

41562

MARIA CRISTINA ANGÉLICO MENDONÇA

BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA

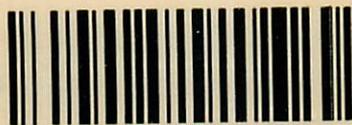
ESTILOS GERENCIAIS E SUAS RELAÇÕES COM OS DESEMPENHOS
TÉCNICOS E ECONÔMICOS NA PECUÁRIA LEITEIRA

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural, para obtenção do grau de "Mestre".

Orientador

Prof. ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS

BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA



41562

BIBLIOTECA CENTRAL
UFLA
N.º CLASSIFICAÇÃO

N.º REGISTRO

DATA

1338-1760884

MEW

est

41562

02/01/97

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
1996

BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA

Ficha Catalográfica preparada pela Seção de Classificação e Catalogação
da Biblioteca Central da UFLA

Mendonça, Maria Cristina Angélico

Estilos gerenciais e suas relações com os desempenhos técnicos e econômicos na pecuária leiteira / Maria Cristina Angélico Mendonça. --

Lavras : UFLA, 1996.

69 p. : il.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.

Dissertação (Mestrado) - UFLA.

Bibliografia.

1. Leite - Produtor. 2. Produtividade. 3. Administração rural. 4. Desempenho. 5. Economia. 6. Gado leiteiro. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-338.17608842

MARIA CRISTINA ANGÉLICO MENDONÇA

**ESTILOS GERENCIAIS E SUAS RELAÇÕES COM OS DESEMPENHOS
TÉCNICOS E ECONÔMICOS NA PECUÁRIA LEITEIRA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural, para obtenção do grau de "Mestre".

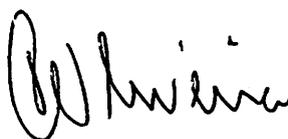
APROVADA:



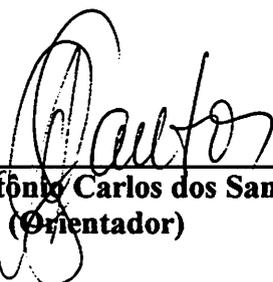
Prof. Antônio João dos Reis



Ruben Delfy Veiga



Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira



Prof. Antônio Carlos dos Santos
(Orientador)

A meu pai

Paulo Américo de Mendonça (in memoriam)

A meu avô

Eugênio Angélico (in memoriam)

DEDICO

Rosa Angélica, minha mãe, e a
meus irmãos pelo apoio.

Ricardo, pela paciência.

Maria Gabriela, minha filha,
pela esperança que nela deposito.

OFEREÇO

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado graças à colaboração direta e indireta de mestres, amigos, colegas e produtores rurais.

Agradeço especialmente:

À Universidade Federal de Lavras, através do Departamento de Administração e Economia;

Ao Professor Antônio Carlos dos Santos pela atenção, orientação e amizade despendida;

Ao Professor Antônio João dos Reis pela amizade e boa vontade com que sempre me orientou na realização e interpretação de resultados;

Ao Professor Rubem Delly Veiga pelo apoio constante sobre a utilização das técnicas estatísticas para interpretação dos dados;

À secretaria do DAE, pelo bom atendimento e amizade durante a realização do curso;

Aos colegas José Antônio C. Olortegui, Júlio César Sant'Anna e Domingos Guadagnin pela amizade, apoio e incentivo;

Aos bibliotecários Sebastião, Neli, Ana, Luiz e Márcio Antônio Máximo pela amizade, apoio e revisão das referências bibliográficas;

A Beatriz pelo apoio constante na parte de digitação.

A todos o meu reconhecimento.

BIOGRAFIA DO AUTOR

MARIA CRISTINA ANGÉLICO MENDONÇA, filha de Paulo Américo de Mendonça (in memoriam) e Rosa Angélica de Mendonça nasceu em Bom Sucesso-MG, aos 15 de agosto de 1963.

Concluiu o primeiro grau no Colégio Nossa Senhora de Lourdes em Lavras-MG e o segundo grau no Colégio Nossa Senhora Aparecida, na mesma cidade.

Em 1991, graduou-se em Administração Rural pela Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), hoje Universidade Federal de Lavras (UFLA), em Minas Gerais.

Em 1993, ingressou no curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 O Problema e sua Importância	1
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 Estilo Gerencial	6
3 HIPÓTESES DA PESQUISA	17
3.1 Hipótese Geral	17
3.2 Hipóteses Específicas	18
3.2.1 Predomina entre os produtores de leite B e C um estilo dominante versátil	18
3.2.2 As variáveis situacionais, quantitativas e qualitativas interferem de forma diferente nos estilos dos produtores de Leite B e C	18
3.2.3 Os estilos subdominantes adotados pelos produtores de leite B e C, são diferentes ...	18
3.2.4 Existe correlação entre os estilos gerenciais dos produtores de leite B e C e os desempenhos técnicos e econômicos alcançados nas suas atividades	19
4 MODELO TEÓRICO	20
4.1 Estilo Gerencial	20
4.2 Variáveis Situacionais	29
4.3 Desempenho	30
4.3.1 Desempenho a partir do resultado técnico	31
4.3.2 Desempenho a partir do resultado econômico	32
5 MATERIAL E MÉTODO	34
5.1 Tipo de Pesquisa	34

