u>	-0,061	<u>0,153</u>
	Sig.	0,893	<u>0,040</u>	0,531	<u>0,016</u>	0,420	<u>0,045</u>
Decisão	τ	0,015	-0,098	0,047	0,134	-0,089	0,077
	Sig.	0,839	0,180	0,536	0,069	0,231	0,302
Comunicação	τ	0,013	<u>-0,163</u>	0,138	<u>0,230</u>	<u>-0,157</u>	<u>-0,146</u>
	Sig.	0,859	<u>0,021</u>	0,059	<u>0,001</u>	<u>0,029</u>	<u>0,043</u>
Controle	τ	0,009	<u>-0,189</u>	<u>0,159</u>	<u>0,306</u>	0,053	-0,010
	Sig.	0,901	<u>0,008</u>	<u>0,03</u>	<u>0,000</u>	0,453	0,892
Planejamento	τ	-0,036	<u>-0,195</u>	0,063	<u>0,208</u>	0,005	0,088
	Sig.	0,608	<u>0,006</u>	0,386	<u>0,003</u>	0,939	0,217
Motivação	τ	-0,037	-0,104	-0,018	0,094	-0,042	0,135
	Sig.	0,599	0,138	0,807	0,184	0,551	0,059
Estilo de Gestão	τ	-0,036	<u>-0,201</u>	0,068	<u>0,214</u>	-0,070	0,037
	Sig.	0,597	<u>0,004</u>	0,339	<u>0,002</u>	0,312	0,596

Fonte: Elaborado pelo autor, software de apoio SPSS.

A Tabela 5 apresentou as correlações entre os construtos, mostrando que todas as hipóteses apresentadas de correlação positiva entre os construtos envolvidos e o volume de produção foram refutadas.

Neste caso, os testes mostraram que não existe correlação entre liderança e volume de produção, decisão e volume de produção, comunicação e volume de produção, controle e volume de produção, planejamento e volume de produção, motivação e volume de produção e conseqüentemente estilo de gestão e volume de produção.

Contudo outras correlações podem sugerir levantamento de novas hipóteses, como correlacionar a quantidade de pessoas que trabalham, área da propriedade, tempo de existência da propriedade e o tempo de serviço prestado pelo gestor na organização pesquisada com os construtos envolvidos nesta pesquisa. A Tabela 6 extrai apenas as correlações que foram significativas (nível 0,05) no teste de correlação por postos de Kendall apresentados na Tabela 5.

Tabela 6. Correlações significativas entre construtos e dados sócio demográficos.

Correlações	Coefficiente τ	Significância
Controle e Quantidade de funcionários	0,16	0,03
Liderança e Área da Propriedade	0,18	0,02
Comunicação e Área da Propriedade	0,23	0,00
Controle e Área da Propriedade	0,31	0,00
Planejamento e Área da Propriedade	0,21	0,00
Estilo de Gestão e Área da Propriedade	0,21	0,00
Comunicação e Tempo de existência da Propriedade Rural	-0,16	0,03
Liderança e Tempo de Serviço prestado pelo gestor	0,15	0,04
Comunicação e Tempo de Serviço prestado pelo gestor	-0,15	0,04

Fonte: Elaborado pelo autor, software de apoio SPSS.

Conforme apresentado na Tabela 6, o maior número de correlações significantes foram as relacionadas à Área da Propriedade, sendo significativa com Liderança (18%), Comunicação (23%), Controle (31%), Planejamento (21%) e Estilo de Gestão (21%). Neste ponto, quanto maior o tamanho da propriedade, mais exigido são atividades que atendem as teorias utilizadas para medir os construtos correlacionados.

Vale ressaltar que em pequenas propriedades, o Estilo de Gestão também é relevante, mas em grandes propriedades, a influência do Estilo de Gestão se torna evidente.

Embora a revisão da literatura não apresente pesquisas analisando estas correlações, os dados aqui testados são relevantes, uma vez que empresas com portes maiores exigem controles, liderança, sistema de comunicação, planejamento mais avançados e eficientes.

A única correlação negativa foi entre Comunicação e Tempo de existência da Propriedade Rural, quanto mais velha é a organização, menos as comunicações são

claras, interativas e formais. Contudo, é possível que a comunicação realizada, com o passar do tempo se ressignifique pela experiência obtida na gestão desta comunicação.

Neste ponto, Franco e Leão (2013) contextualizam que a mensagem é elaborada dentro de um processo discursivo partindo das relações sociais, sendo realizada inclusive por linguagem específica. Colvara (2006) explica que nos processos de elaboração das mensagens leva-se em conta a experiência e vivência. Assim, a forma de comunicação utilizada nas propriedades rurais pode tomar um rumo inverso do que observado na literatura, podendo gerar uma forma singular de comunicação específica para estes tipos de organizações, justificando a correlação negativa.

A próxima etapa consistiu no teste de regressão utilizando múltiplas variáveis, possibilitando analisar os dados conjuntamente e verificar o peso de cada dimensão nos resultados e características organizacionais.

4.4.4 Impacto das dimensões nos resultados e características organizacionais

A regressão linear como objetivo desta análise pode elucidar resultados dos impactos das dimensões (variáveis preditoras) nos resultados e características organizacionais (variáveis dependentes) como: volume de produção, número de funcionários, área da propriedade e tempo de existência da propriedade. Os resultados estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7. Resultados da análise de Regressão Linear Múltipla

Resultados	Variáveis dependentes			
	Volume de produção	N. de funcionários	Área da propriedade	Idade da propriedade
R ²	0,137	0,204	0,164	0,214
Significância	0,028	0,002	0,009	0,001
Maior VIF	4,06	4,06	4,06	4,06
Durbin-Watson	1,2	1,9	1,6	2,3
B Liderança	121.119,77	-22,60	314,9	2,08
B Decisão	-47.482,2	-149,62	-2.003,15	0,43
B Comunicação	117.837,94	28,52	2.630,66	-5,27
B Controle	179.618,21	165,51	2.602,59	-1,18
B Planejamento	-121.348,23	96,06	366,93	0,39
B Motivação	-1.826,17	-212,96	-647,25	-0,41

Fonte: Elaborado pelo autor, software de apoio SPSS.

Aplicou-se a técnica de regressão linear múltipla, utilizando o método “Enter” do *software* SPSS, para determinar os coeficientes de regressão e suas variáveis. De acordo com Hair *et al.* (2010), o coeficiente de determinação (R^2), mede a proporção que as variâncias das médias das variáveis independentes são explicadas pela variável dependente. Um alto valor deste coeficiente pode explicar que as alterações da variável independente são fortemente influenciadas pelas variações da variável dependente.

Analisando os R^2 das equações de regressão, nenhuma delas têm um efeito significativo nas variáveis dependentes, sugerindo pouca influência das variáveis independentes na determinação do volume de produção, número de funcionários, área da propriedade e o tempo de existência da organização.

O maior coeficiente de explicação foi para a variável dependente idade da propriedade. Os resultados mostraram que no modelo apresentado pela regressão, as dimensões utilizadas são influenciadas em 21,4% por esta característica.

Embora os coeficientes de explicação apresentem-se baixos em todos os casos, a análise da variância (ANOVA) de todas as equações de regressão calculadas obteve um nível de significância menor que 5%. A hipótese apresentada por este teste é que pelo menos uma das variáveis independentes seja diferente de zero, com a hipótese nula de que todas as variáveis independentes sejam iguais a zero. Diante dos dados apresentados, a hipótese nula de todas as regressões foi rejeitada.

Em relação à multicolinearidade, quando uma variável independente é altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis dependentes, pode-se causar erros ao estimar o coeficiente de regressão. Os parâmetros segundo Hair Jr. *et al.* (2010) e Malhotra (2006) é o VIF máximo de 10, acima deste valor, o modelo apresenta multicolinearidade.

A variável independente com maior VIF foi Planejamento com 4,06 em todas as variáveis dependentes, não apresentando problemas de multicolinearidade.

A auto correlação dos resíduos é uma das premissas para aplicação do método de análise de regressão linear. Contudo, este é um problema quando se realiza a regressão em um conjunto de dados que apresentam séries temporais. No

caso desta pesquisa, os dados são caracterizados como *cross section* que, em tese, não deveriam apresentar independência dos resíduos.

Os dados da tabela de Durbin-Watson dos valores críticos da distância inferior e superior para $N = 90$, $X_N = 6$ e $\alpha = 0,05$, são de $d_i = 1,403$ e $d_s = 1,666$. Estas informações possibilitam localizar as áreas de rejeição ou não da hipótese nula (H_0), onde H_0 corresponde a não existência de correlação dos resíduos. As áreas de rejeição com seus respectivos valores estão apresentados na Figura 5.

Figura 5. Valores críticos da tabela Durbin-Watson para $N=90$, $X_N=6$, sig. 5%.

Rejeitar H_0 , indício de autocorrelação positiva	Zona de indecisão	Não rejeitar H_0	Zona de indecisão	Rejeitar H_0 , indício de autocorrelação negativa
0	1,4	1,67		2,33
				2,6

Fonte. Adaptado de Hair Jr. *et al.* (2010).

Considerando os valores da estatística de Durbin-Watson pertencerem ao intervalo 1,67 - 2,33 (vide Tabela 7), os mesmos encontram-se na zona de rejeição da hipótese de existência de auto correlação dos resíduos. Diante disso, esse teste mostrou que, para os dados apresentados, não existe auto correlação dos resíduos.

Em relação aos valores dos *Betas*, considerado o peso dos fatores em cada reta de regressão, os que possuem maior relevância são: controle para as variáveis volume de produção e quantidade de funcionários; comunicação para a área da propriedade e liderança para a idade da propriedade.

Embora as regressões atendidas a todos os requisitos para serem significantes e não enviesar os resultados, os coeficientes de determinação não foram suficientemente fortes para explicar o impacto nas dimensões analisadas. Diante disso, outros fatores não considerados no modelo estão explicando a variação no volume da produção, área da propriedade, idade da empresa e quantidade de funcionários.

Estes resultados levantaram pontos de discussão que foram debatidos durante seção de grupo focal.

1. A representatividade do fenômeno estudado pelos resultados obtidos nas análises das dimensões.

2. Existência das correlações entre as dimensões e as saídas organizacionais observadas e outras que não foram levantadas mas observadas na prática.

3. Fatores que influenciam e caracterizam o estilo de gestão que não foram contemplados.

As discussões do grupo focal são objeto de análise da próxima seção.

4.5 Discussões a partir dos dados obtidos por meio do grupo focal

Os resultados obtidos por meio da análise quantitativa foram sintetizados e apresentados para o grupo constituído por cinco profissionais pesquisadores da área de gestão de propriedades rurais.

Após a apresentação dos resultados da pesquisa, os participantes foram incitados a emitir suas opiniões livremente, tendo como *insights* as questões apresentadas na seção anterior.

As discussões realizadas durante a reunião foram gravadas, transcritas e codificadas com apoio do *software* Atlas IT versão 8, mostrando 4 códigos diferentes, distribuídos em 3 temáticas, as quais estão representadas na Tabela 8.

Tabela 8. Codificação das discussões da reunião do grupo focal.

Categorias	Códigos	Citações
Objeto de pesquisa	Características das propriedades rurais	12
	Diferenças entre grupos de gestores	10
Composição do Estilo de Gestão	Fatores do Estilo de Gestão	11
Impactos da pesquisas	Impactos da pesquisas	10

Fonte: Elaborado pelo autor, *software* de apoio Atlas TI.

O primeiro ponto de discussão apresentado referente-se às características dos produtores rurais visitados e pesquisados pelos participantes do grupo focal, distribuídos nos pontos de discussão apresentado no Quadro 21.

Quadro 21. Pontos de discussão do código características das propriedades rurais.

Código	Pontos de discussão	Síntese dos argumentos
Características das propriedades	Acesso à informação	Informação correlacionada a tecnologia Baixa prioridade no acesso da informação sobre gestão
	Tempo de existência da	O estilo de gestão modifica conforme experiência

	organização	do gestor
	Diferenças no Estilo de Gestão	Diferentes equipes de gestão apresentam diferentes estilo de gestão
	Características técnicas	Modelo de produção: Multicultura
	Relação entre tecnologia e número de funcionários	Quanto mais tecnologia menor quantitativo de funcionários.
	Relação entre tecnologia, estilo de gestão e resultados organizacionais	Existente correlação entre tecnologia, estilo de gestão e resultados organizacionais

Fonte: Dados da pesquisa, apoio *software* Atlas TI.

A primeira característica apresentada é referente ao acesso a informação. De acordo com os participantes, eles possuem muito acesso à informação, mas pouca expertise em lidar com elas. Neste ponto, as discussões mostraram uma relação direta entre a informação e a tecnologia:

Os grandes produtores me parece que eles já atendem bem a questão tecnológica, o próximo desafio deles é a gestão mesmo (Participante 1).
Eu vejo dessa forma também (Participante 3).
Vejo que os produtores têm muita resistência em utilizar esse tipo de informação de gestão, se não for dado agrônômico ele resiste. Não sei se é por falta de conhecimento ou resistência mesmo (Participante 3).

Esta ênfase da informação estabelece ligação prioritária com a tecnologia de produção, deixando os aspectos relacionados à gestão em planos secundários.

Outro aspecto relacionado às características gerais são relacionados à experiência do gestor.

Tem a questão da expertise, o cara tá mais velho na propriedade já sabe o que tá dando certo ou errado (Participante 2).
Porque dentro da economia eles tratam isso de *path dependence*, a história conta o que eu sou hoje decorre do que eu fui no passado e o que eu serei no futuro decorre do que eu serei no presente. Então a idade conta sim nesse sentido, da trajetória (Participante 1).
Idade impacta nos resultados, se você não tomar algumas decisões, você vai perdendo qualidade de solo, perdendo produtividade, a idade tem impactos escondidos por trás dela. Tem uma cultura que não tá tendo produtividade, vou ter que tomar decisões, mexer no meu planejamento, pra longevidade da minha organização (Participante 2).
O tempo de existência, porque quando você muda o gestor, o proprietário ou quando você arrenda, ele recomeça. É um outro tipo de gestão, é uma outra equipe que está atuando (Participante 4).

Conforme indicado nas discussões durante a reunião, os participantes marcaram uma relação entre a experiência do gestor, estilo de gestão e os resultados organizacionais.

Neste ponto, os resultados obtidos apresentados na Tabela 5 da seção 4.4.3 mostraram uma correlação positiva de 15,3%, entre o tempo de serviço prestado à organização e liderança corroborando com as informações fornecida pelos participantes do grupo focal.

O segundo aspecto mencionado trata da alteração do Estilo de Gestão quando alterado a equipe de gestão. Sobre estes dois aspectos, os participantes do grupo focal discutiram características conceituais do construto Estilo de Gestão embasados por Likert (1967), Likert e Likert (1979), Tull e Albaum (1971), Likert (1976), Guerreiro (1989), Abramson *et al.* (1993), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Pereira e Santos (2001), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Petry e Nascimento (2009), Rafiq e Chishti (2011), Gomes *et al.* (2013) e Gupta; Javadian; Jalili (2014), tratando o Estilo de Gestão como a manifestação das características de se administrar de um gestor ou coletivo de gestores de uma determina organização (segundo aspecto), utilizando-se dos seus processos cognitivos que refletem todas suas atividades (primeiro aspecto).