5.2	Área de Estudo	34
5.3	População e Amostragem	35
5.4	Coleta dos Dados	35
5.5	Análise dos Dados	35
5.5.1	Análise dos estilos gerenciais	35
5.5.2	Análise das variáveis situacionais que interferiram na adoção do estilo gerencial dos produtores de leite B e C	36
5.5.3	Análise da relação entre os estilos gerenciais dos produtores de leite B e C e os desempenhos técnico e econômico alcançados na atividade	38
5.6	Operacionalização das Variáveis	39
5.6.1	Estilo Gerencial Dominante e Subdominante	39
5.6.2	Influência das variáveis situacionais nos estilos gerenciais	39
5.6.3	Associação entre os estilos gerenciais e os desempenhos	41
5.6.3.1	Técnicos	41
5.6.3.2	Econômicos	41
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	43
6.1	Estilos Gerenciais Dominantes	43
6.1.1	Estilos gerenciais identificados nas dimensões	43
6.2	Análise das variáveis situacionais que interferiram nos estilos gerenciais	44
6.2.1	Estilo gerencial dominante	45
6.2.1.1	Categoria de produtores de leite B	45
6.2.1.2	Categoria de produtores de leite C	46
6.2.2	Análise das variáveis situacionais que interferiram nos estilos das dimensões	46
6.2.2.1	Categoria de produtores de leite B	46
6.2.2.1.1	Dimensão “Decisão”	46
6.2.2.1.2	Dimensão “Convicção e Posicionamento”	47
6.2.2.1.3	Dimensão “Conflito”	47
6.2.2.1.4	Dimensão “Senso de Humor e Investigação”	48
6.2.2.1.5	Dimensão “Crítica e Emoções”	49
6.2.2.1.6	Dimensão “Iniciativa e Empenho”	49
6.2.2.2	Categoria de produtores de leite C	50
6.2.2.2.1	Dimensão “Decisão”	50

6.2.2.2.2 Dimensão “Convicção e Posicionamento, Conflito, Crítica e Emoções”..	51
6.2.2.2.3 Dimensão “Senso de humor e Investigação”	51
6.2.2.2.4 Dimensão “Crítica e Emoções”	52
6.2.2.2.5 Dimensão “Iniciativa e Empenho”	52
6.3 Análise de correlação múltipla entre os estilos gerenciais dominantes e os desempenhos	53
6.3.1 Categoria de produtores de leite B	53
6.3.1.1 Estilo gerencial dominante e os desempenhos técnicos e econômicos	53
6.3.1.2 Dimensão Senso de humor e investigação e o Desempenho econômico	53
6.3.2 Categoria de produtores de leite C	54
6.3.2.1 Estilo gerencial dominante e o Desempenho técnico	54
6.3.2.2 Dimensão Iniciativa e Empenho e o Desempenho técnico	54
6.3.2.3 Dimensão Decisão e Desempenho técnico	55
7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	56
7.1 Conclusões	56
7.2 Sugestões	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	64

LISTA DE TABELAS

Tabela		Página
1	Resultados percentuais dos estilos gerenciais dominantes dos produtores de leite B e C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	43
2	Resultados dos estilos gerenciais nas dimensões dos produtores de leite B e C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, e identificados nas dimensões, 1995	44
3	Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos gerenciais dominantes dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda de Lavras - MG, 1995	45
4	Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos gerenciais dominantes dos produtores de leite C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	46
5	Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos da Dimensão Convicção e Posicionamento dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	47

Tabela**Página**

6	Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos da dimensão Conflito dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	48
7	Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos da dimensão Senso de Humor e Investigação dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	49
8	Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos da dimensão iniciativa e empenho dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	50
9	Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram no estilo da dimensão decisão dos produtores de leite C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	51
10	Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos através da dimensão Senso de Humor e Investigação dos produtores de leite C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	51
11	Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram no estilo da dimensão Iniciativa e Empenho dos produtores de leite C associados à Cooperatira Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	52

Tabela**Página**

12	Análise de correlação entre os desempenhos técnicos e econômicos, e os estilos gerenciais dominantes e das dimensões dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	53
13	Análise de correlação entre os desempenhos técnicos e econômicos e os estilos gerenciais dominantes e das dimensões dos produtores de leite C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995	55

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	O Grid Gerencial	21
2	Terceira orientação do estilo gerencial - motivação pessoal - que pode ser negativa, neutra ou positiva	22
3	Modelo das variáveis situacionais interferindo na adoção do estilo gerencial	30
4	Modelo do estilo gerencial e sua relação com os desempenhos	31
5	Modelo geral	33

RESUMO

MENDONÇA, Maria Cristina Angélico. **Estilos Gerenciais e suas Relações com os Desempenhos Técnico e Econômico da Pecuária Leiteira - Lavras - Minas Gerais.** Lavras: UFLA, 1996, 69p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)¹

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o estilo gerencial predominante entre produtores de leite, verificar quais variáveis situacionais interferem nos mesmos e verificar a sua relação com os desempenhos técnico e econômico alcançados nas suas atividades. A pesquisa utilizada foi do tipo conclusiva e a área escolhida para a realização do estudo, que é considerada representativa das bacias leiteiras do Estado de Minas Gerais, envolveu empresas rurais localizadas nas cidades de Lavras, Ingaí, Ijaci, Itumirim, Ribeirão Vermelho, Nepomuceno, Perdões, Carmo da Cachoeira e Ibituruna. A amostra foi composta de 61 produtores de leite associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras, sendo 46 da categoria de produção de leite C e 15 da B. Os dados foram coletados pela autora através de entrevistas feitas diretamente com os produtores, e para alcançar os objetivos deste estudo, utilizou-se o modelo “O Novo Grid Gerencial”, análise de regressão múltipla e análise de correlação simples. Os resultados mostraram que o estilo dominante que predominou entre os produtores de leite B e C foi o 9,9 de comportamento versátil. As variáveis situacionais que interferiram nesses estilos foram valor da depreciação das benfeitorias para os de leite C e valor do rebanho e dedicação para os de leite B. Os estilos considerados subdominantes foram o 1,1 e o 5,5, no caso dos produtores de leite B o 1,1; e o 1,9 no caso dos produtores de leite C nas dimensões “iniciativa e empenho” e “crítica e emoção”. Pelas correlações, verificou-se que o estilo gerencial dos produtores de leite B, através da dimensão senso de humor e investigação, apresentou correlação com o desempenho econômico. O estilo dominante dos produtores de leite C apresentou correlação inversa com o desempenho técnico, porém, através da dimensão decisão e, iniciativa e empenho, ocorreu a correlação positiva.