A produção multicultural e a integração entre as diversas culturas também foi marcada como uma das características, como nas observações dos participantes:

Porque a gente tem 1^a, 2^a e 3^a cultura, você tem integração, você tem as vezes pecuária como atividade principal e também área de plantação (Participante 3).

O cara que planta soja, ou ele planta milho, ou ele planta algodão, ou ele planta feijão na segunda safra, na realidade ele não planta soja, ele planta grãos, ou pastagem (Participante 1).

Outro aspecto marcado do código características gerais está relacionado à tecnologia e quantitativo de pessoal, destacando uma correlação inversa:

Quanto maior a tecnologia, menor o número de funcionários (Participante 3).

Considerando que a produção está muito ligada à utilização da tecnologia, baseado nas informações dos participantes do grupo focal, pode-se correlacionar o número de funcionários dos participantes da pesquisa (*survey*) com a o volume de produção, resultando em uma correlação significativa e positiva de 14% entre estes fatores, não confirmando as informações fornecidas pelos participantes do grupo focal.

O último ponto discutido reflete o quanto as características das organizações pesquisadas correlacionam com tecnologia, estilo de gestão e resultados. De acordo

com o grupo, quanto melhor for a utilização da tecnologia, melhores são as práticas de gestão e, conseqüentemente, melhor são os resultados organizacionais:

Aqueles que tem mais investimentos em tecnologia, fazem planejamento e controle, investem em gestão de pessoas, são os que tem melhor desempenho operacional (Participante 2).

Ao contrário dos resultados obtidos na fase quantitativa, os participantes do grupo entendem que o Estilo de Gestão tem correlação com os resultados organizacionais. Contudo, também se correlaciona com a tecnologia, como se a tecnologia determinasse o Estilo de Gestão e conseqüentemente, os resultados organizacionais. Com isso, diferentemente dos resultados da pesquisa quantitativa, o entendimento do grupo aceita a hipótese de que o Estilo de Gestão pode estar correlacionado os resultados organizacionais.

Retomando a discussão anterior, foi observado também que o uso de tecnologias alcançou limites de desempenho satisfatórios, tornando a gestão uma nova fronteira para melhorar os resultados organizacionais.

O próximo código da análise de conteúdo versa sobre as diferenças na forma como as propriedades são geridas pelos proprietários e pelos gestores contratados. Os pontos desta discussão estão representados no Quadro 22.

Quadro 22. Pontos de discussão do código diferenças entre proprietários e gestores contratados.

Código	Pontos de discussão	Síntese dos argumentos
Diferenças entre proprietários e gestores contratados	Diferenças entre pecuaristas e agricultores	Existência da diferença no Estilo de Gestão dos agricultores e dos pecuaristas
	Diferenças entre proprietários e gestores funcionários	Existência da diferença no Estilo de Gestão dos proprietários e dos gestores funcionários
	Diferenças entre regiões	Existência da diferença no Estilo de Gestão das organizações da região sul das demais e entre os Estados.

Fonte: Dados da pesquisa, apoio *software* Atlas TI.

Conforme apresentado por Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Beechler e Yang (1994), Bakhtari (1995), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), características entre grupos de gestores de nações diferentes são manifestadas de forma díspares, embora em algum dos casos os gestores atuassem nas mesmas organizações. Ou

mesmo como na pesquisa de Gupta, Javadian e Jalili (2014) apresentando diferenças entre o Estilo de Gestão de homens e mulheres.

Neste ponto, os participantes elucidaram informações mostrando que existem diferenças entre a forma de gerir dos proprietários e funcionários:

A gente que trabalha aqui nessa região que é bem agrícola, a gente conhece um pouco da pecuária e um pouco da lavoura. [...] Porque o perfil do produtor que trabalha com agricultura é gigantesco diferente de quem trabalha com pecuária. Que esse cara da agricultura consegue ir para a pecuária, mas o cara da pecuária não consegue ir para a agricultura. A não ser que ele precise muito (Participante 2).

A questão foi abordada por um dos participantes apresentando um estilo de gestão superior dos agricultores quando comparados com os pecuaristas, evidenciando que os fatores que moldam o estilo de gestão dos agricultores tendem a ser mais complexos.

Especificando essas diferenças, o participante mostrou que as principais diferenças são relacionadas ao uso das tecnologias:

Porque se eu pegar o cara dos grãos que é um cara altamente tecnológico, as respostas vão mudar ou não, permanecem parecidas. Agora se colocar da pecuária, já apresenta outro cenário (Participante 2).

Utilizando os dados quantitativos da pesquisa sobre o Estilo de Gestão para contribuir com essa afirmação, mostraram que os gestores cuja única atividade se caracteriza por agrícola, apresentaram um *score* médio de 3,83 na escala (42 gestores), os estritamente pecuaristas apresentaram média de 3,84 (25 gestores).

Os dados buscaram avaliar outros dois tipos de propriedades, as que realizam ambas as atividades de agricultura e pecuária, apresentando médias de 3,62 na escala (22 gestores), os que desenvolvem atividades de agricultura e outras atividades que não somente agricultura e pecuária mostraram média de 3,3 (4 gestores) e os que apresentaram atividades de pecuária e outras apresentaram média de 3,47 no Estilo de Gestão (4 gestores).

Estas análises estatísticas não corroboram a informação dada pelos participantes do grupo focal, uma vez que as médias entre os pecuaristas e agricultores são muito próximas. Ainda neste ponto, mais uma vez foi discutido a questão da tecnologia determinar o Estilo de Gestão.

Outro ponto abordado nas discussões foi pertinente à diferença entre o Estilo de Gestão dos proprietários das empresas rurais e dos funcionários que exercem atividades de gestão. As diferenças apresentadas pelos participantes foram:

Os proprietários são mais conservadores (Participante 1)
O gestor (proprietário) tem uma percepção extremamente positiva da empresa, poucas falhas, poucos defeitos e quando você vai no operacional, eles detonam a empresa (Participante 3).

Diante disso, os participantes sugeriram realizar uma análise dos dados estratificadas por proprietários (n=43) e gestores funcionários (n=58). Os resultados coletados pela técnica *survey* mostraram que os proprietários apresentaram uma média do Estilo de Gestão de 3,58 e os gestores funcionários apresentaram média de 3,87, diferindo das discussões realizadas pelo grupo focal.

O último ponto de discussão do código diferenças entre os grupos de gestores, correspondem à diferenças entre as regiões brasileiras.

Como você (pesquisador) tem participantes do sul, são áreas menores, acho interessante segmentar por Estado também (Participante 3).

Buscando comparar esta informação com os dados obtidos pelo Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão, os resultados extraídos por meio de estatística descritiva estão dispostas na Tabela 9.

Tabela 9. Médias do Estilo de Gestão das Regiões e Estados brasileiros.

Regiões/Estado	Número de propriedades	Média do Estilo de Gestão
Demais Regiões	58	3,92
Região Sul	42	3,49
Roraima	1	5
Goiás	3	4,29
Rondônia	4	4,23
Pará	2	4,09
Mato Grosso do Sul	4	4,04
São Paulo	10	3,92
Minas Gerais	14	3,83
Mato Grosso	20	3,71
Santa Catarina	12	3,7
Rio Grande do Sul	20	3,64
Paraná	11	2,96

Fonte: Elaborado pelo autor, software de apoio SPSS.

Conforme apresentado na Tabela 9, existem diferenças no Estilo de Gestão entre os Estados, predominando uma melhor avaliação dos demais Estados em relação à média dos Estados da região Sul do país. A menor avaliação do Estilo de Gestão foi registrada para o Estado do Paraná (2,96) e a maior registrada para o

Estado de Roraima (5). Contudo, considerando que em Roraima apenas um gestor respondeu a pesquisa, pode-se ter um viés na comparação, devido ao fato de não se ter mais dados dos proprietários rurais deste Estado.

Diante disso, os dados obtidos pelo método quantitativo correspondem com as informações discutidas na reunião do grupo focal.

Em relação ao código fatores do Estilo de Gestão, os pontos abordados estão dispostos no Quadro 23.

Quadro 23. Pontos de discussão do código fatores do Estilo de Gestão.

Código	Pontos de discussão	Síntese dos argumentos
Fatores do Estilo de Gestão	Fator informação	Possibilidade de maior ênfase do tema informação nos fatores
	Fator atualização	Possibilidade de maior ênfase do tema atualização nos fatores
	Fator gestão de pessoas	Possibilidade de inclusão do fator gestão de pessoas
	Fator Cultura Organizacional	Possibilidade de inclusão do fator cultura organizacional
	Fator Tecnologia	Possibilidade de inclusão do fator tecnologia
	Fator sucessão familiar	Possibilidade de inclusão do fator sucessão familiar

Fonte: Dados da pesquisa, apoio *software* Atlas TI.

Os pontos oriundos do código fatores do Estilo de Gestão foram elucidados a partir de uma questão apresentada aos participantes do grupo focal:

“Além destes fatores utilizados na pesquisa, na opinião dos senhores, quais outros fatores são essenciais para caracterizar o Estilo de Gestão?”

Os fatores que surgiram durante as discussões, apresentados no Quadro 23, sendo eles: Informação, Atualização, Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Tecnologia e Sucessão Familiar, conforme descrito nas falas:

Eu acho que reflete, porém, eu senti ausência, talvez ela esteja implícita do item informação, porque ele tem implicações na decisão, tem implicações no planejamento, e nas pesquisas que eu fiz, os produtores o tempo todo eles respiram isso. “Ah, eu preciso de informação disso, daquilo, daquele outro, desde mercado, capital, tecnologia”. E com base nisso eles vão gerenciando o caos no bom sentido, que é as suas propriedades. Não sei se tem alguma coisa que tá implícita, mas no meu ponto de vista deveria ter contemplado. Informação e atualização, porque no contexto que eles dizem que tudo muda, cada safra é uma tese pra eles, [...] e que faz a diferença em mantê-los na atividade, o que eu tenho a sugerir é colocar atualização e informação (Participante 1).

A tecnologia, informação, mercado, o conhecimento, a experiência que o produtor tem no ramo que ele está (Participante 4).

A variável cultura organizacional aparece em algum momento aqui ou não? Porque isso pode estar ligado se a pessoa tem informação, que é importante para entrar na variável de conhecimento (Participante 3).

Eu acho que você vai poder, é lógico que minha tese está focada no Mato Grosso, e em propriedades de grãos, mas dos pontos que você abordou, a minha tese trata de decisões estratégicas de produção. Vai entrar aqui nas suas características de decisão, de controle e de planejamento. Talvez isso em liderança pode entrar em gestão de pessoas, motivação (Participante 2). Tem outras variáveis aí, a variável sucessão familiar, volto a falar de cultura organizacional, é relevante para saber como ela é gerida, tecnologia, técnicas de plantio como o plantio direto que antes não se falava, não se tirava a máxima produtividade do solo. Hoje você tem essas variáveis aí que precisam ser levadas em consideração (Participante 3).

Embora os fatores Informação e Atualização não tenham sido sugeridos para serem tratados como um fator, mas compondo os outros fatores com maior ênfase, o tema informação foi considerado na elaboração dos fatores liderança, decisão, controle, planejamento e comunicação. Em relação ao tema atualização, nenhuma das sentenças utilizadas no instrumento quantitativo possuem características que atenda ao tema.

Contudo, os pesquisadores Likert e Likert (1979), Beechler e Yang (1994), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), consideraram Atualização como parte do Estilo de Gestão utilizando sentenças que mensurem o construto Treinamento.

Além disso, faz parte do próximo tema sugerido, Gestão de Pessoas, que por vez está em parte contido nos fatores Liderança e Motivação do instrumento de avaliação. Contudo, não atende a todos os componentes que o tema exige tais como os utilizados por Demo *et al.* (2014): Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, desenvolvimento e educação, Condições de trabalho, Avaliação de desempenho e competências e Remuneração e Recompensas.

O tema seguinte, Tecnologia, foi discutido de forma recorrente durante toda a reunião. É considerada pelos participantes como uma característica muito presente nas organizações produtoras rurais. Este tema não foi considerado na elaboração as sentenças do instrumento de avaliação do Estilo de Gestão.

O tema Cultura Organizacional mencionado por um dos participantes também foi abordado por Zeffane (1994) como componente do Estilo de Gestão, respondendo por questões ligadas mais aos aspectos organizacionais do que individuais. Embora não faça parte inteiramente do instrumento de avaliação da parte quantitativa desta Tese, alguns dos componentes desta temática estão presentes, tais como: Normas e regras sendo parte das sentenças do fator Controle e Valores Organizacionais no fator Planejamento.

Por fim, o tema sucessão familiar também foi apresentado por um dos participantes do grupo, o qual não foi contemplado na elaboração do instrumento quantitativo, como também nenhuma das pesquisas analisadas na revisão da literatura apontou este fator como componente do Estilo de Gestão.

Assim como o tema Tecnologia, Sucessão Familiar e os demais, podem ser fatores relevantes para avaliar o Estilo de Gestão específico dos produtores rurais.

O último código elaborado a partir das discussões do grupo trata-se dos resultados da pesquisa e sugestões para futuras investigações (Quadro 24).

Quadro 24. Pontos de discussão dos resultados da pesquisa.

Código	Pontos de discussão	Síntese dos argumentos
Resultados da pesquisa	Dados demográficos	Coletar dados sobre a área de produção além da área total da propriedade
	Correlações entre Estilo de Gestão e Área da propriedade e Estilo de Gestão e tempo de existência da propriedade	Existência das correlações entre Estilo de Gestão e Área da propriedade e Estilo de Gestão e tempo de existência da propriedade
	Impactos do Estilo de Gestão	Impactos do Estilo de Gestão na produção Poder de explicação dos outros fatores que caracterizam o Estilo de Gestão

Fonte: Dados da pesquisa, apoio *software* Atlas TI.

Os participantes do grupo focal puderam analisar os dados processados da pesquisa e emitir suas opiniões, além de sugerirem outras formas de análises e futuras pesquisas. O primeiro ponto de discussão refere-se aos dados demográficos, como expressado na fala:

A área da propriedade que você considerou foi a área em produção ou área total da propriedade? Talvez essa seja uma observação que você possa fazer para futuras pesquisas. Dependendo do meu estilo de gestão eu possa continuar ampliando a área que eu produzo ou vou ter que restringir por alguma má gestão em alguns desses fatores (Participante 4).

Observa-se que o argumento é relevante, uma vez que é possível que nem toda a área da propriedade esteja destinada à produção rural, gerando um possível viés na correlação entre o Estilo de Gestão e seus construtos com a área da propriedade, como também no estabelecimento da reta de regressão tendo como

variável dependente a área da propriedade e independente os fatores que compõe o Estilo de Gestão.

Outro ponto apresentado refere-se à existência das correlações entre Estilo de Gestão e área da propriedade e Estilo de Gestão e tempo de existência da propriedade, conforme apresentado nos resultados, os participantes discutiram e concordam com a existência desta correlação:

Como é que esses fatores influenciam na área em que eu vou produzir? Então eu não vejo área de propriedade e tempo de existência como engessados. Vejo muito correlacionado com o Estilo de Gestão que você tá colocando (Participante 4).