¹ Orientador: Antônio Carlos dos Santos; Membros da Banca: Antônio João dos Reis, Ruben Delly Veiga, Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira.

ABSTRACT

MANAGEMENTAL STYLES AND THEIR RELATIONSHIPS WITH TECHNICAL AND ECONOMICAL PERFORMANCES OF DAIRY HUSBANDRY

The present study was intended to identify the managerial style prevailing among dairy farms, to verify which situational variables influence the above-quoted items and verify their relationship with technical and economical performance reached in their businesses. The research work was conclusive type, the area chosen for the achievement of the work is considered as representative of the milk-producing regions of the state of Minas Gerais and encompassed rural enterprises situated in the cities of Lavras, Ingaí, Ijaci, Itumirim, Ribeirão Vermelho, Nepomuceno, Perdões, Carmo da Cachoeira and Ibituruna. The sample was constituted of 61 dairy farmers associated to the Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda de Lavras, MG being 46 of the C rank and 15 of the B rank. The data were collected by the author, through interviews done directly with farmers, by making use of previously tested. To achieve the aims of this study, the model "the new managerial grid", multiple regression analysis and simple correlation analysis. The result showed that characteristic of predominant style prevailing among B and C milk farms was 9.9 of versatile behavior. The situational variables which affected these styles were the lessing of value of buildings for those of C milk and value of the herd and devotion for those B milk. This influenced the moment of their taking initiatives in the effort to solve the problems. This procedure is translated by the use of styles 1.1 of monitor behavior and 5.5 of equilibrated behavior in the case of B milk farmers and also 1.1 of monitor behavior but 1.9 condescendent in the case of C milk farmers in their respective dimensions. By the correlations, it was found that the managerial style of B milk farmers, through the dimension sense of humor and investigation showed a correlation with the economical performance. The ruling style of those farmers of C milk showed an opposite correlation with technical performance nevertheless, the correlation was positive when decision, initiative and effort dimensions were predominant.

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Problema e sua Importância

A imprevisibilidade no mundo moderno e as freqüentes mudanças que se processam na economia caracterizam o ambiente no qual as empresas, rurais e urbanas, estão inseridas. A organização empresarial está aí, enfrentando este ambiente, interagindo com ele e recebendo os impactos dessas mudanças e das incertezas decorrentes dele. Esse ambiente de mudanças aceleradas impõe às organizações uma dinâmica permanente no sentido de se adequarem às demandas de transformações, exigindo uma visão mais empresarial que vai além da preocupação e da iniciativa de colocar um produto no mercado e obter retorno imediato. Essa visão empresarial, entretanto, requer do administrador o exercício da percepção das variáveis do ambiente e suas perspectivas futuras. Para tanto, faz-se necessário o uso dos conceitos de administração e, dentre estes, os de estilos gerenciais que são fatores de fundamental importância para o sucesso de qualquer empreendimento econômico, principalmente rural, como mostram alguns estudos realizados por Pereira Neto (1989), Peixoto (1979), Costa (1980), Souza Filho (1979), Rufino (1977), Santos (1989) e outros.

A Administração Rural, segundo Lima citado por Souza e Andrade (1986), é um ramo da ciência administrativa que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais.

Relacionado à administração rural estão os produtores rurais que normalmente são as pessoas que tomam as decisões frente a seus empreendimentos. Estes produtores, ao utilizarem as ferramentas da administração na tentativa de tornar a gestão de suas empresas flexível, para acompanhar o dinamismo do ambiente, devem adotar os estilos adequados a cada situação, no intuito de alcançar os melhores desempenhos possíveis, conforme Reddin (1989), Blake e Mounton (1992), Bernardes (1988),

Lapierre (1989), em seu trabalho intitulado “Imaginário, Administração e Liderança”, abordou a forma pela qual as empresas são administradas pelos indivíduos que nelas ocupam cargos de direção. Este autor comenta que a cada dia fica mais claro que não se trata de um processo racional, que segue os padrões rígidos oferecidos pela administração e conforme preconiza a maioria das obras sobre o assunto. Na realidade, as orientações, as decisões e as ações assumidas pelos dirigentes levam claramente as marcas individuais que nasceram de um conjunto de desejos, convicções, gostos e interesses pessoais que muito caracterizam as personalidades únicas de tais executivos. Este trabalho rejeita a crença de que a boa administração, as boas decisões ou os bons resultados a que as empresas chegam, sejam decorrentes da simples aplicação de processos alheios às características individuais dos gerentes.

Blake e Mouton (1992) afirmam que os gerentes não abordam uma dada situação conforme a realidade objetiva mas, conforme sua percepção subjetiva da mesma, a qual estabelece seu comportamento.

Reddin (1989) comenta que o conjunto de comportamento do gerente no seu trabalho cotidiano, onde ele se confronta com problemas de responsabilidade e autoridade, delegação e estabelecimento de objetivos caracterizam a sua maneira de atuar que é seu estilo gerencial. Assim, o gerente, que é o aplicador dos instrumentos administrativos e responsável em tornar a administração da sua empresa flexível e adequada às exigências do ambiente, deve atuar com o estilo adequado à situação.