Em termos de resultados, até para atrair a leitura e o interesse do produtor, o que eu devo aprimorar desses itens, no meu estilo de gestão para eu ter o que? Maior produtividade já que custos e lucratividade é mesmo um tabu (Participante 4).

Nesta última passagem da reunião, o participante apresenta além da existência das correlações entre área da propriedade, tempo de existência da propriedade e Estilo de Gestão, outra questão que é a dificuldade de se obter dados sobre custos e lucratividade em organizações de capital fechado.

Outro ponto discutido foi relacionado ao poder de explicação do volume de produção pelo Estilo de Gestão, uma vez que no teste de regressão linear múltipla, cuja variável dependente foi o volume de produção e as variáveis independentes foram os fatores do Estilo de Gestão, os resultados apresentaram coeficiente de explicação (R^2) de 13,7%, conforme explicitado pelo Participante 4:

O grande ganho da sua pesquisa não é o que ela demonstra, mas o que ela virá gerar, me aguça hoje saber o que realmente determina o Estilo de Gestão dos empresários rurais. De saber que só 13,7% estava na literatura, o que falta abordar, investigar (Participante 4).

Neste aspecto, observa-se um campo ainda a ser explorado por futuras investigações, testando a inclusão dos fatores sugeridos pelos participantes da reunião, uma vez que, de acordo com os resultados da pesquisa, existe ainda 86,3% de outros fatores que podem caracterizar o Estilo de Gestão dos Produtores Rurais.

Esta questão também foi abordada por Morris e Pavett (1992) e Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), mostrando a preocupação destes pesquisadores por não abordar mais fatores que podem estar influenciando no Estilo de Gestão.

Os pontos de discussão apresentados pelos participantes da pesquisa, puderam ser confrontados com os dados coletados por meio da técnica de levantamento (*survey*), sendo alguns pontos corroborados pelos participantes como os (1) fatores utilizados na composição do Estilo de Gestão, (2) as diferenças entre os Estilos de Gestão de diferentes grupos que compuseram a amostra da pesquisa e outros que não foram corroborados pertinentes à (1) correlação positiva do Estilo de Gestão com o desempenho operacional e a (2) diferença entre o Estilo de Gestão dos pecuaristas e agricultores.

Além disso, elucidaram novas possibilidades de inclusão de fatores que podem compor o Estilo de Gestão como Tecnologia, Sucessão Familiar, Cultura Organizacional, Atualização (ou treinamento), Gestão de Pessoas e Informação, como sugestão para futuras pesquisas.

Portanto, observou-se neste capítulo que o Estilo de Gestão em suas dimensões Liderança, Comunicação, Controle e Planejamento se correlacionam com a quantidade de pessoas que atuam na propriedade rural, a área da propriedade e com o tempo de existência da propriedade. Além disso, as variáveis independentes que merecerem atenção no contexto Brasileiro do Estilo de Gestão são respectivamente comunicação e planejamento, devido terem apresentado os mais baixos *scores* nos resultados descritivos.

A escala mostrou-se adequada devido a validação de 22 das 26 sentenças propostas no modelo teórico, a qual passou pelas etapas de validação semântica na aplicação piloto, e validação estatística multivariada, considerada eficaz uma vez que não ocorreram nenhuma eliminação de respostas por ausência de preenchimento.

O grupo focal contribuiu para apontar novos olhares em relação à composição dimensional do Estilo de Gestão, além de possibilitar a análise de pontos discordantes e corroborativos mediante discussão dos dados da pesquisa apresentados ao grupo. Apresentou-se como método ímpar na obtenção de informações essenciais para entendimento do fenômeno como características do produtor rural brasileiro e desafios enfrentados, dentre eles a gestão.

Neste sentido, destaca-se que o Estilo de Gestão dos produtores rurais brasileiros correspondem à fatores que vão além das dimensões analisadas pelo instrumento quantitativo, muito devido por tratar-se de um fenômeno social,

caracterizado pela impossibilidade de se isolar todas as variáveis envolvidas. Contudo, verificou-se que o Estilo de Gestão se caracteriza pela forte presença de atividades referentes à liderança, decisão, controle, motivação e tecnologia e menor relevância nos aspectos planejamento e comunicação.

Esta análise está balizada em dois fatores, o primeiro é relacionado aos resultados do levantamento do instrumento de avaliação, no qual mostrou que o Estilo de Gestão está no nível intermediário entre o maior nível da escala e o mediano. O outro fator ponderado foi a avaliação dos membros do grupo focal, considerando que tecnologicamente as propriedades rurais estão bem atendidas, tendo agora a gestão como seu novo desafio para melhorar os resultados organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo discutir a gestão dos produtores rurais brasileiros baseado em seu Estilo de Gestão. Muito embora a gestão de organizações torna-se uma discussão extremamente complexa, esta pesquisa avançou na elucidação de partes desta complexidade, além de oportunamente avaliar um objeto de pesquisa muito singular para a economia brasileira, com vistas à exploração de suas características de gestão.

Conforme abordado na revisão da literatura, as poucas pesquisas que trataram do Estilo de Gestão como um construto das ciências da administração mostraram várias formas de avaliar a gestão organizacional, caracterizada como complexa e multidimensional. O desafio desta pesquisa formou-se na elaboração de um instrumento para avaliar este fenômeno, atualizando e considerando as pesquisas recentes.

Para tanto, foram analisadas pesquisas que se dispuseram avaliar o Estilo de Gestão como também foi realizada uma revisão da literatura de todos os construtos envolvidos, constituídos pela Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação. Estes construtos formaram as dimensões de análise do instrumento de avaliação do Estilo de Gestão a qual foi submetida aos procedimentos de validação.

Feito isso, foi possível responder a questão problema desta Tese de Doutorado: Como é o Estilo de Gestão dos Produtores Rurais Brasileiros?

Portanto, respondendo à pergunta de pesquisa, o Estilo de Gestão dos Produtores Rurais Brasileiros, na amostra pesquisada, se caracteriza pelos elevados níveis de aplicação das atividades de liderança, decisão, controle, motivação e tecnologia, menor relevância nos aspectos planejamento e comunicação que parecem estar preteridas e carentes de atenção dos gestores. Este resultado está balizado pelos resultados obtidos por meio do instrumento quantitativo de avaliação, e ponderado pelas argumentações obtidas durante a reunião do grupo focal, uma vez que a gestão é considerada a nova fronteira para melhorar o desempenho das propriedades rurais.

Com objetivo de responder a questão, esta investigação procurou verificar empiricamente o Estilo de Gestão, por meio do instrumento validado, junto à 101

gestores de propriedades rurais. A abordagem metodológica utilizada buscou descrever o fenômeno por meio das técnicas de levantamento (*survey*) e grupo focal, possibilitando realizar uma pesquisa com técnicas complementares, possibilitando o cruzamento dos dados obtidos para melhor compreensão do estudo.

Ambas as técnicas permitiram que fossem elucidadas e contrapostas os resultados que expuseram os pormenores dos objetivos da pesquisa.

A partir das discussões, serão sintetizadas as principais contribuições desta investigação na seção seguinte.

6.1 Contribuições do estudo

Os resultados da pesquisa mostraram que o Estilo de Gestão é um construto ainda em formação uma vez que sua composição não possui estrutura dimensional única, variando dentre as pesquisas analisadas no capítulo da Revisão da Literatura. Mesmo na proposição utilizada para avaliar o estilo de gestão desta pesquisa, a análise de regressão mostrou que as dimensões utilizadas respondiam muito pouco a variação dos resultados e características organizacionais.

Comparando os resultados obtidos com as pesquisas analisadas na revisão da literatura, esta tese possui fatores positivos por reestruturar um instrumento de diagnóstico avaliativo, cobrindo as principais dimensões utilizadas. Permitiu avaliar a partir das percepções dos gestores, resgatando o objetivo inicial da pesquisa de Likert e Likert (1979). Além disso, permitiu avaliar o Estilo de Gestão com maior profundidade utilizando o grupo focal para verificar o que existe além do que a pesquisa de levantamento atingiu.

Esse resgate do construto estilo de gestão se apresenta como a primeira contribuição deste estudo, uma vez que as pesquisas verificadas nas bases de dados EBSCO, SPELL, CAPES e PROQUEST datam desde 1992 a 2014, totalizando 12 pesquisas, sendo o instrumento de Likert e Likert (1979) o mais utilizado. Verificou-se que existe uma quantidade pequena de pesquisas publicadas sobre o tema, muito compreensível para um construto que foge à parcimônia científica.

A segunda contribuição trata-se da elaboração do instrumento para avaliar o Estilo de Gestão, neste aspecto foi permitido discutir como as dimensões utilizadas puderam absorver as teorias e discussões acadêmicas mais recorrentes e recentes.

Procurou-se na elaboração do instrumento, resgatar a contribuição de Likert e Likert (1979) no qual o Estilo de Gestão é avaliado a partir das percepções dos gestores das organizações. Diferente dos instrumentos de Likert e Likert (1979) e de Culpan e Kucukemiroglu (1993), ao criar as sentenças optou-se por utilizar termos menos rebuscados e de fácil entendimento, além de utilizar uma única escala de resposta. Neste contexto, o participante da pesquisa não precisasse se reorientar para responder cada sentença, se diferenciando dos demais instrumentos analisados nesta tese.

Durante a fase de coleta de dados não foram preenchidos dados de forma errada ou mesmo obtido alguma informação sem preenchimento, sendo este um indicador de qualidade dos termos e composições das sentenças utilizadas.

A terceira contribuição mesmo não se tratando diretamente dos objetivos da pesquisa, foi o teste de eficácia da Análise Fatorial Exploratória Unidimensional como validação de escala multidimensional. Nos estudos que utilizaram esta técnica, avançaram no sentido de validar escalas com fator único. Nesta pesquisa, apropriou-se da oportunidade de aplicar às dimensões isoladamente, eliminando um menor número de variáveis, o que corrobora as teorias utilizadas em cada dimensão, quando comparado à Análise Fatorial Confirmatória calculadas via técnica *Partial Last Square* - PLS.

A quarta contribuição trata-se dos resultados obtidos da escala. Verificou-se que o Estilo de Gestão do produtor rural encontra-se no ponto entre o intermediário e o superior, embora os resultados não sejam preocupantes do ponto de vista das dimensões Liderança, Decisão, Comunicação, Planejamento, Controle e Motivação, ainda existe possibilidade de se melhorar. Foi elaborado um diagnóstico da gestão dessas propriedades, permitindo ações pontuais em cada uma das áreas avaliadas.

Ainda em relação à avaliação do Estilo de Gestão e seus impactos nos resultados organizacionais, diferentemente do que a revisão da literatura, as hipóteses dessa tese foram refutadas, não ocorrendo correlações entre as dimensões avaliadas e o volume de produção. Contudo, observou-se correlações significativas entre características organizacionais como quantidade de funcionários,

área da propriedade e tempo de existência da propriedade, com as dimensões Controle, Liderança, Comunicação e Planejamento, além da correlação positiva entre o Estilo de Gestão e a área da propriedade.

Neste aspecto, as evidências empíricas mostraram que o Estilo de Gestão pode se diferenciar mais significativamente devido às características organizacionais do que nos seus resultados, como no volume de produção.

A quinta contribuição provém dos resultados obtidos pela técnica de regressão linear múltipla verificando o poder de explicação que os construtos utilizados atingem nos resultados e características organizacionais. Os resultados mostraram que as dimensões utilizadas são influenciadas em 13,7% pelo volume de produção, em 16,4% pela área da propriedade, em 20,4% pelo número de funcionários e em 21,4% pela idade da propriedade. Embora o poder de explicação seja relativamente baixo pelos padrões mínimos de 60 a 70% apresentados por Hair Jr. *et al.* (2010) e Malhotra (2006), todas as equações de regressão mostraram-se significantes nos testes de variância e atenderam todos os requisitos de qualidade necessários. Contudo, considerando se tratar de um estudo das ciências sociais, não sendo possível limitar as variáveis que controlam o fenômeno, pode-se verificar que apenas 6 fatores explicam em média pouco menos que um quinto das variações nos resultados e características organizacionais.

A sexta contribuição trata-se da oportunidade que o método misto possibilita a investigação científica. Embora o método quantitativo possibilitou obter uma visão geral do fenômeno, o método qualitativo pode conhecer alguns aspectos pontuais, além dos dados obtidos pela técnica de levantamento e pela revisão da literatura.

Os dados puderam ser confrontados e ocorreram sincronias entre os métodos no retrato do fenômeno como: (1) a utilização dos fatores confirmados pela análise multivariada dos dados, (2) a existência de Estilos de Gestão diferentes entre os grupos de gestores da amostra, e dessincronias como: (1) correlações positivas entre os resultados dos valores do Estilo de Gestão com o volume de produção, como também na (2) diferença da avaliação do Estilo de Gestão dos pecuaristas e agricultores, uma vez que os resultados do *survey* mostraram um Estilo de Gestão superior dos pecuaristas quando comparados com os agricultores e as discussões realizadas pelo grupo focal revelaram exatamente o oposto.

Sétima contribuição: Considerando que os dados mostraram um baixo poder explicativo com os fatores que foram utilizados, os resultados do grupo focal, a partir da experiência dos participantes, elucidaram outros fatores que podem compor o construto Estilo de Gestão, possibilitando explicar melhor a variação dos resultados operacionais das empresas produtoras rurais. Os fatores sugeridos foram: Informação, Atualização, Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Tecnologia e Sucessão Familiar.

6.2 Limitações da pesquisa

A primeira limitação refere-se à influência do pesquisador, uma vez que os dados foram coletados e analisados por apenas um pesquisador podendo seus conhecimentos pregressos afetarem a forma como o fenômeno foi observado e avaliado.

Outra limitação da pesquisa é pertinente aos estudos das ciências sociais, devido a impossibilidade de se isolar os fatores que limitam e explicam os fenômenos sociais, além de toda a dificuldade de se controlar a imprevisibilidade dos seus atores.

A última, trata-se da limitação instrumental desta pesquisa devido a utilização de amostragem por acessibilidade, não possibilitando generalizações, mas com suficiência para validar a escala de avaliação e obtenção de resultados que possibilitam novas hipóteses e oportunidade de pesquisas futuras.

6.3 Sugestões para estudos futuros

A rearticulação do Estilo de Gestão possibilitou realizar três testes empíricos deste construto, o primeiro a formalização de um instrumento de avaliação com objetivos de diagnóstico organizacional do Estilo de Gestão de propriedade rurais, o segundo a realização deste diagnóstico em organizações brasileiras e o terceiro a verificação construtivista por meio de trocas de informações e percepções semânticas realizadas dentro de um grupo focal para corroborar ou não os testes

estatísticos anteriores e elucidar novas evidências sobre o tema, o que se tem por realizado.

Contudo, alguns encaminhamentos para futuras investigações são possíveis conforme os pontos destacados:

- Realização da elaboração de nova escala de medida do Estilo de Gestão incorporando os fatores levantados na fase qualitativa.

- Testar como se desenvolveria a avaliação do Estilo de Gestão pelos liderados.

- Testar a Escala do Estilo de Gestão em outros setores e comparar os resultados.

- Incorporar os fatores Informação, Atualização (ou treinamento), Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Tecnologia e Sucessão Familiar na avaliação do Estilo de Gestão, conforme sugerido pelos participantes do grupo focal.

Diante da apresentação destes resultados, contribuições e sugestões para futuras pesquisas, espera-se que se tenha avançado nas discussões e que se instigue novos debates sobre o Estilo de Gestão de organizações.

REFERÊNCIAS

ABRAMSON, N. R. *et al.* A comparison of Canadian and Japanese cognitive styles: implications for management interaction. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 3, p. 575-88, 1993.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**, v. 2, p. 267-299. Nova Iorque: Academic Press, 1965.

AKTAŞ, E.; ÇIÇEK, I.; KIYAK, M. The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1560–1573, 2011.

ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of humans needs. **Organizational behavior and human performance**. Burlington, v. 4, n. 2, p. 142-176, Maio, 1969.

ALHASSAN, M. A.; GHAZALI, Z.; ISHA, A. S. N. Communication and Temperament in the Choice of Conflict Management Styles among Plant Turnaround Maintenance Employees in PETRONAS Petro-Chemical Companies in Malaysia: A Conceptual Framework. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 6, n. 4, p. 262-270, 2014.

ANDRADE, R.O. B; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.

ARGYRIS, C. Making the Undiscussable and Its Undiscussability Discussable. **Public Administration Review**, v. 40, n. 3, p. 205–13, 1980.

ARMSTRONG, C. M.; *et al.* A Use-Oriented Clothing Economy? Preliminary Affirmation for Sustainable Clothing Consumption Alternatives. **Sustainable Development**, v. 24, n. 1, p. 18-31, Jan. 2016.

ASMAWI, A.; ZAKARIA, S.; WEI, C. C. Understanding transformational leadership and R&D culture in Malaysian universities. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 15, n. 3, p. 287-304, 2013.

ASSIS, L. O. M. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho**: o caso da segurança pública em Minas Gerais. Dissertação (mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

AVOLIO, B. J. *et al.* Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801–823, 2004.

AVOLIO, B. J., WALDMAN, D. A.; YAMMARINO, F. J. Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. **Journal of European Industrial Training**, v. 15, n. 4, p. 9-16, 1991.

AYDIN, A.; SARIER, Y.; UYSAL, S. The effect of school principals leadership styles on teachers organizational commitment and job satisfaction. **Educational Sciences. Theory & Practice**, v. 13, n. 2, p., 806-811, 2013.

BAKAR, Z. A.; SALLEH, R. Role Demands, Work-Family Conflict and Motivation: A Proposed Framework. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 2015

BAKHTARI, H. Cultural Effects on Management Style: A Comparative Study of American and Middle Eastern Management Styles. **International Studies of Management & Organization**, v. 25, n. 3, p. 97-109, 1995.

BANKS, G. C.; *et al.* Management's Science-Practice Gap: A Grand Challenge For All Stakeholders. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 6, p. 2205-2231, Dez. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Full range leadership development**: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. MindGarden: California, 1997.

BEECHLER, S.; YANG, J. Z. The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 3, p. 467-492, 1994.

BEUREN, I. M. *et al.* Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 216-237, 2016.

BISBE, J.; MALAGUEÑO, R. The choice of Interactive Control Systems under different innovation management modes. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 371-405, 2009.

BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 8, p. 709-737, 2004.

BJÖRKLUND, C.; JENSEN, I.; LOHELA-KARLSSON, M. Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 2, p. 571–580, Dezembro, 2013.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The Managerial Grid**. Gulf Publishing: Houston, 1994.

BLANCO JIMÉNEZ, M.; FASCI, M. A.; VALDEZ, J. A Comparison of Management Style for Mexican Firms in Mexico and the Unit States. **International Journal of Business**, v. 14, n. 3, p. 251-263, 2009.

BOJANIC, A. H. The Rapid Agricultural Development of Brazil in the Last 20 Years. **EuroChoices**, v. 16, n. 1, p. 05-10, 2017.

BOOTH, R. Risk Planning for Interdependencies: from theory to practice. **Municipal Engineer**, v. 165, n. ME2, p. 85-92, 2012.

BOSQUETTI, M. A. **Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance**

Organizacional: um estudo internacional de multicasos. (Tese). Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, p. 251, 2009.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. A Brief History of Decision Making. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 1, p. 76-84, 2006.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation.** London: Tavistock, 1961.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life.** London: Heinemann Educational Books, 1979.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming.** Nova Iorque: Routledge, 2012.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and Changing Culture Organizational Based on the competing values framework.** São Francisco. John Willey & Sons Inc., 2006.

CAMPOS, E. A. R.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Cultura Organizacional no contexto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **Reuna**, v. 20, n. 3, p. 65-82, 2015.

CAN, G. Turkish version of the academic motivation scale. **Psychological Reports**, v. 116, n. 2, p. 388-408, 2015.

CARDINAL, L. B.; SITKIN, S. B., LONG, C. P. Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 411-431, 2004.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov.-dez, 2006.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. ESALQ/USP.

Relatório PIBagro – Brasil. Piracicaba, 2013. Disponível em:

<http://cepea.esalq.usp.br/pib/>, acessado em 2 de maio de 2014.

CERTO, S. C. **Modern Management**: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment. 6 ed. Allyn and Bacon: Boston, 1994.

CESAR, A. M. R. V. C.; AKAMINE JR., A.; PEREZ, G. Processos Cognitivos Envolvidos na Estimativa de Metas Orçamentárias: Um estudo nas áreas de Logística e do Transporte Rodoviário de Cargas. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 11, 2011, São Paulo, **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2011. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos112011/263.pdf>, acessado em 12 abril 2016.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHILD, J.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. The political aspects of strategic decision making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Edit.). **Handbook of Decision Making**. West Sussex: Wiley, 2010. p. 105-137.

CHO, Y. J.; PERRY, J. L. Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness goal directedness, and extrinsic reward expectancy. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 4, p. 382-406, Dezembro, 2012.

CHRISTENSEN, M. Communication as a Strategic Tool in Change Processes. **International Journal of Business Communication**, v. 51, n. 4, p. 359-385, 2014.

CLEGG, S. R. *et al.* **The SAGE Handbook of Organizations Studies**. London: SAGE, 2006.

COHEN, M. D.; MARCH, J. C.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

COKLEY, K. Examining the validity of the Academic Motivation Scale by comparing scale construction to self-determination theory. **Psychological Reports**, v. 86, n. 2, p. 560-564, 2000.

COLLINS, D. J. How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. Especial, p. 143-152, 1994.

COLVARA, L. F. Por que usar os Estudos Culturais em pesquisa sobre TV? **Unirevista**, v. 1, n. 3, jul., p. 1-5, 2006.

COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. **Organizational Culture Inventory**. Plymouth: Human Sinergistics, 1989.

COOKE, R. A.; SZUMAL, J. L. Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory. **Psychological Reports**, v. 72, n. 3, p. 1299-1330, 1993.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 264 p. 1977.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CULPAN, R.; KUCUKEMIROGLU, O. A Comparison of U.S. and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness. **Management International Review**, v. 33, n. 1, p. 27-42, 1993.

CUMMINGS, S.; DAELLENBACH, U. A guide to the future of strategy: the history of long range planning. **Long Range Planning**, V. 42, N. 2, p. 234-63, 2009.

CUNHA, D. A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas: percepções dos professores. In.: COSTA, J. A.; NETO-MENDES, A.; VENTURA, A.

(Ed.) **Trabalho Docente e Organizações Educativas**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2008.

CUNNINGHAM, J.; SALOMONE, J.; WIELGUS, N. Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. **International Journal of Global Business**, v. 8, n. 2, p. 27-54, Dez., 2015.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**. Chapecó, v. 6, n. Especial, p. 161-174, 2014.

DAMIAN, I. P. M. A importância das tarefas e os fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de processos de negócios. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 2, p. 162-185, 2015.

DANTAS, R. A. S. **Adaptação cultural e validação do questionário do senso de coerência Antonovsky em uma amostra de pacientes cardíacos brasileiros**. 2007. 115 f. Tese (Livre Docência) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management accounting systems' adoption decisions: Evidence and performance implications from startup companies. **The Accounting Review**, v. 80, n. 4, p. 1.039-1.068, 2005.

DAVILA, T.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. **Accounting Organizations and Society**, v. 34, n. 3-4, p. 322-347, 2009.

DAVIS, H.; JONES, S. Letter from the guest editors: the work of leadership in higher education management. **Journal of higher Education Policy and Management**, v. 36, n. 4, p. 367-370, 2014.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DE KONING, J. C.; *et al.* Sustainable consumption in Vietnam: an explorative study among the urban middle class. **International Journal of Consumer Studies**, v. 39, n. 6, p. 608-618, Nov., 2015.

DE JONGE, J. *et al.* Comparing group and individual level assessment of job characteristics in testing the Job Demand-Control Model: a multilevel approach. **Human Relations**, v. 52, n. 1, p. 95–122, 1999.

DE RÉ, C. A. T. *et al.* O Impacto da Cultura Organizacional no Processo de Gestão do Conhecimento. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 27, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.

DECI, E. L.; RYAN, R. M.; WILLIAMS, G. C. Need satisfaction and the self-regulation of learning. **Learning and Individual Differences**, v. 8, n. 3, p. 165-183, 1996.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. *In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DENISON, D. *et al.* **Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method**. Artigo de trabalho. Denison Consulting Group, 2006. Acesso de <http://www.denisonconsulting.com/resources/ResourcesbyTopic/CultureAndPerformanceResources.aspx>, em 11 de abril de 2016.

DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. 3 ed. Campinas: Alínea, 2013.

DOLAN, S. L.; ALTMAN, Y. Managing by Values: The leadership spirituality connection. **People & Strategy Journal**, v. 35, n. 4, p. 20-26, 2012.

DUFOUR-POIRIER, M; LAROCHE, M. Revitalising young workers' union participation: a comparative analysis of two organisations in Quebec (Canada). **Industrial Relations Journal**, v. 46, n. 5/6, p. 418-433, Nov. 2015.

- EBRAHIMPOUR, H. *et al.* A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. **Social and Behavioral Sciences**, v. 30, p. 1920-1925, 2011.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, p.17-37, 1992.
- ERTAS, N. Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 3, p. 401–423, 2015.
- ERTURETEN, A.; CEMALCILAR, Z.; AYCAN, Z. The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 1, p. 205-216, 2013.
- FAO. FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **FAO Statistical Yearbook 2013: World Food and Agriculture**. Rome: FAO, 2013.
- FAVA NEVES, M.; NEVES SCARE, R. The Global Competition for Talent People. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 16, n. 2, p. 105-108, 2013.
- FAYOL, H. **Administration Industrielle et Générale**. Paris: Dunod, 1925.
- FELFE, J.; SCHYNS, B. Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 10, n. 4, p. 92-102, 2004.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. São Paulo: Artmed, 2008, p. 125-138.
- FERREIRA, M. C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos em Psicologia**. Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez., 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

FITZGERALD, G. A.; DESJARDINS, N. M. Organizational Values and Their Relation to Organizational Performance Outcomes. **Atlantic Journal of Communication**, v. 12, n. 3, p. 121-145, 2004

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FORTIER, M. S.; VALLERAND, R. J.; GUAY, F. Academic motivation and school performance: toward a structural model. **Contemporary Educational Psychology**. v. 20, n. 3, p. 257-274, 1995.

FOWLER JR., F. **Pesquisa de levantamento**. Porto Alegre: Penso, 2011.

FRANCO, S. M.; LEÃO, A. L. M. S. Codificando/decodificando a comunicação organizacional: uma contribuição dos estudos culturais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 1, p. 32-49, 2013.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**. Evolução e Crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

_____. Cultura Organizacional-Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FRY, L. W. *et al.* Impact of spiritual leadership on unit performance. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 259–270, 2011.

GASQUES *et al.* **Contribuição da EMBRAPA para o desenvolvimento da Agricultura do Brasil**. Embrapa: Brasília, 2013.

GASQUES, J. G. Sources of Growth in Brazilian Agriculture: Total Factor Productivity. **EuroChoices**, v. 16, n. 1, p. 24-25, 2017.

GHASABEH, M. S.; SOOSAY, C.; REAICHE, C. The emerging role of Transformational Leadership. **The Journal of Developing Area**, v. 49, n. 6, p. 459-467, 2015.

GHOBIAN, A.; O'REGAN, N. Where do we fit in the swings and roundabouts of strategy? **Journal of Strategy and Management**, v. 1, n. 1, p. 5-14, 2008.

GIBBUS, P.; VERMEULEN, P. A. M.; RADULOVA, E. The decision-making entrepreneur: a literature review. In: VERMEULEN, P. A. M; CURŞEU, P. L. (Eds.). **Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008, p. 11-40.

GIBSON, D. R. Turn taking and geopolitics in the making of decisions. In: LOMI, A.; HARRISON, J. R. (Eds.). **The Garbage Can model of organizational choice: looking forward at forty**. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2012, p. 33-63.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLAVOVIC, B. C. The role of land-use planning in disaster risk reduction: An introduction to perspectives from Australasia. **Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies**, v. 2010, n. 1, p. 1-22, 2010.

GLUNK, U.; WILDEROM, C.; OGILVIE, R. Finding the key to German-style management. **International Studies of Management & Organization**, v. 26, n. 3, p. 93-108, 1996.

GÓIS, C. A. **Lideranças transformacional, transacional e *laissez-faire***: um estudo de caso. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores) – Escola Superior de Educação Almeida Garret, Lisboa, 2011.

GOLBERG, R. A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the Wheat, soybean and Florida orange economies**. Harvard University, Boston, 1968.

GOMES, C. M. *et al.* Estilos de Gestão: Um Estudo em Pequenas e Médias Empresas. **Pretexto**, v. 14, n. 3, p. 99-113, jul/set., 2013.

GOMES, L. F. A. M.; RANGEL, L. A. D.; RESENDE, R. C. Prioritization of Telecommunication Projects: Decision Analysis Using the Prométhée V Method. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 41, p. 311-332, 2015.

GRABNER, I.; MOERS, F. Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. **Accounting, Organizations and Society**, v. 38, n. 6, p. 407-419, 2013.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

GRIFFIN, R. W. **Management**. 11 ed. Mason: Cengage Learning, 2013.

GRONN, P. Hybrid configurations of leadership. In: BRYMAN, A. *et al.* (eds), **The Sage handbook of leadership**. Sage Publicações, Londres, 2011.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

GUERREIRO, R.; SOUZA, R. P. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 88-104, 2015.

GUIMARÃES, T. B.; PORDEUS, I. A.; CAMPOS, É. S. A. (Org.). **Estado para resultados**: avanços no monitoramento e avaliação da gestão pública em Minas Gerais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

GUPTA, V. K.; JAVADIAN, G.; JALILI, N. Role of entrepreneur gender and management style in influencing perceptions and behaviors of new recruits: Evidence from the Islamic Republic of Iran. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, p. 85-109, março, 2014.

HAIR JR., J. F. *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

HAIR, JR. J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7 ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010.

HALL, S. Codificação/Decodificação. In: _____. **Da Diáspora: identidades e mediações Culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

HALLET, T. Symbolic Power and Organizational Culture. **Sociological Theory**, v. 21, n. 2, p. 128-149, 2003.

HARED, B. A.; ABDULLAH, Z.; HUQUE, S. M. R. Gestão de Sistemas de Controle: uma revisão da literatura e um quadro teórico para futuras pesquisas. **European Journal of Business and Management**, v. 5, n. 26, p. 1-13, 2013.