Blake e Mouton (1992) preconizam, ainda, que não se deve considerar que o estilo de um gerente seja fixo nem imutável, mas flexível. Não ocorre de maneira isolada, mas de acordo com a situação, contendo, em si a flexibilidade para atender as exigências de adaptação que o ambiente impõe sobre os empreendimentos, para alcançar a eficácia.

Bernardes (1988) afirma que o estilo não é um rótulo de um extremo e, sim, o resultado de graus assumidos por variáveis. Não existe apenas um estilo eficiente ou deficiente, mas adequado à situação

Reddin (1989) comenta, ainda, que para um gerente ser eficaz, não basta que seja dedicado para as tarefas ou para as relações, como apregoam alguns autores, mas precisa ter sensibilidade situacional (saber ler a situação), flexibilidade de estilo (adotar um estilo de acordo com a situação) e gestão situacional (ter habilidade para modificar a situação quando necessário).

Estes autores defendem a importância do estilo do gerente sobre o desempenho dos empreendimentos e a valia de estudos que mostram esta importância.

Lucena (1992) comenta que o desempenho das empresas decorre da atuação do estilo do gerente sobre o seu fator humano. Esta atuação, como comentam Blake e Mouton (1992), deve acontecer através de uma comunicação aberta e franca entre os mesmos, constituindo um elo interpessoal que permite alcançar o máximo de eficácia na resolução de problemas e na tomada de decisões. A comunicação tem como objetivo otimizar a força de trabalho, tornando-a apta para acompanhar o ambiente, promover as mudanças no ambiente organizacional e estar permanentemente se readaptando e assimilando novos conhecimentos. O fator humano torna-se força vital para a realização do empreendimento empresarial, pois o resultado do mesmo depende das ações operacionalizadas que são praticadas por estas pessoas. Isto significa que o sucesso da empresa apoia-se não apenas no uso dos padrões rígidos que a administração oferece, mas também na competência inovadora do gerente ou na versatilidade do seu estilo em tornar eficaz o desempenho da empresa através de sua força de trabalho, garantindo o aumento da produtividade e lucratividade, conforme foi constatado por Bergamini (1994), Hesketh e Carneiro (1980a) e Hesketh e Carneiro (1980b), em estudos realizados no setor urbano.

Para o setor rural, que mantém uma posição muito importante no sistema econômico porque sua produção decorre da natureza dos produtos que estão relacionados com as necessidades básicas do homem (referentes a alimentação, vestuário e habitação) e com a expansão e a organização das atividades produtivas dos setores urbanos, existem poucos estudos e, dentre estes, pode-se citar Fabri (1981) e Rodrigues (1979).

Contudo, o setor rural, além de sofrer com o dinamismo do ambiente, apresenta aspectos peculiares que o individualiza como processo de produção e o distingue da organização da produção e do sistema de vida urbano. Entre os aspectos peculiares estão a dependência da produção primária, condições climáticas e biológicas que o homem não pode controlar, resultando em incertezas quanto ao volume e qualidade da produção. Estas incertezas, por sua vez, geram, na área de comercialização, conseqüências sérias que podem representar para o produtor grandes e reais prejuízos. Além desses existem, também, os problemas freqüentes de baixos preços recebidos e a sua extrema variabilidade, custos altos de insumos e, conseqüentemente, de produção. (Aires e Rentero, 1992).

Especificamente sobre a pecuária leiteira, que é a atividade de onde buscou-se informações sobre seus gerentes para atender aos objetivos deste estudo, Cabrera (1995) comenta que teve seu preço tabelado, o que promoveu a mais baixa produtividade entre os países da América Latina e a formação de um rebanho misto, sendo 80% do rebanho brasileiro variando entre carne e leite, conforme o preço oferecido. Temos ainda, produtores administrando suas empresas de forma isolada, sem ter na mesa de negócios uma apresentação política de acordo com a sua força econômica. Os produtores não negociam o leite, mas apenas o “entregam”, mostrando a ausência de negociação na atividade leiteira.

Lucena (1992) comenta a este respeito que, por um lado, os produtores rurais não se assumem como empresários ao administrarem seus negócios e preferem se definir como agricultores; por outro, os cooperados vendem sua produção de leite para terceiros, provando que não são donos de suas cooperativas. Com isso, o setor agropecuário não se fortalece e se mostra sem representatividade política. O referido autor comenta, ainda, que as limitações dos empresários rurais, sob o ponto de vista das expectativas modernas, são resultantes da falta de visão estratégica, despreparo para o relacionamento interpessoal, falta de audácia para a transformação de idéias em resultados, processo decisório lento, centralização e autoconhecimento.

Com esta situação, estes produtores devem se ater para os desafios que o ambiente sempre lhes oferece, como por exemplo, o caso Mercosul*.

A atividade leiteira brasileira está em desvantagem frente aos demais países desta integração. A Argentina e o Uruguai conseguem produzir seu leite a custos bem menores que o Brasil e, embora o parque industrial de laticínios brasileiro seja melhor que o existente nestes países, a diferença de custo de matéria-prima é muito grande para ser compensada no processo de industrialização. Além disso, existem os problemas da renda per capita, qualidade e produtividade, conforme Bastos (1993), Sato (1995) e Andrade (1994).

Galetto (1995) afirma que as expectativas da pecuária leiteira da Argentina diante do Mercosul são muito favoráveis, principalmente devido à economia estável do Brasil. Sem inflação ocorre maior consumo de alimentos e isso é bom para a agropecuária.

Minas Gerais, que é considerado um dos maiores estados produtores do Brasil com uma produção de 3,9 bilhões de leite concentrada nas pequenas e médias propriedades segundo Reis (1992), este, deve-se preparar para enfrentar mais este desafio objetivando ganhar

*Mercado Comum do Cone Sul formado pelos países: Argentina, Uruguai, Paraguai e Brasil.

competitividade nos produtos lácteos, com programas que estabeleçam suas diretrizes de trabalho.

Para tanto, é necessário que sejam estimulados processos de gerência mais flexíveis, a partir de estilos adequados às situações, como já foi mencionado, que adapte a administração aos aspectos ambientais que interferem no processo de produção, na combinação dos recursos terra, mão-de-obra, capital, insumos, tecnologia, visando o aumento da produção, produtividade, qualidade e redução os custos. (Chinelato, 1995).

Com relação a isso, Mendonça et al. (1995), na tentativa de mostrar que os produtores de leite procuraram se preparar e se adaptar ao ambiente, verificou que os mesmos procuram utilizar os recursos administrativos buscando, com isso, uma orientação mais segura e precisa para tomarem as decisões e alcançarem desempenhos satisfatórios. No entanto, ao combinarem os recursos administrativos com os produtivos, alguns alcançaram os objetivos esperados, enquanto que outros não obtiveram sucesso.

Face a esta situação, surge a questão: Não estará, neste caso, a diferença destes resultados relacionada aos estilos gerenciais destes produtores, como é mencionado na literatura pesquisada?

Assim, esta pesquisa se propôs a buscar a resposta para tal questão, no intuito de contribuir com informações precisas ao conhecimento dos gerentes, principalmente rurais, que tem como responsabilidade o dia-a-dia de suas empresas, as quais estão inseridas neste ambiente dinâmico e em condições piores que as do setor urbano.

O objetivo geral foi identificar o estilo gerencial predominante entre os produtores de leite associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda., de Lavras, Minas Gerais.

Os objetivos específicos consistiram em verificar que variáveis ambientais ou situacionais interferiram nestes estilos e também constatar se existia correlação entre os mesmos e os desempenhos técnicos e econômicos alcançados nas suas propriedades.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Estilo Gerencial

Buscou-se fazer uma revisão de literatura numa retrospectiva de forma evolutiva dos estudos sobre estilos gerenciais, mostrando o que existe sobre este assunto e, segundo a literatura consultada, os estudos se centraram em três elementos básicos, sendo: os gerentes (Teoria das Grandes Personalidades), os subordinados (Teoria Comportamental e Funcional) e a situação (Teoria Contingencial da Liderança).

A preocupação das primeiras pesquisas era buscar traços básicos de personalidade do gerente, considerados ideais. No entanto, estes estudos não tiveram muito êxito, pois foram tantos os traços enumerados que chegou-se a conclusão que estavam traçando o perfil de uma super pessoa. Outro fator negativo foi que o valor dado à instrução dos indivíduos para assumirem um cargo de liderança era posto em dúvida e, além disso, apenas para os indivíduos que tivessem os traços de um líder é que o aspecto instrução seria levado em consideração. Esta linha de pesquisas foi muito criticada, podendo-se citar como críticos Cartwright e Zander (1975) e Jennings (1972) os quais afirmaram que os estudos de liderança, através das características pessoais dos líderes, não foram comprovados e que nem em cinquenta anos de estudos esses estudiosos conseguiriam chegar a um traço ou um conjunto de traços que pudessem discriminar um líder de um não líder.

No segundo momento de pesquisas, procurou-se estabelecer dois estilos gerenciais básicos e antagônicos, que são: autocrata e democrata.

O estilo autocrata, enfatizando as tarefas, representa a escola de Taylor e o estilo democrata, enfatizando as relações humanas, nasceu dos estudos de Elton Mayo.

A partir desses dois estilos antagônicos, iniciou-se os estudos sobre estilos gerenciais, tendo como pioneiro o estudioso Douglas McGregor que apresentou duas modalidades, denominadas teorias X e Y. A teoria X representa o estilo autocrata e a Y, o

democrata. Em seguida, surgiram muitas denominações derivadas desses dois estilos antagônicos como autoritário, democrático e “laissez-faire” de Kurt Lewin, e carismático, tradicional e democrático de Max Weber, segundo Penteado (1965).

Maisonneuve e James Brown, citados por Reddin (1989), apresentaram outras classificações mais desdobradas, baseadas em Weber. Maisonneuve apresentou os estilos autoritário-autocrático, autoritário-paternalista, cooperativo e manobrador, e James Brown, o autocrático, autocrático-benevolente, autocrata-incompetente e o democrático dividido em genuinamente democráticos e pseudo-democráticos, e “laissez-faire”.

Jennings (1972) propôs a trilogia autocrático, democrático e burocrático ressaltando que o autocrata limitava a autoridade dos subordinados pela sua vontade e controle pessoal e o burocrata por meio das rotinas, instruções e responsabilidades específicas.

As conclusões destes estudos foram muitas e como exemplo tem-se: “Quanto maior for a participação do gerente, maior será a eficácia da gerência”, Gahagan (1976).

Browsers e Seashore, nos seus estudos segundo Coradi (1985), ressaltaram que os gerentes, através dos seus estilos, podem promover a cooperação a partir de algumas funções básicas de comportamento de dois estilos viáveis e situacionais. Esses dois estilos são o estilo orientado para a produção, que tem uma postura mais autoritária enfatizando os objetivos e a facilitação do trabalho e o estilo orientado para as pessoas, que tem uma postura voltada mais para os subordinados, visando uma maior interação, tendo uma atividade mais democrática.

Pode-se observar que assim teve início a preocupação que motivou estudos sobre a situação influenciando o estilo, mas prevalecendo os estilos antagônicos.