HARTONO, S.; SOBARI, A. Coopetition, Cluster Externalities And Company Performances: Formation For Competitiveness Of The Wood And Rattan Furniture Industry. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 9, n. 2, p. 271-286, Out., 2016.

HAVILAND, W. A. Cultural anthropology. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, 1990.

HECHTER, M.; OPP, K. D. Introduction. In: HECHTER, M.; OPP, K. D. (Eds.). **Social norms**. Nova Iorque: Russell Sage Foundation, 2001.

HEREDIA, B.; PALMEIRA, M.; LEITE, S. P. Sociedade e Economia do “Agronegócio” no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 25, n. 74, Out., 2010.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev., 1968.

_____. **The motivation to work**. 2 ed. Nova Iorque: John Wiley e Sons Inc., 1964.

HMIELESKI, K.M., ENSLEY, M. D. A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 7, p. 865–889, 2007.

HOFSTEDE, G. **Culture’s consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3 ed. Nova Iorque: McGraw Hill, 2010.

HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, jun., 1990.

HOFSTEDE, G; MINKOV, M. **Values Survey Module 2013 Manual**. Velp: Geert Hofstede BV, 2013. Disponível em: <http://www.geerthofstede.nl/vsm2013>, acessado em 14 abril 2016.

HOON, C.; JACOBS, C. D. Beyond belief: Strategic taboos and organizational identity in strategic agenda setting. **Strategic Organization**, v. 12, n. 4, p. 244–273, 2014.

HUANG, X. Strategic decision making in Chinese SMEs. **Chinese Management Studies**, v. 3, n. 2, p. 87-101, 2009.

HUBBARD, H. ALVIM, A. M.; GARROD, G. Brazilian Agriculture as a Global Player. **EuroChoices**, v. 16, n. 1, p. 03-04, 2017.

IACOB, C. C.; RISTEA, A. L. Organizational Communication and Management of Risk Situations. **Valahian Journal of Economic Studies**, v. 6, n. 1, p 27-32, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE**. 2010. Disponível em cnae.ibge.gov.br, acessado em 27 de junho de 2016.

IIZUKA, K.; TAKEI, Y; NAGASE, R. Satisfaction Structure of the Implementation Effect of Enterprise Resource Planning (ERP): An Analysis from the Management Style Perspective of Japanese Firms. **International Journal of Business and Information**, v. 9, n. 3, Setembro, 2014.

IMEA. INSTITUTO MATOGROSSENSE DE ECONOMIA E AGROPECUÁRIA. **Agronegócio no Brasil e em Mato Grosso**. Janeiro, 2014. Disponível em <http://www.imea.com.br/projetos.php>, acessado em 2 de maio de 2014.

_____. INSTITUTO MATOGROSSENSE DE ECONOMIA E AGROPECUÁRIA.

Manual Prático da Conjuntura Econômica. In: Workshop Jornalismo Agropecuário. Janeiro, 2014. Disponível em http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/Apresentacao_Conjuntura_Economica_Imea_parte_1.pdf, acessado em 27 de junho de 2016.

ISLAM, G.; ZYPHUR, M. J. Rituals in organizations: a review and expansion of current theory. **Group & Organization Management**, v. 34, n. 1, p. 114–139, 2009.

JAAKSON, K. Management by values: Are some values better than others? **Journal of Management Development**, v. 29, n. 9, p. 795–806, 2010.

JONES, S. *et al.* Distributed leadership: working together to ride the waves. The Action Self-Enabling Reflective Tool (ASERT). In: Tertiary Education and Management Conference: Riding the Waves, 2011, Queensland, **Anais eletrônicos...**, 2011, Queensland, disponível em: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1337&context=asdpapers>, acessado em 12 abril 2016.

JUE, A. L. **Towards a taxonomy of spirit-centered leadership as reflected in phenomenological experiences of entrepreneurial leaders.** (Tese) Doutorado em Administração e Economia. Universidade de Fênix, p. 1019, 2004.

KANFER, R.; CHEN, G.; PRITCHARD, R. D. **Work motivation.** Past, present, and future. Nova Iorque: Routledge, 2008.

KANG, J. H.; SOLOMON, G. T.; CHOI, D. Y. CEOs' Leadership Styles and Managers' Innovative Behaviour: Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context. **Journal of Management Studies**, v. 52, n. 4, p. 531-554, Jun., 2015.

KANTER, R. M. How great companies think differently. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 11, p. 66–78, 2011.

KHAN, M. L. *et al.* The Modes of Conflicts and Managerial Leadership Styles of Managers. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 44-52, 2015.

KING, R. P. *et al.* Agribusiness economics and management. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 92, n. 2, p. 554-570, abril, 2010.

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: Do traits matter? **Academy of Management Executive**, v. 5, p. 48-60, 1991.

KISTRUCK, G. M.; *et al.* Cooperation vs. Competition: alternative goal structures for motivating groups in a resource scarce environment. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1174-1198, Ago., 2016.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1285-1301, 2011.

LAM, P. Chinese culture and coaching in Hong Kong. **International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring**, v. 14, n. 1, p. 57-73, Fev., 2016.

LATHAM, G. P. **Work motivation: History, theory, research, and practice**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração**. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1971.

_____. **The human organization: Its management and value**. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1967.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **New ways of managing conflict**. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1976.

LINDELL, M.; ARVONEN, J. The nordic management style in a european context. **International Studies of Management & Organization**, v. 26, n. 3, p. 73-91, 1996.

LIRA, M.; SILVA, V. P. G. Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: a aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 4, p. 171-195, set./dez., 2015.

LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**. Burlington, v. 3, n. 2, p. 157-189, 1968.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American Psychological Association**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

LORD, R. G., DEVADER, C. L.; ALLIGER, G. M. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 402–410, 1986.

LUTHANS, F. **Organisational Behaviour**. 6 ed. McGraw-Hill: Nova Iorque, 1992.

MAGRO, C. B. D.; GORLA, M. C.; LAVARDA, C. E. F. Sistema de controle de desempenho como um pacote em empresas nacionais da Região Sul. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 81-117, 2015.

MAGUIRE, S.; HARDY, C. Discourse and Deinstitutionalization: the Decline of DDT, **Academy Management Journal**, v. 52, n. 1, p. 148-178, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MANN, R. D. A review of the relationship between personality and performance in small groups. **Psychological Bulletin**, v. 56, n. 4, p. 241–270, 1959.

MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO.

Agronegócio Brasileiro em Números. Brasília, 2010. Disponível em:

<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/publicacoes>, acesso em 16 de abril de 2015.

_____. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO.

Balança Comercial – Série Histórica (1989-2015). Brasília, 2016. Disponível em:

<http://www.agricultura.gov.br/>, acesso em 19 de abril de 2016.

MARCHIORI, M. A relação Comunicação-Organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. In: **Congresso da Abrapcorp**, 3, 2009. São Paulo, Anais eletrônicos... São Paulo: USP, 2009. Disponível em:

http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/gt2_marlene_marchiori.pdf, acessado em 3 março 2016.

MARIÑO-ARÉVALO, A. Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. **AD-minister**. Medellín-Colombia, n. 24, p. 119--141, jan./jun., 2014.

MARSHALL, D. A. Temptation, Tradition, and Taboo: A Theory of Sacralization.

Sociological Theory, v. 28, n. 1, p. 64–90, 2010.

MARTIN, J. Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. **Organization Science**, v. 1, n. 4, p. 339–59, 1990.

MARTÍNEZ-AIRES, M.D.; RUBIO GÁMEZ, M. C.; GIBB, A. The impact of occupational health and safety regulations on prevention through design in construction projects: Perspectives from Spain and the United Kingdom. **Work**, v. 53, n. 1, p. 181-191, Jan., 2016.

MASADEH, M. A. Focus Group: Reviews and Practices. **International Journal of Applied Science and Technology**, v. 2, n. 10, p. 63-68, 2012.

MASCARENHAS, A. O.; KUNDA, G.; VASCONCELOS, I. F. G. Cultura organizacional e antropologia interpretativa: ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I.

F. G. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004. p. 197-229.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, n. 50, p. 370-396, 1943. Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 02/08/2006.

_____. **Motivation and personality**. Nova Iorque: Harper & Brothers, 1954.

MAURER, A. *et al.* A influência dos estilos de aprendizagem e dos valores organizacionais na gestão de uma rede horizontal: um estudo à luz do Comportamento Organizacional. **Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul, v. 28, n. 82, p. 101-115, 2012.

MAURICE, M.; SORGE, A.; WARNER, M. Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain. **Organization Studies**, v. 1, n. 1, p. 59-86, 1980.

MAYO, E. **The Human Problems of Industrial Civilization**. New York: Macmillan, 1933.

MCBER AND COMPANY. **Trainer's Guide**. Boston: McBer and Company, 1980.

MCCLELLAND, D. C. **Human motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

MELÉ, D. Ethical education in accounting: Integrating rules, values and virtues. **Journal of Business Ethics**, v. 57, n. 1, p. 97–109, 2005.

MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**, 2 ed. Prentice-Hall, Harlow, 2007.

MINKOV, M.; BLAGOEV, V.; HOFSTEDDE, G. The Boundaries of Culture: Do Questions About Societal Norms Reveal Cultural Differences? **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.44, n. 7, p.1094-1106, outubro, 2013.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Patterns of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. *et al.* **The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases**, 4 ed. Pearson Education: Upper Saddle River, 2003.

MONTOYA, O. H. L.; ENCISO, J. A. R.; ÁLVIS, M. P. Aplicación del modelo CVF para caracterizar la cultura organizacional de las empresas de la región del Tolima Grande. In: Global Conference on Business and Finance, Hawaii, 2016, **Anais... V. 11, N. 1**, Hawaii: GCBF, 2016.

MOORHEAD, G.; GRIFFIN, R. W. **Organisational Behaviour: Managing People and Organizations**. 4 ed. Houghton Mifflin Company: Boston, 1995.

MOREDDU, C.; CONTINI, E.; ÁVILA, F. Challenges for the Brazilian Agricultural Innovation System. **EuroChoices**, v. 16, n. 1, p. 26-31, 2017.

MOREIRA, D. A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MORRIS, T.; PAVETT, C. M. Management style and productivity in two cultures. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 169-179, 1992.

MUCHIRI, M. K.; COOKSEY, R. W.; WALUMBWA, F. O. Transformational and social processes of leadership as predictors of organizational outcomes. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 33, n. 7, p. 662-683, 2012.

MUKHERJI, A. *et al.* The impact of entrepreneurial orientation, strategic capabilities, management style, and growth focus on firm performance. **Competition Forum**, v. 7, n. 1, p. 84-90, 2009.

MURPHY, A. J. A study of the leadership process. **American Social Relations**, v. 63, p. 674-687, 1941.

NISYAMA, E. K. *et al.* The Use of Management Control Systems and Operations Management Techniques. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 2, p. 56-82, 2016.

NYBERG, A. *et al.* Destructive managerial leadership and psychological wellbeing among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. **Work**, v. 39, n. 3, p. 267-281, 2011.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3 ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1994.

ODOM, R. Y.; BOXX, W. R.; DUNN, M. G. Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion Public. **Productivity & Management Review**, v. 14, n. 2, p. 157-169, 1990.

OECD. **Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Brazil**. Paris: OECD Publishing, 2015.

OLIVEIRA, A. A.; AQUINO, M. C.; SILVA, W. T. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **E3 Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2016.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JUNIOR, S. Inventário de cultura organizacional: adaptação e validação de um instrumento de diagnóstico para o contexto brasileiro. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 8-21, dez., 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a Relação entre a Mudança de Cultura Organizacional e a Gestão do Conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2016.

OLIVEIRA, T. E. *et al.* Valores organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização de empresas que buscam a estratégia liderança em custos. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 2, p. 49-69, 2012.

OSBORN, R. N.; HUNT, J. G.; JAUCH, L. R. Toward a contextual theory of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 6, p. 797-837, 2002.

PAIVA, K. C. M.; TORRES, A. D.; LUZ, T. R. Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo em uma empresa de serviços de vigilância privada. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 96-130, 2014.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: _____. (Org.) **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010, p. 165-168.

PEARCE, J. A.; ROBINSON JR., R. B. **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**. 10 ed. McGraw-Hill Irwin: Nova Iorque, 2007.

PEEL, M. **Introduction to Management: A Guide for Better Business Performance**. Pitman Publishing: London, 1993.

PELEGRINO, F. M. **Adaptação cultural e validação do instrumento Duke Anticoagulation Satisfaction Scale (DASS)**: versão para brasileiros em uso de anticoagulação oral. 2009. 168 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Fundamental) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

PEREIRA, C. A. Gestão Econômica. In: PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (Org.). **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PERREIRA, T.; BERTA, W. Using Focus Groups To Modify The Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire (WACMQ) For Use In Health Care. **Journal of Health & Human Services Administration**, v. 39, n.3, p. 407-424, 2016.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. Nova Iorque: Harper Business, 1982.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr., 2009.

PETTERSEN, I. J. Budgetary control of hospitals – Ritual rhetorics and rationalized myths? **Financial Accountability & Management**, v. 11, n. 3, p. 207–221, 2008.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PFEFFER, J. **Power in Organizations**. Pitman: Marshfield, 1981.

_____. **Managing With Power: Politics and Influence in Organizations**. Harvard Business School Press: Boston, 1992.

PINDER, C. C. **Work motivation in organizational behavior**. 2 ed. Nova Iorque: Psychology Press, 2008.

POISTER, T. H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, v. 70, n. esp., p. 246-254, dez., 2010.

POLMAN, E. Self–other decision-making and loss aversion. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 119, n. 2, p. 141–150, nov., 2012.

PORPINO, G.; PARENTE, J.; WANSINK, B. Food waste paradox: antecedents of food disposal in low income households. **International Journal of Consumer Studies**, v. 39, n. 6, p. 619-629, Nov., 2015.

PRASAD, B. What Management Style is Considered Best for a Team-Based Organization and Why? **International Journal of Value – Based Management**, v. 14, n. 1, p. 59-77, 2001.

RAFIQ, M.; SAEED-UL-HASSAN, C. Relationship between Management Style and Organizational Performance: A Case Study from Pakistan. **International Journal of Academic Research**, v. 3, n. 5, p. 290-293, set., 2011.

- RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. Análise da Produção Nacional sobre Processo Decisório no Período de 2004-2014. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 156-184, 2015.
- RIAZ, M. N.; KHALILI, M. T. Transformational, Transactional Leadership and Rational Decision Making in Services Providing Organizations: Moderating Role of Knowledge Management Processes. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 8, n. 2, p. 355-364, 2014.
- RICHMON, M. J.; ALLISON, D. J. Toward a conceptual framework for leadership inquiry. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 31, n. 1, p. 31-50, 2003.
- RIKETTA, M. The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 2, p. 472-481, 2008.
- RIVERS, L.; *et al.* Environmental Regulation and Enforcement: Structures, Processes and the Use of Data for Fraud Detection. **Journal of Environmental Assessment Policy & Management**, v. 17, n. 4, 1550033-1-1550033-29, Dec. 2015.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, S. P. *et al.* **Organisation Behaviour**: Concepts, Controversies and Applications: Australia and New Zealand. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1994.
- ROSENTHAL, J.; MASARECH, M. A. High-performance cultures: How values can drive business results. **Journal of Organizational Excellence**, v. 22, n. 2, p. 3–18, 2003.
- RYAN, R. R.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68–78, Jan., 2000.