Numa tentativa de esclarecer o sucesso ou o insucesso de um gerente, Tannenbaum e Schmidt, como relata Kwasnicka (1978), propõem um contínuo de estilos em sete etapas, tendo, na primeira, o estilo autocrático e, na sétima, o democrático. Estes autores não aceitavam a existência de apenas dois estilos, pois eles acreditavam na existência de três forças que interfeririam no comportamento dos gerentes. Essas forças se encontrariam no administrador, no subordinado e na situação, e que dariam condições ao gerente de agir com eficácia, em função da autoridade e o limite de liberdade dos subordinados. Os estilos propostos por eles são:

Estilo 1 - O gerente toma a decisão e apenas anuncia;

Estilo 2 - O gerente convence sobre sua decisão;

Estilo 3 - O gerente apresenta suas idéias e solicita perguntas;

Estilo 4 - O gerente apresenta uma proposta de decisão sujeita a modificações;

Estilo 5 - O gerente apresenta o problema e busca sugestões e depois decide;

Estilo 6 - O gerente delimita e o grupo decide;

Estilo 7 - O gerente permite que o grupo decida, dentro dos limites.

Segundo Moscovici (1975), Luft e Inghan definem estilos gerenciais em seus estudos relacionados às situações, ilustrando as relações interpessoais a partir dos processos de aprendizagem de grupo com o modelo “Janela de Johari”, o qual apresenta quatro estilos:

1 - Estilo interpessoal 1 - é representado pelo eu desconhecido, onde o gerente apresenta um comportamento rígido e não assume riscos; é o estilo fechado, com pouca abertura e feedback.

2 - Estilo interpessoal 2 - é representado pelo eu secreto, onde o gerente apresenta pouca abertura e pedidos freqüentes de feedback; é o estilo no qual a pessoa pode ser vista como superficial, distante e com tendência de controlar e manipular os outros.

3 - Estilo gerencial 3 - é representado pelo eu cego, onde o gerente fala muito e ouve pouco (pouco feedback).

4 - Estilo gerencial 4 - neste último estilo, do eu aberto, o gerente se caracteriza pela utilização de abertura e feedback, equilibradamente.

Outros estudos sobre liderança foram desenvolvidos também em três escolas, segundo Hersey e Blanchard (1976), como Bureau of Business Research na Ohio State University, Survey Reserch Center da University of Michigan e Research Center for group Dynamics.

Os estudos da Ohio State University buscaram identificar várias dimensões de comportamento do líder como, estrutura inicial e consideração.

Estrutura inicial refere-se ao comportamento do líder ao traçar a relação entre ele e os participantes do grupo, visando estabelecer padrões definidos e organização, canais de comunicação e métodos de ação. Consideração se refere ao comportamento de respeito e amizade, onde existe uma relação de afeto entre o líder e os participantes de sua equipe.

Estes estudos concluíram que o melhor comportamento de um líder é o que reúne o estilo de consideração elevada e estrutura elevada e o pior é o que obtém resultados baixos nas duas dimensões.

Na University of Michigan foram desenvolvidos os estudos que buscaram identificar dois estilos de líder, sendo um orientado para o empregado, acentuando mais as

relações humanas e outro orientado para a produção e as técnicas, considerando as pessoas como sendo mais um recurso utilizado para atingir os objetivos da empresa.

Finalmente, no Research Center for Group Dynamics, foram desenvolvidos estudos nos quais admitiu-se que os objetivos do grupo caem numa estrutura entre duas categorias:

- 1ª - na realidade de algum objetivo específico do grupo;
- 2ª - na manutenção ou fortalecimento do grupo.

Através destes estudos concluiu-se que podem ser feitas várias combinações de estilos a partir dos estilos básicos (orientação para os empregados ou orientação para a produção) e não apenas representados num contínuo, como fizeram Tannenbun e Shmidt, segundo Kwasnika (1978). O que existe são estilos representados em eixos separados, pois possuem dimensões separadas e distintas.

Likert (1971), que baseou seus estudos nas primeiras pesquisas do Research Center da University of Michigan, criou a “Teoria dos Elos de Ligação”. Sua proposta era identificar qual a estrutura organizacional e quais os princípios e métodos de liderança e administração que resultavam em melhor desempenho. Este autor procurou verificar os tipos de liderança e as variáveis concernentes empregadas nas melhores unidades de uma organização, comparando-os com outros empregados nas mais fracas. Seu modelo também seguiu os estilos centrados no empregado e na produção, os quais já foram mencionados. Este autor verificou que nas unidades em que o gerente era centrado na produção, o resultado em produção era mais baixo. Resultando em produção mais baixa, os gerentes reuniam esforços que sustentassem os subordinados num ciclo de trabalho bem explicado com normas pré-estabelecidas a um ritmo determinado por um campo padrão. Em contrapartida, os gerentes centrados nos empregados alcançaram melhores desempenhos, pois suas ações focavam os aspectos humanos dos subordinados, procurando formar grupos que trabalhassem eficientemente, no intuito de alcançar elevadas metas de produtividade.

Pode-se observar que neste modelo ocorreu uma subdivisão dos estilos autocrático e democrático, que foram denominados de autoritário e participativo.

Os estilos de Likert (1971) são:

- Estilo 1 - Autoritário rígido;
- Estilo 2 - Autoritário benevolente;
- Estilo 3 - Participativo deliberativo;
- Estilo 4 - Participativo grupal.

A conclusão a que se chegou por este estudo foi que as empresas que adotaram o estilo 4 alcançaram maiores eficácias. Portanto, este foi considerado o melhor estilo.

Likert (1971) utilizou também três categorias de variáveis a que são: causais, intervenientes e as de resultado.

As variáveis causais são aquelas caracterizadas pela independência entre si. São elas que definem o rumo de eventos na organização e até os resultados obtidos pela mesma. As variáveis intervenientes são aquelas que reproduzem a imagem interna da organização. As variáveis de resultado são aquelas que mostram o desempenho da organização. A existência da variável causal leva à interveniente que, por sua vez, leva à de resultado.

Este mesmo autor acreditava na adaptação do comportamento através do treinamento dos gerentes. Os gerentes que atuavam no estilo 1 e 2, poderiam ser treinados para o estilo 4 (considerado o ideal) e esta seria a alternativa para o bom resultado. No entanto, Hersey e Blanchard (1976) criticaram esta afirmação de Likert sobre o conceito adaptativo, pois estes afirmavam que não se pode adotar apenas um estilo sem levar em conta a situação. A falha dos estudos comportamentais foi acreditar que um único estilo é sempre eficiente em todas as situações.

O terceiro momento de estudos sobre estilo gerencial centrou-se na situação e foi denominado de Teoria Contingencial da Liderança, criado por Fiedler e Chemers (1981). Estes autores propuseram um modelo contingencial contendo algumas variáveis básicas, com a finalidade de determinar se a situação é favorável ou desfavorável para o líder. Estas variáveis são:

1 - Suas relações pessoais com os membros de seu grupo (Membros-líder).

2 - O grau de estrutura da tarefa que o grupo recebeu e que deve executar (Estrutura-tarefa).

3 - O poder e a autoridade inerentes à sua posição (poder de posição).

A partir de uma revisão de estudos, Fiedler e Chemers concluíram:

1 - Os Líderes com orientação para a tarefa, tendem a alcançar sucesso em situação de grupo, que são desfavoráveis ou favoráveis a ele.

2 - Os líderes com orientação para as relações com subordinados, tendem a alcançar sucesso em situações intermediárias.

Todavia, Fiedler e Chemers (1981) parecem voltar nos estilos básicos, propondo o comportamento num contínuo único, ou seja, orientado para tarefa e para as relações.

Mais recentemente, Reddin (1989), em seus estudos baseados no estilo bidimensional (tarefa x relações) de Fiedler, acrescenta uma terceira dimensão, que é a Eficácia. Este autor afirma com sua teoria tridimensional que a eficácia do líder dependerá do seu estilo frente à situação e usou as seguintes denominações para os estilos: Integrado, Dedicado, Separado e Relacionado.

Reddin (1989) propôs os seguintes estilos:

1 - Maior eficácia: Executivo, Autoritário Benevolente, Promotor Burocrata.

2 - Menor eficácia: Transigente, Autocrata, Missionário e Desertor.

Hersey e Blanchard (1976) propuseram a “Teoria do Ciclo Vital”, com o modelo tridimensional de eficiência do líder que sugere um comportamento de tarefa, relações e maturidade. Esta teoria procurou esclarecer o líder sobre as relações entre um estilo eficaz e o grau de maturidade do subordinado.

A teoria do Ciclo Vital preconiza o seguinte: a medida em que o nível de maturidade dos subordinados se eleva, o líder se comporta exigindo cada vez menos estrutura ou tarefas e, como consequência disso, ocorre um aumento de considerações ou relações.

Blake e Mouton (1992) definem estilos gerenciais em seus estudos também baseados na orientação para as pessoas e para a produção. Estes autores consideraram que um gerente assume um estilo de acordo com a situação, mas não é de se esperar que um dado estilo (Grid) vá prever cada um dos aspectos do comportamento gerencial de um determinado indivíduo. As pessoas poderão atuar com seu próprio estilo, denominado dominante, mas também poderão utilizar outros diferentes, denominados subdominantes. Esta mudança de estilo está relacionada à visão de cada gerente sobre a situação e ocorre em situações de tensão, frustração ou de conflito que não são resolvidos pelo estilo dominante. Os estilos subdominantes são identificados nas dimensões decisão, convicção e posicionamento, crítica e emoções, iniciativa e empenho, senso de humor e investigação, conflito.

Foram desenvolvidas cinco teorias puras de estilo gerencial, as quais são:

1 - Estilo 9,1 - Tem máxima orientação para a produção e mínima para as pessoas (Autoritário).

2 - Estilo 1,9 - Tem máxima orientação para as pessoas e mínima para a produção (Participativo).

3 - Estilo 1,1 - Tem mínima orientação para as pessoas e para a produção (Monitor).

4 - Estilo 5,5 - Tem uma orientação intermediária para produção e moderada para as pessoas (Popular).

5 - Estilo 9,9 - Tem orientação máxima para a produção e para as pessoas; é considerado o estilo ideal de gerência (Versátil). *aka a ger*

Além desses cinco estilos puros, esses autores descrevem mais seis teorias mistas que são: o paternalismo; pêndulo de grande oscilação; compensação; alternância; estatístico e o ciclo. Mas, devido à complexidade para a especificação das suas características não são compensados por seus benefícios.

Hesketh e Carneiro (1980a), em seu trabalho intitulado “Construção de um instrumento para a avaliação de estilos gerenciais”, procuraram elaborar um instrumento de avaliação de estilos gerenciais para identificar o estilo de liderança preferido por pessoas que desempenham funções de chefia. O resultado da pesquisa mostrou que a maioria dos chefes apresentou nítida preferência pelo estilo descentralizado.

Outro estudo, “Determinantes psicológicos do comportamento gerencial” também de Hesketh e Carneiro (1980b), verificou a relação existencial e estilo gerencial, relação entre sexo e estilo gerencial, a interação existente entre posição existencial e sexo e seus efeitos na variável estilo gerencial. Neste estudo foram traçados quatro tipos de chefes, a partir da posição existencial, os quais são:

- 1 - Chefe tipo OK/não OK (Ditador);
- 2 - Chefe tipo não OK/OK (Ineficaz);
- 3 - Chefe tipo OK/OK (Eficiente);
- 4 - Chefe tipo não OK/não OK (Negativo).