SALMELA-ARO, K.; NURMI, J. E. Employees' motivational orientation and well-being at work. A person-oriented approach. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 5, p. 471–489, 2004.

SAMAD, A. *et al.* Towards an understanding of the effect of leadership on employee wellbeing and organizational outcomes in Australian universities. **The Journal of Developing Area**, v. 49, n. 6, p. 441-448, 2015.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**, v. 44, n. 1, p. 5-16, Jan./Fev./Mar., 2009.

SÁNCHEZ, M. B. G. *et al.* Effect of interactive use of management control systems on innovative and financial performance. In: Annual Congress of the European Accounting Association, 36, 2013, Paris, **Anais...** Paris, 2013.

SANDELIN, M. Operation of management control practices as a package – A case study on control system variety in a growth firm context. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 324-343, 2008.

SAPOUNTZAKI, K. *et al.* Disconnected policies and actors and the missing role of spatial planning throughout the risk management cycle. **Natural Hazards**, v. 59, n. 3, p. 1445-1474, 2011.

SCHEIN, E. H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1984.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. Culture: The Missing Concept in Organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229-240, 1996.

_____. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p.109-119, 1990.

_____. **Organizational psychology**. 3 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.

SCHEIN, E. H.; OTT, J. S. The Legitimacy of Organizational Influence. **American Journal of Sociology**, v. 6, n. 6, p. 682-689, 1962.

SCHERMERHORN, J. R. **Management**. 5 ed. Wiley: Nova Iorque, 1996.

SCHUMANN, C.; BOWMAN, N. D.; SCHULTHEISS, D. The Quality of Video Games: Subjective Quality Assessments as Predictors of Self-Reported Presence in First-Person Shooter and Role-Playing Games. **Journal of Broadcasting & Electronic Media**, v. 60, n. 4, p. 547-566, Dez., 2016.

SCHWARTZ, S. H. *et al.* Refining the theory of basic individual values. **Journal of personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663–688, 2012.

SCOTT, D.; BISHOP, J. W.; CHEN, X. An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. invested enterprise in China. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 1, p. 3-19, 2003.

SENDJAYA, S.; SARROS, J. C.; SANTORA, J. C. Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 402-424, 2008.

SERRA, J. P. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2007.

SEVERINO, A. F. **Força do clima**: o papel do consenso intragrupo. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SHADARE, O. A. Management Style and Demographic Factors as Predictors of Managerial Efficiency in Work Organizations in Nigeria. **International Business & Economics Research Journal**, v. 10, n. 7, p. 85-93, julho, 2011.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, Marlene Alves da. Estudo sobre a dimensionalidade do R-1: teste não verbal de inteligência. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 64, n. 140, p. 91-103, jun., 2014.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, Carlos A. O processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez., 2011.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. Nova Iorque: Macmillan Co., 1945.

SIMONS, R. **Levers of Control**: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press: Boston, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. São Paulo: Artmed, 2008.

SISTO, F. F.; SANTOS, A. A. A.; NORONHA, A. P. P. Estudo sobre a dimensionalidade do Teste R-1- Forma B. **Psicologia em Estudo**, v. 12, n. 1, p. 185-193, 2007.

SRIVASTAVA, M.; BANERJEE, P. Understanding Gen Y. **Journal of Management Research**, v. 16, n. 3, p. 148-164, Jul., 2016.

SMITH, A.; STEWART, B. Organizational rituals: features, functions and mechanisms. International. **Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 113-133, 2011.

SOMECH, A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. **Journal of Management**, v. 32, n. 1, p. 132-157, 2006.

SOUSA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. 2 ed. Porto: Porto, 2006.

SOUZA, C. C. Os Estudos Culturais Ontem e Hoje: a codificação/decodificação de Hall aplicado ao hiperconsumidor pós-moderno. In: Congresso de Ciências da

Comunicação na Região Sul, 11, Novo Hamburgo, 2010, **Anais...** Novo Hamburgo: Feevale, 2010.

SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 213-237, 2014.

SPAHO, K. Organizational Communication and Conflict Management. **Management**, v. 18, n. 1, p. 103-118, 2013.

STEINER, F. **Taboo**. London: Cohen & West, 1956.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**: A survey of theory and research. Free Press: New York, 1974.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology**, v. 25, n. 1, p. 35–71, 1948.

TAFVELIN, S.; ARMELIUS, K.; WESTERBERG, K. Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on wellbeing: A longitudinal study. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 18, n. 4, p. 480-492, 2011.

TAYLOR, F. **Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Row, 1911.

TIMPERLEY, H. S. Distributed leadership: developing theory from practice. **Journal of Curriculum Studies**, v. 37, N. 4, p. 395-420, 2005.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M. Análise do alinhamento cultural de uma organização: um estudo de caso da ARFCO. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 382-409, 2014.

_____; _____. Práticas metodológicas em administração: o caso da utilização da metodologia-q como ferramenta para pesquisa e diagnóstico da cultura organizacional. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 14, n. 1, p. 9-9, 2013.

TSE, H. H. M.; HUANG, X.; LAM, W. Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 5, p. 763-776, 2013.

TULL, D. S.; ALBAUM, G. Decision processes and the valuation of information. **Oregon Business Review**, v. 30, n. 4, p. 1-6, 1971.

TUMMERS, G. E. R.; VAN MERODE, G. G.; LANDEWEERD, J. A. Organizational characteristics as predictors of nurses' psychological work reactions. **Organization Studies**, v. 27, n. 4, p. 559-584, 2006.

_____; _____. The diversity of work: differences, similarities and relationships concerning characteristics of the organisation, the work and psychological work reactions in intensive care and nonintensive care nursing. **International Journal of Nursing Studies**, v. 39, n. 8, p. 841-855, 2002.

VAITSMAN, J.; RODRIGUES, R. W. S.; PAES-SOUSA, R. **O sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil**. Brasília: Unesco, 2006.

VAN DEN BERG, T. I. J. *et al.* The work settings of diabetes nursing specialists in the Netherlands: a questionnaire survey. **International Journal of Nursing Studies**, v. 45, n. 10, p. 1422-1432, 2008.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 2, p. 1-20, 2004.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalistas nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas RAE-Clássicos**, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez., 2005.

VITORIA, F.; ALMEIDA, L. S.; PRIMI, R. Unidimensionalidade em testes psicológicos: conceito, estratégias e dificuldades na sua avaliação. **PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 01-07, jan./jun., 2006.

VOGT, J. F.; MURRELL, K. L. **Empowerment in Organizations**: How to Spark Exceptional Performance. University Associates: San Diego, 1990.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The Role of the Situation in Leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17-24, 2007.

WALUMBWA, F. O. *et al.* Authentic leadership: Development and validation of a theory based measure? **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 34–89, 2008.

WANYONYI, N.; FRANTZ, J.; SAIDI, H. The effect of a knowledge-based ergonomic intervention amongst administrators at Aga Khan University Hospital, Nairobi. **Work**, v. 52, n. 4, p. 843-854, Dez., 2015.

WEBER, M. **Essays in Sociology**. London: Oxford University Press, 1946.

WESTERN, S. **Leadership**. Sage Publications: Los Angeles, 2008.

WIDENER, S. K. An empirical analysis of the levers of control framework. Accounting, **Organizations and Society**, v. 32, n. 7-8, p. 757-788, 2007.

WINSPEAR, N.; MUSULIN, R.; SHARMA, M. Earthquake catastrophe models in disaster response planning, risk mitigation and financing in developing countries in Asia. **Geological Society**. London, v. 361, n. 1, p. 139-150, 2012.

XU, Z.; ZHAO, N. Information fusion for intuitionistic fuzzy decision making: an overview. **Information Fusion**, v. 28, p. 10-23, 2016.

YU, P. L.; FANG, S. C.; WANG, Y. L. Improving IT professionals job skills development: The use of management styles and individual cultural value orientation. **Asia Pacific Management Review**, v. 21, p. 63-73, 2016.

ZACCARO, S. J.; KEMP, C.; BADER, P. Leader traits and attributes. In ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A. T.; STERNBERG, R. J. **The nature of leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

ZAKRISON, T. L.; *et al.* The Perceived Consequences of Gold Mining in Postwar El Salvador: A Qualitative Study. **American Journal of Public Health**, v. 105, n. 11, p. 2382-2387, Nov., 2015.

ZEFFANE, R. Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. **Human Relations**, v. 47, n. 8, p. 977-1010, 1994.

ZEHIR, C. *et al.* The Effect of Leadership Style and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1460-1474, 2011.

ZIPPO, M. CEOs settings compensations and other policies to reinforce corporate culture. **Personnel**, n. 12, p. 82-95, nov/dez, 1983.

ZUESSE, E. M. Taboo and the Divine Order. **Journal of the American Academy of Religion**, v. 42, n. 3, p. 482–504, 1974.

APÊNDICES

Apêndice A. Perfil das características organizacionais – versão curta

	Variáveis organizacionais	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Liderança	Quanta confiança e crédito demonstram os subordinados?	Virtualmente nenhuma	Alguma	Bastante	Muitíssima
	Quão livres eles se sentem para falarem com os superiores sobre o trabalho?	Não muito livres	Um pouco livres	Bastante livres	Muito livres
	Com que frequência as ideias do subordinado são buscadas e usadas construtivamente?	Raramente	As vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente
Motivação	É predominante o uso de: 1 medo, 2 ameaça, 3 castigo, 4 recompensas, 5 participação?	1, 2, 3, ocasionalmente 4	4, às vezes 3	4, às vezes 3 e 5	5, 4, baseado nos objetivos fixados pelo grupo
	Onde se sente a responsabilidade pela consecução dos objetivos da organização?	Predominantemente na cúpula	Na cúpula e nos escalões médios	Generalizadamente	Em todos os níveis
	Quanto trabalho cooperativo de equipe existe?	Muito pouco	Relativamente pouco	Quantidade moderada	Muitíssimo
Comunicação	Em que direção flui, normalmente, a comunicação?	Para baixo	Predominantemente para baixo	Para baixo e para cima	Para baixo, para cima e para os lados
	Como se aceita a comunicação para baixo?	Com suspeita	Possivelmente com suspeita	Com cuidado	Com receptividade
	Qual a precisão da comunicação para cima?	Usualmente imprecisa	Frequentemente imprecisa	Frequentemente precisa	Quase sempre precisa
	Os superiores estão bem a par dos problemas dos subordinados?	Não muito bem	Mais ou menos bem	Bastante bem	Muito bem

Decisões	Em que nível são tomadas as decisões?	Predominantemente e na cúpula	Estratégia na cúpula, alguma delegação de decisão	Estratégia geral na cúpula, maior delegação de decisão	Por toda parte, porém bem integrada
	Os subordinados participam nas decisões relativas ao seu trabalho?	Quase nunca	Ocasionalmente são consultados	Geralmente são consultados	Participação total
	Qual a contribuição do processo de tomada de decisão para a motivação?	Não muita	Relativamente pouca	Alguma contribuição	Contribuição substancial
Objetivos	Como se estabelecem os objetivos organizacionais?	Emitem-se ordens	Ordens: pede-se algum comentário	Após discussão, através (sic) de ordens	Através (sic) da ação grupal (exceto em ocasiões de crise)
	Quanta resistência velada aos objetivos é apresentada?	Forte resistência	Resistência moderada	Alguma resistência ocasional	Pequena ou nenhuma
Controle	Como estão concentradas as funções de revisão e de controle?	Muito acentuadamente na cúpula	Bastante acentuadamente na cúpula	Moderada delegação para níveis mais baixos	Amplamente compartilhadas
	Existe uma organização informal que se opõe à formal?	Sim	Comumente	Às vezes	Não... os mesmos objetivos que a formal
	Para que são usados os dados sobre custo e produtividade e os outros dados de controle?	Policiamento, castigo	Recompensa, castigo	Recompensa, alguma orientação própria	Orientação própria: solução de problemas

Fonte: Likert e Likert (1979, p. 98-100).

Apêndice B. Perfil das características organizacionais (versão completa)

Variáveis organizacionais	N.	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4		
PROCESSOS DE LIDERANÇA							
Até que ponto o seu supervisor tem confiança e crédito nos subordinados	1	Tem muito pouca confiança e crédito nos subordinados	Tem alguma confiança e crédito	Tem um razoável índice de confiança e crédito	Tem confiança e crédito irrestritos		
		1	2	3	4	5	6
Até que ponto você, por sua vez, tem confiança e crédito em seu supervisor	2	Tem muito pouca confiança e crédito no supervisor	Tem alguma confiança e crédito	Tem um razoável índice de confiança e crédito	Tem confiança e crédito irrestritos		
		1	2	3	4	5	6
Até que ponto o seu supervisor demonstra um comportamento de apoio em relação aos outros	3	Não demonstra qualquer comportamento de apoio	Demonstra comportamento de apoio em poucas situações	Demonstra comportamento de apoio em um número moderado de situações	Demonstra comportamento de apoio bastante generalizado e consistente		
		1	2	3	4	5	6
Até que ponto o seu supervisor se comporta de maneira que os subordinados se sintam à vontade para discutir com ele importantes assuntos, relativos ao seu trabalho	4	Os subordinados não se sentem de modo algum à vontade para discutir assuntos acerca de seu trabalho com seu supervisor	Os subordinados se sentem pouco à vontade para discutir assuntos de seu trabalho com seu supervisor, porém discutem com prudência	Os subordinados se sentem bastante à vontade para discutir assuntos de seu trabalho com seu supervisor, porém demonstram alguma reserva	Os subordinados se sentem completamente à vontade para discutir assuntos de seu trabalho com seu supervisor, e o fazem de modo franco		
		1	2	3	4	5	6
Até que ponto o seu supervisor procura, na solução de problema de trabalho, colher as ideias e opiniões dos subordinados e usá-las construtivamente	5	Virtualmente nunca colhe ideias e opiniões dos subordinados para resolver conflitos no trabalho	Ocasionalmente colhe ideias e opiniões dos subordinados para resolver conflitos no trabalho	Geralmente colhe ideias e opiniões e busca, em geral, fazer uso construtivo delas	Virtualmente sempre colhe ideias e opiniões e procura fazer uso construtivo delas.		
		1	2	3	4	5	6
NATUREZA DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS							
Motivos subjacentes a que se recorre: (A) Desejo de segurança física (B) Motivos econômicos (C) Desejo de	6	Maior uso de (A); uso moderado de (B); pouco uso de (C) na forma de desejo de prestígio e poder.	Algum uso de (A); amplo uso de (B); algum uso de (C); na forma de desejo de prestígio e por reconhecimento	(A) Realizado; amplo uso de (B); uso moderado de (C); na forma de desejo de reconhecimento e realizado e algum uso de (C) na	(A) realizado; uso altamente eficiente de (B) realizado por envolvimento em decisões sobre como melhor usar, de modo		
		1	2	3	4	5	6

conseguiu e manter um senso de valor e importância pessoais (D) Desejo de uma nova experiência				e realização		forma de poder e prestígio; algum uso de (D)		pleno as motivações econômicas. Amplo uso de (C) através (sic) da solução de problemas em grupo e o resultante desejo de reconhecimento e a própria realização. Uso eficiente de (D)	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Forma pela qual os motivos são usados	7	Receio, ameaças, castigo e recompensa ocasional		Recompensa e algum castigo potencial ou atual		Recompensa, castigo ocasional e alguma participação		Recompensa econômica baseada no sistema de compensação, desenvolvido através (sic) da participação em grupo e participação na fixação dos objetivos, aperfeiçoamento dos métodos, avaliação do progresso em relação aos objetivos, e pleno reconhecimento da realização	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Tipos de atitudes desenvolvidas em relação à organização e seus objetivos	8	As atitudes são, geralmente, hostis e opostas aos objetivos da organização		As atitudes são algumas vezes hostis e opostas aos objetivos da organização e, às vezes, são favoráveis aos objetivos da organização e apoiam o comportamento necessário para realizá-los		As atitudes são, geralmente, favoráveis e apoiam o comportamento para cumprir os objetivos da organização		As atitudes são fortemente favoráveis e proporcionam um poderoso estímulo ao comportamento para cumprir os objetivos da organização	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Até que ponto as forças motivacionais entram em conflito ou se reforçam mutuamente	9	Acentuado conflito de forças que reduzem, substancialmente, as forças motivacionais que levam a um comportamento		O conflito geralmente, existe; ocasionalmente, algumas forças irão estimular-se mutuamente em apoio aos		Algum conflito, porém frequentemente as forças motivacionais reforçar-se-ão, mutuamente, em apoio aos		As forças motivacionais estimularão, mutuamente, o apoio dos objetivos da organização de um modo	
		1	2	3	4	5	6	7	8

		de apoio aos objetivos da organização		objetivos da organização, pelo menos, parcialmente		objetivos da organização		substancial e cumulativo	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Quantidade de responsabilidade que cada membro da organização sente ter no cumprimento dos objetivos da organização	10	Os altos níveis de gerência sentem responsabilidade, os níveis mais baixos sentem menos; os subordinados sentem pouca e frequentemente aproveitam a oportunidade para se comportarem de forma a fazerem fracassar os objetivos da organização		O pessoal de gerência, geralmente, sente responsabilidade; os subordinados geralmente sentem relativamente pouca responsabilidade na realização dos objetivos da organização		Proporção substancial do pessoal, especialmente nos níveis altos, sente responsabilidade e geralmente se comporta de forma a realizar os objetivos da organização		O pessoal de todos os níveis sente real responsabilidade pelos objetivos da organização e se comporta de forma a atingi-los	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Atitudes em relação aos outros membros da organização	11	Atitudes subservientes em relação aos supervisores aliadas à hostilidade; em relação aos colegas e desprezo pelos subordinados, a desconfiança é generalizada		Atitudes subservientes em relação aos supervisores; rivalidade por prestígio que resulta em hostilidades em relação aos colegas; condescendência em relação aos subordinados		Atitudes cooperativas razoavelmente favoráveis, em relação aos outros, na organização; pode haver alguma rivalidade entre os colegas resultado em hostilidade e alguma condescendência em relação aos subordinados		Atitudes favoráveis e cooperativas prevalecem em todos os setores da organização, com mútua confiança e crédito	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Satisfação resultante dessas atitudes	12	Normalmente insatisfação por ser membro da organização; insatisfação com a supervisão e com as próprias realizações		Misto de insatisfação e moderada satisfação por ser membro da organização e também em relação à supervisão e às próprias realizações		Alguma insatisfação e muita satisfação por ser membro da organização e também em relação á		Alta satisfação entre todos os membros por pertencerem à organização e também em relação à supervisão e às próprias realizações	
		1	2	3	4	5	6	7	8
NATUREZA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO									
Quantidade de interação e comunicação que é obtida	13	Muito pouca		Pouca		Bastante		Muita, tanto da parte dos indivíduos como dos grupos	

para atingir os objetivos da organização		1	2	3	4	5	6	7	8
Direção do fluxo de informação	14	De cima para baixo		Geralmente de cima para baixo		Para baixo e para cima		Para baixo, para cima e entre os colegas	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Comunicação de cima para baixo: local de origem	15	Na cúpula da organização ou no grupo executivo central		Principalmente no topo ou modelada segundo a comunicação partida da cúpula		Iniciada a partir do modelo de comunicação originada na cúpula, porém com algumas iniciativas nos níveis mais baixos		Em todos os níveis	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Extensão em que os supervisores partilham, de bom grado, as informações com os subordinados	16	Proporcionam o mínimo de informações		Dão ao subordinado somente as informações que os supervisores creem que eles precisam		Dão as informações necessárias e respondem à maioria das perguntas		Buscam dar aos subordinados todas as informações relevantes e todas as outras informações que desejam	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Extensão em que as comunicações de cima para baixo são aceitas pelos subordinados	17	São vistas com grande desconfiança		Alguns aceitam, outros as veem com desconfiança		Frequentemente aceitas, caso contrário podem ser ou não questionadas abertamente		Geralmente aceitas, caso contrário, são abertamente questionadas	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Adequação da comunicação de baixo para cima através (sic) da organização de linha	18	Muito pouca		Limitada		Alguma		Grande	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Sentimento de responsabilidade dos subordinados ao iniciarem uma comunicação exata de baixo para cima	19	Praticamente nenhum		Relativamente pouco, em geral transmitem informação "filtrada" e somente quando solicitada		Algum grau moderado de responsabilidade para iniciarem uma informação exata de baixo para cima		Considerável grau de responsabilidade e muita iniciativa; os grupos transmitem todas as informações relevantes	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Forças que veiculam informações precisas ou distorcidas de baixo para cima	20	Poderosas forças que distorcem as informações e enganam os supervisores		Forças visando à distorção; também forças para comunicação honesta		Forças ocasionais visando à distorção aliadas a muitas forças para uma comunicação exata		Praticamente nenhuma força visando à distorção e poderosas forças para comunicação exata	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Precisão da	21	Tende a ser		Flui a		Flui bem a		Informações	

comunicação de baixo para cima através (sic) da estrutura hierárquica		imprecisa	informação que o chefe quer ouvir, outras informações são limitadas e frequentemente imprecisas	informação que o chefe quer ouvir; as demais são quase ou razoavelmente precisa	precisas				
		1	2	3	4	5	6	7	8
Necessidade de um sistema suplementar de comunicação de baixo para cima	22	Grande necessidade de implementar a comunicação de baixo para cima por meio de um sistema de espionagem, sistema de insinuações e de estratégias semelhantes	A comunicação de baixo para cima é, frequentemente, implementada por um sistema de comunicações e de estratégias semelhantes	Alguma necessidade de sistema suplementar, os sistemas de insinuações também podem ser utilizados, às vezes	Não há necessidade de sistema suplementar				
		1	2	3	4	5	6	7	8
Comunicação lateral, sua adequação e precisão	23	Geralmente pobre, devido à competição entre os colegas, o que resulta em hostilidade	Bastante pobre devido à competição entre os colegas	De razoável a boa	De boa a excelente				
		1	2	3	4	5	6	7	8
Proximidade psicológica dos supervisores aos subordinados (ou seja, interação amigável, sincera e franca entre supervisores e subordinados)	24	Nenhuma proximidade	Proximidade moderada, caso sejam mantidas as próprias funções	Razoável proximidade	Geralmente existe muita proximidade				
		1	2	3	4	5	6	7	8
Conhecem os supervisores e entendem eles bem os problemas enfrentados pelos subordinados?	25	Eles não têm conhecimento nem compreensão alguma dos problemas dos subordinados	Tem algum conhecimento e compreensão dos problemas dos subordinados	Conhecem e entendem razoavelmente bem os problemas dos subordinados	Conhecem e compreendem muito bem os problemas dos subordinados				
		1	2	3	4	5	6	7	8
Qual a precisão das percepções mútuas entre supervisores e subordinados?	26	Frequentemente errôneas	Frequentemente errôneas em alguns pontos	Moderadamente exatas	Em geral, bastante exatas				
		1	2	3	4	5	6	7	8
NATUREZA DO PROCESSO DE INTERAÇÃO-INFLUÊNCIA									
Volume e natureza de interação	27	Pouca interação e sempre temerosa e desconfiada	Pouca interação e geralmente com alguma condescendên-	Interação moderada e frequentemente com bastante	Interação cordial e ampla com alto grau de confiança e				

			cia, por parte dos supervisores; temor e cautela, por parte dos subordinados	confiança e respeito mútuo	respeito mútuos				
		1	2	3	4	5	6	7	8
Volume de cooperação existente na equipe de trabalho com o fim de alcançar os objetivos da organização	28	Praticamente nenhum		Relativamente pouco		Em quantidade moderada		Em quantidade substancial em todos os setores da organização	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Até que ponto os subordinados podem influenciar os objetivos, métodos e atividades de suas unidades e departamentos, segunda a perspectiva dos supervisores?	29	Praticamente nenhuma influência		Uma pequena parcela de influência		Uma quantidade moderada de influência		Influência bastante grande	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Volume de influência atual que os supervisores podem exercer sobre os objetivos, a atividade e os métodos de suas unidades e departamentos	31	Crê-se que é substancial, mas de fato, é moderada, a não ser que haja a capacidade de se exercerem severas punições		De moderado até algo mais do que moderado, especialmente para os altos níveis da organização		De moderado a substancial, especialmente para os mais altos níveis da organização		Substancial, porém, muitas vezes, realizado indiretamente, como por exemplo, por meio da construção, através (sic) do supervisor, de um eficiente sistema de interação-influência	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Até que ponto existe uma estrutura eficiente que possibilite, a uma parte da organização, exercer influência lateral sobre as outras?	32	Estruturas eficientes praticamente inexistentes		Existe uma capacidade limitada; a influência é exercida verticalmente e principalmente de cima para baixo		Existe uma estrutura moderadamente eficiente; há uma influência vertical		Existe uma estrutura altamente eficiente, que possibilita o exercício de influência em todas as direções	
		1	2	3	4	5	6	7	8
NATUREZA DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO									
Até que ponto as decisões são tomadas pelos supervisores ou por participação do grupo e por	33	Pelos supervisores (ou pelos níveis mais altos) com, praticamente, nenhuma		Pelos supervisores, porém, com alguma oportunidade de discussão		Pelos supervisores, porém, após a discussão dos problemas		Por participação do grupo e, geralmente, com consenso	

consenso?		oportunidade de discussão							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Grau de precisão e adequação das informações disponíveis para a tomada de decisão, no local em que as decisões ocorrem	34	A informação é, em geral inadequada e imprecisa		A informação é, muitas vezes inadequada e imprecisa		As informações disponíveis são moderadamente adequadas e precisas		As informações são relativamente completas e precisas, baseadas em medições e no fluxo eficiente de informações dentro das organizações	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Até que ponto os que decidem estão cientes dos problemas, especialmente daqueles que estão nos níveis mais baixos da organização	35	Muitas vezes ignoram ou só os conhecem parcialmente		Conhece alguns e desconhecem outros		Moderadamente cientes dos problemas		Geralmente, estão perfeitamente cientes dos problemas	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Até que ponto são usados conhecimentos técnicos e profissionais na tomada de decisão	36	São usados somente se possuídos nos mais altos níveis		São usados muitos dos conhecimentos disponíveis nos níveis médios e mais altos		São usados muitos dos conhecimentos disponíveis nos níveis mais elevados, médios e mais baixos		São usados praticamente todos os conhecimentos disponíveis dentro da organização	
		1	2	3	4	5	6	7	8
São as decisões tomadas no nível mais adequado da organização no que diz respeito à disponibilidade das informações mais pertinentes sustentadas	37	As decisões são tomadas geralmente, em níveis muito mais altos do que aqueles onde estão as informações mais adequadas e precisas		As decisões, frequentemente são tomadas em níveis muito mais altos do que aqueles onde estão as informações mais adequadas e precisas		Alguma tendência para que as decisões fiquem em níveis mais elevados do que aqueles que estão as informações mais adequadas e precisas		Os grupos de superposição e os processos de decisão em grupo tendem a levar as decisões para o ponto em que estão as informações mais adequadas ou de passar as informações relevantes para o ponto de tomada de decisão	
		1	2	3	4	5	6	7	8
São as decisões tomadas no melhor nível da organização no que diz respeito às consequências motivacionais (ou seja: ajuda o	38	A tomada de decisão contribui com pouco ou nada para motivar a implementação da decisão; normalmente produz a		A tomada de decisão contribui relativamente pouco para a motivação		Alguma contribuição da tomada de decisão para motivar a execução dessa decisão		Contribuição substancial dos processos de tomada de decisão para motivar a execução dessa decisão	
		1	2	3	4	5	6	7	8

processo de tomada de decisão a criar as motivações necessárias naquelas pessoas que devem executar as decisões tomadas)?		motivação contrária							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Em que extensão os subordinados são envolvidos nas decisões relativas ao seu trabalho?	39	Virtualmente inexistente a participação		Raramente há participação nas decisões; às vezes, há consulta		Normalmente há consulta, porém, em geral, não há participação na tomada de decisão		São quase sempre envolvidos em todas as decisões relativas ao seu trabalho	
		1	2	3	4	5	6	7	8
São as decisões tomadas por interação pessoa a pessoa ou por interação grupal e com discussão limitada ou aberta	40	São tomadas pelo superior, em interação pessoa a pessoa e pouca discussão		São tomadas pelo superior, em interação pessoa a pessoa e alguma discussão		São tomadas pelo superior em interação pessoa a pessoa e discussão bastante aberta		São tomadas pelo grupo com discussão bastante aberta e franca	
		1	2	3	4	5	6	7	8
NATUREZA DA DETERMINAÇÃO OU IMPOSIÇÃO DOS OBJETIVOS									
De que maneira os objetivos são habitualmente colocados?	41	Por emissão de ordens		Por emissão de ordens; pode existir ou não oportunidade de comentário		Exceto em casos de emergência, os objetivos são determinados, ou emitem-se ordens, após discussão dos problemas e da ação planejada, com os subordinados		Exceto em casos de emergência, os objetivos são determinados através (sic) de participação do grupo	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Em que extensão tendem a buscar os diferentes níveis hierárquicos elevados de objetivos de desempenho?	42	Os elevados objetivos são impostos pela cúpula e, em geral, encontram resistência entre os subordinados		Os elevados objetivos são procurados pela cúpula e encontram, muitas vezes moderada resistência entre os subordinados		Os elevados objetivos são procurados pelos níveis mais altos, porém com moderada resistência entre os níveis mais baixos		Os elevados objetivos são procurados por todos os níveis sendo que às vezes os níveis mais baixos pressionam por objetivos ainda mais altos	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Existem forças para aceitar, resistir ou rejeitar os objetivos?	43	Os objetivos são abertamente aceitos, mas frequentemente, sofrem forte resistência velada		Os objetivos são abertamente aceitos, porém, frequentemente sofrem velada resistência, pelo menos em grau		Os objetivos são aceitos, mas sofrem, às vezes, vela resistência		Os objetivos são aceitos, tanto aberta como veladamente	
		1	2	3	4	5	6	7	8

		moderado							
		1	2	3	4	5	6	7	8
NATUREZA DO PROCESSO DE CONTROLE									
Em que níveis hierárquicos da organização existe o interesse maior ou principal, em relação ao desempenho da função controle	44	Somente na mais alta cúpula		Principalmente, ou em grande parte, na alta cúpula		Principalmente na cúpula, porém, algum sentimento de responsabilidade nos níveis médios e, em pequena extensão, nos níveis mais baixos		O interesse pelo desempenho e pelas funções de controle é igual em toda a organização	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Qual a precisão das medições e das informações utilizadas para orientar e desempenhar a função de controle, e em que medida existem forças na organização para distorcer ou falsificar essas informações	45	Existem forças muitas intensas para a distorção e falsificação; consequentemente, as medições e as informações são, geralmente, incompletas e muitas vezes imprecisas		Existem intensas forças para distorção e falsificação; daí resultam medições e informações frequentemente incompletas e imprecisas		Alguma pressão para proteger a si e aos colegas, e daí resultam pressões para a distorção; a informação é só moderadamente completa e contém imprecisões		Fortes pressões para se obter uma informação completa e precisa para orientar o próprio comportamento, o próprio grupo de trabalho e grupos relacionados; daí tendem as medições e informações serem completas e apuradas	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Até que ponto estão concentradas as funções de revisão e controle?	46	Estão todas concentradas na cúpula administrativa		Relativamente bem concentradas, com alguma delegação do controle para os níveis médios e mais baixos		Moderada delegação dos processos de revisão e controle aos escalões inferiores; estas funções são exercidas, tanto pelos níveis mais baixos, como pelos mais altos		A revisão e o controle são exercidos em todos os níveis com as unidades mais baixas impondo revisões mais acuradas e controles mais estreitos, do que a cúpula administrativa	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Até que ponto existe uma organização informal que apoia ou se opõe aos objetivos da organização formal	47	Existe uma organização informal que se opõe aos objetivos da organização formal		Geralmente existe uma organização informal que se opõe, parcialmente aos objetivos		Pode existir uma organização informal, eu pode apoiar ou parcialmente, opor-se aos objetivos da organização formal		A organização formal e a informal identificam-se; por isso todas as forças sociais apoiam os esforços para se alcançarem os objetivos da organização	
		1	2	3	4	5	6	7	8

Até que ponto são utilizados, pelos administradores e empregados não supervisores, a contabilidade, a produtividade, os custos e dados similares, com a finalidade de orientação própria ou para resolver problemas em grupo. Ou são utilizados pelos supervisores como forma de punição ou de policiamento?	48	São utilizados como forma de punição e de policiamento		Utilizados para policiamento, junto com a recompensa ou punição e, às vezes, de forma punitiva; utilizados em alguns casos para a orientação, porém, de acordo com ordens		Utilizados com ênfase, em geral para recompensa, porém, com alguma punição; utilizados para a orientação de acordo com ordens; também algum uso para a orientação própria		Utilizados para a orientação própria e para a resolução coordenada de problemas e para a orientação; não são usados como forma de punição	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Até que ponto as medições da organização humana e as medições de desempenho são necessárias para um planejamento eficiente, e a ação obtida, regularmente, em intervalos adequados e retornadas rapidamente aos membros da organização, para sua tomada de decisão e orientação de suas operações	49	Muito pouco		Um pouco		Consideravelmente		Muitíssimo	
		1	2	3	4	5	6	7	8
OBJETIVO DE DESEMPENHO E TREINAMENTO									
Nível dos objetivos de desempenho que os supervisores procuram que a organização alcance	50	Buscam objetivos médios		Buscam objetivos altos		Buscam objetivos muito altos		Buscam alcançar objetivos extremamente altos	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Até que ponto você está recebendo o tipo de treinamento gerencial que você deseja?	51	Não recebi nenhum treinamento gerencial do tipo que desejo		Recebi algum treinamento gerencial do tipo que desejo		Recebi mais ou menos bem o tipo de treinamento gerencial que desejo		Recebi grande quantidade de treinamento gerencial do tipo que desejo	
		1	2	3	4	5	6	7	8

Adequação dos recursos de treinamento disponíveis visando apoiá-lo no treinamento de seus subordinados	52	Os recursos de treinamento disponíveis são apenas mais ou menos bons		Os recursos de treinamento disponíveis são bons		Os recursos de treinamento disponíveis são muitos bons		Os recursos de treinamento disponíveis são excelentes	
		1	2	3	4	5	6	7	8

Fonte: Likert e Likert (1979, p. 343-362)

Apêndice C. Sentenças do instrumento de mensuração de Estilo de Gestão de Culpan e Kucukemiroglu (1993)

Dimensões	Sentenças
Estilo do líder	Grau de discricionariedade dada aos subordinados Grau de delegação aos empregados Grau de solicitação de inputs para os empregados Liberdade de funcionários para agendar o seu próprio trabalho Supervisão democrática Apenas o supervisor trata dos problemas de trabalho Decisões e problemas de trabalho atrasado na ausência supervisor Supervisão que respalda seus funcionários Supervisor que se sacrifica por seus empregados Grau de supervisão de cima pra baixo Supervisão fechada
Tomada de decisão	Solicitação de contribuição dos empregados Lidar com problemas de trabalho incomuns Tentando métodos e produtos inovadores Número de sugestões dos membros da unidade Desperdício de tempo e esforço devido estimativas incorretas Aceitação de projetos impopulares Iniciando melhorias Participação na Decisão do nível hierárquico mais baixo Tomada de decisão por consenso A participação dos trabalhadores na tomada de decisões Quantidade de supervisores Tomada de decisão individual Liberdade empregado para selecionar seu próprio curso de ações
Padrões de comunicação	Conscientização de supervisão do cumprimento das normas de desempenho da unidade Fluxo de informação livre Supervisores com consciência das coisas que acontecem dentro da unidade Reclamações chegando ao topo da gestão Desconhecimento por parte dos funcionários de mudanças nas políticas e diretrizes da organização Comunicações são inacessíveis
Mecanismos de Controle	Gestores estando no topo de tudo Ênfase na produção como meta Liberdade dos trabalhadores para programar suas próprias atividades Controle democrático Confiança na unidade sem checar Estabelecimentos de fluxos e pontos de checagem na realização das metas Supervisão restrita
Relações Interdepartamentais	Prestar assistência a outras unidades de favores Realizar acordos com outras unidades Negociação com outras unidades Coordenação com outras unidades Quantidade de Críticas de outras unidades para não cooperar Entrar em conflito com outras unidades
Orientação paternalista	Envolvendo em questões de família dos trabalhadores Ajudar os funcionários com questões não relacionadas ao trabalho

Fonte: traduzido de Culpan e Kucukemiroglu (1993)

Apêndice D. Instrumento Piloto

PESQUISA ESTILO DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES AGROPECUARISTAS

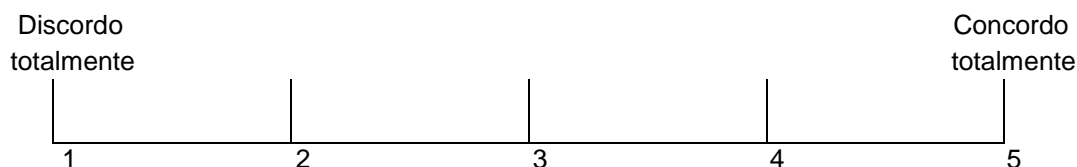
Sou aluno do curso de Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e estamos fazendo uma pesquisa para Tese de Doutorado sobre o Estilo e Gestão das organizações produtoras rurais de Mato-grossense. O sr.(a) poderia responder um questionário para nós que dura somente 10 minutos. Sua contribuição é muito importante.

Questionário nº _____

1. Qual o seu primeiro nome: [_____]
2. Sexo: 1. Masculino 2 Feminino [_____]
3. Idade: [_____]
4. Poderia indicar em qual grau de escolaridade o sr.(a) se enquadra? [_____]
 1 – Até ensino fundamental incompleto/1º grau incompleto
 2 – Ensino fundamental completo/1º grau completo
 3 – Ensino médio incompleto/2º grau incompleto
 4 – Ensino médio completo/2º grau completo
 5 – Superior incompleto/3º grau
 6 – Superior completo
 7 – pós-graduação incompleto
 8 – pós-graduação completo
5. Estado Civil: Estado Civil: [_____] Sozinho(a) [_____] Casado(a) ou vivendo com parceiro(a)
6. Tempo de serviço prestado na empresa:[_____]

Vou apresentar algumas frases que podem expressar ou não o que o senhor(a) pensa sobre a empresa que trabalha. Para responder utilize as notas de 1 a 5 onde a nota 1 significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota 5 significa CONCORDO TOTALMENTE. Quanto mais o(a) senhor(a) concordar com a frase maior deverá ser a nota e quanto menos concordar com a frase menor deverá ser a nota.

Grau de concordância/discordância



	Frases	Nota
1	O seu líder estimula o compartilhamento de informações e conhecimento	
2	O seu líder proporciona ótima relação entre líder e liderado	
3	O seu líder identifica e atende suas necessidades e expectativas pessoais e de trabalho	
4	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em informações pré-analisadas e tomadas de forma racional	
5	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo.	
6	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são realizadas de forma que permitem a participação dos colaboradores e envolvidos no trabalho.	
7	As instruções, ordens, tarefas, etc., são sempre comunicadas por meio de e-	

mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais.	
8 As instruções, ordens, tarefas, etc., são sempre comunicadas verbalmente	
9 As instruções, ordens, tarefas, etc., são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o sr.(a) entenda facilmente	
10 Quando o sr.(a) recebe uma comunicação sempre repassa e/ou discute a mesma com seus colegas e/ou chefia	
11 As atividades que o(a) sr.(a) desenvolve são controladas a partir de um planejamento prévio	
12 As atividades que o (a) sr.(a) desenvolve são controladas por mudanças no ambiente externo (tais como procura pela produção, valor do dólar, fatores climáticos, etc.)	
13 As atividades que o(a) sr.(a) desenvolve e o seu comportamento são controladas pelos valores da organização	
14 As interações entre os colegas e superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar	
15 Na organização em que trabalho existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos	
16 Na organização em que trabalho são amplamente divulgados a Missão, Valores e Visão da empresa	
17 Na organização em que trabalho é realizado uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças.	
18 Na organização em que trabalho são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as formas e períodos das atividades que são realizados pelos funcionários e setores	
19 Na organização em que trabalho são definidas as estratégias para cada área da empresa para atendimento aos objetivos e metas	
20 Na organização em que trabalho as atividades planejadas são totalmente realizadas	
21 O sr.(a) está sempre satisfeito com seu salário e/ou outros benefícios recebidos da empresa	
22 O sr.(a) está sempre satisfeito com seu ambiente de trabalho	
23 O sr.(a) está sempre satisfeito com o relacionamento entre colegas e supervisores	
24 O sr.(a) sempre recebe elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado	
25 O sr.(a) sempre está criando algo novo ou novas formas de se fazer o trabalho	
26 O sr.(a) sente prazer pelo trabalho que realiza	

Apêndice E. Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão

PESQUISA ESTILO DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES AGROPECUARISTAS

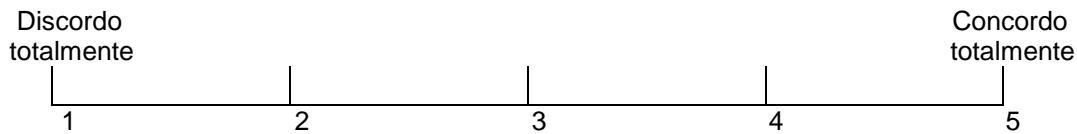
Esta é uma pesquisa para Tese de Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) sobre o Estilo e Gestão das organizações produtoras rurais, em parceria com a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). O tempo médio para responder este questionário leva apenas 10 minutos.

1. Qual o seu primeiro nome: [_____]
2. Sexo: 1. Masculino 2 Feminino [____]
3. Idade: [____]
4. Poderia indicar em qual grau de escolaridade o sr.(a) se enquadra? [_____]
 - 1– Até ensino fundamental incompleto/1º grau incompleto
 - 2 – Ensino fundamental completo/1º grau completo
 - 3 – Ensino médio incompleto/2º grau incompleto
 - 4 – Ensino médio completo/2º grau completo
 - 5 – Superior incompleto/3º grau
 - 6 – Superior completo
 - 7 – pós-graduação incompleto
 - 8 – pós-graduação completo
5. Estado Civil: [____] Sozinho(a) [____] Casado(a) ou vivendo com parceiro(a)
6. Sua propriedade ou propriedade que trabalha tem sindicato ou é sindicalizada
[____] Sim [____] Não
7. Quantas pessoas trabalham em sua propriedade? [____]
8. Qual o tempo de existência da propriedade rural que trabalha? [____]
9. Tempo de serviço prestado na propriedade rural: [_____]
10. Principais produtos da propriedade rural [_____]
[_____]
11. Área da propriedade [_____]
12. Volume de produção do último ano [_____]
13. Município [_____]
14. E-mail (opcional) [_____]

Vou apresentar algumas frases que podem expressar ou não o que o senhor(a) pensa sobre a empresa que trabalha. Para responder utilize as notas de 1 a 5 onde a nota 1 significa DISCORDO TOTALMENTE e a nota 5 significa CONCORDO TOTALMENTE. Quanto mais

o(a) senhor(a) concordar com a frase maior deverá ser a nota e quanto menos concordar com a frase menor deverá ser a nota.

Grau de concordância/discordância



Frases	Nota
1. Sempre estímulo o compartilhamento de informações e conhecimento	
2. Sempre proporciono ótima relação entre líder e liderado	
3. Sempre identifico e atendo as necessidades e expectativas pessoais e de trabalho dos meus funcionários e demais colegas	
4. As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré analisadas, buscando a decisão mais racional possível	
5. As decisões tomadas na empresa em que trabalho são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo.	
6. As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho.	
7. As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações são sempre comunicadas verbalmente.	
8. As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas por meio de e-mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais.	
9. As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o sr.(a) e as outras pessoas entendam facilmente.	
10. As informações recebidas de meus subordinados ou chefia (se for o caso), sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos.	
11. O sistema de controle de atividades, tais como a forma de avaliar os funcionários, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc., são sempre planejados previamente.	
12. Na organização em que trabalho as mudanças no ambiente externo, tais como demanda, valor do dólar, fatores climáticos são sempre avaliadas.	
13. Os valores da organização, tais como honestidade, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito aos animais, respeito aos clientes, etc., são utilizados como controle das atividades e comportamentos na organização.	
14. As interações entre os colegas e/ou superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar.	
15. Na organização em que trabalho existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos.	
16. Na organização em que trabalho são amplamente divulgados a Missão, Valores e Visão da empresa.	
17. Na organização em que trabalho é realizado uma avaliação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças.	
18. Na organização em que trabalho são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as maneiras e períodos das atividades que serão realizadas.	
19. Na organização em que trabalho são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas.	
20. Na organização em que trabalho as atividades planejadas são totalmente realizadas.	
21. O sr.(a) está sempre satisfeito com seu salário e/ou outros benefícios recebidos por seu trabalho.	
22. O sr.(a) está sempre satisfeito com seu ambiente de trabalho.	
23. O sr.(a) está sempre satisfeito com o relacionamento entre colegas e/ou supervisores.	

24. O sr.(a) sempre recebe elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado.	
25. O sr.(a) sempre está criando algo novo ou novas formas de se fazer o trabalho.	
26. O sr.(a) sente prazer pelo trabalho que realiza.	