Porém, não foi possível assegurar a identificação das quatro posições existenciais devido a falha na escolha do referencial e, também, devido à limitação do tempo para maior exploração desta alternativa. Entretanto, concluiu-se que, independente da posição existencial, os grupos preferem um estilo gerencial descentralizado.

Bowditch e Buono (1992) reuniram em um livro outras maneiras de estudar liderança a partir das seguintes teorias:

1ª - Teoria da Imaturidade-Maturidade: esta teoria defende a idéia de que a forma de se examinar o comportamento de um líder é observar o efeito da liderança sobre o comportamento dos subordinados. Esta afirmação é de Argyris, conforme Bowditch e Buono

(1992), que buscou informações sobre o comportamento, desde a infância até a idade adulta, de indivíduos e defendeu a idéia de que são necessárias sete mudanças de personalidade até que se chegue a fase adulta. Obtidas estas informações, Argyris analisou as diferenças comportamentais verificadas nestas mudanças e concluiu que existem algumas tendências gerais para todas as pessoas. Em alguns casos, a cultura pode inibir o desenvolvimento da maturidade de uma pessoa continuando até o envelhecimento cronológico. Por exemplo: Se uma organização opera sob escalas de valores burocráticos, os funcionários são normalmente tratados como crianças imaturas, constringendo a maturidade das pessoas.

2ª - Teoria da Atribuição: esta teoria apregoa que, se numa última atuação de gerência o estilo era participativo e com este alcançou-se resultados satisfatórios, na gerência atual será atribuído o mesmo estilo ao gerente, se os resultados não se modificarem.

3ª - Teoria do Caminho-Meta: esta teoria surgiu no intuito de esclarecer as divergências nas pesquisas da Universidade de Ohio, que concluíram haver muitas exceções quanto a afirmação de que os líderes eficazes tem tendência a níveis elevados de estrutura inicial e consideração como dimensão de liderança. A pesquisa da Teoria Caminho-Meta, então, enfoca a situação na qual a abordagem de níveis elevados em ambas dimensões seria eficaz. O objetivo desta pesquisa, segundo Bowdith e Buono (1992), foi verificar a capacidade de um líder em esclarecer o caminho que um subordinado deve seguir para alcançar uma meta ou resultado desejado e, com isso, proporcionar às pessoas, tarefas bem estruturadas no intuito de gerar uma satisfação maior.

4ª - Liderança situacional: neste modelo procurou-se integrar o que se sabe de liderança e gerência, enfocando três fatores básicos:

a) a quantidade de comportamento orientado para o trabalho de um líder (orientação e direção);

b) a quantidade de comportamento voltado para o relacionamento que um líder oferece (apoio sócio-emocional);

c) o nível de disposição que os membros da organização demonstram ao realizar certa tarefa (função objetiva).

Como já foi mencionado, os estudos da Universidade de Ohio delinearão duas dimensões do comportamento de um líder (Estrutura inicial e consideração). Com base nestas duas dimensões é que se originaram os quatro estilos do modelo "Liderança Situacional" que são:

S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
Mandar	Vender	Participar	Delegar
Guiar	Explicar	Encorajar	Observar
Dirigir	Estabelecer	Colaborar	Acompanhar
Estabelecer	Persuadir	Comprometer	Cumprir

A análise é feita pelo líder sobre o desempenho passado e atual do grupo que, combinada as variáveis de disposição e o nível de interação entre os membros do grupo, determina, assim, o estilo de liderança adequado. O ápice será quando houver total confiança entre a organização (seus gerentes) e seus subordinados, e vice-versa, o que exigirá menos tempo em considerações de tarefas ou relacionamento.

A afirmação desta pesquisa é a seguinte, segundo Bowditch e Buono (1992): "O estilo de liderança mais adequado (eficaz), depende da disposição dos participantes à tarefa designada".

A disposição é definida da seguinte maneira:

- 1 - nível de motivação dos subordinados por resultado;
- 2 - disposição e capacidade dos subordinados para assumirem responsabilidade;
- 3 - instrução e experiência dos subordinados, relevantes à tarefa.

5ª - Estilo Líder-Participação: esta é uma abordagem que enfoca o comportamento do líder e a participação do grupo na tomada de decisão. O objetivo deste estudo foi traçar um "modo racional" para decidir a forma e intensidade de participação na tomada de decisão em diversas situações e propõe cinco estilos básicos de liderança, baseado no trabalho de Vroom e Yetton, segundo Bowditch e Buono (1992).

A₁ - Você resolve o problema ou toma decisão sozinho, usando informações de que dispõe naquele momento.

A₂ - Você colhe informações e decide;

C₁ - Você compartilha o problema com seus subordinados, individualmente, colhe as sugestões e toma a decisão;

C_2 - Você compartilha o problema com seus subordinados em grupo e obtém as sugestões coletivas e toma a decisão;

G_2 - Você compartilha o problema com seus subordinados em grupo, gerando avaliação de alternativas, chegando a um consenso quanto a solução.

Este modelo supõe que qualquer um dos estilos se apropria a uma situação, podendo variar de caso para caso e, por este motivo, ele é ampliado para englobar várias situações na forma de um fluxograma. Existem também, por trás desta abordagem três dimensões:

1 - a qualidade ou racionalidade da decisão;

2 - aceitação ou compromisso por parte dos subordinados para sua implementação efetiva;

3 - as limitações de tempo.

Uma das sugestões deste modelo é que os gerentes devem mudar seus estilos decisórios mais do que é de costume além de ter uma visão mais participativa nas tomadas de decisões, oferecendo, ainda, uma base para se avaliar quando um estilo pode ser adequado.

6ª - Relações Líder-Membro: neste estudo, buscou-se examinar a natureza das relações de um líder com seus subordinados. Sua afirmação é que um gerente tem relações diferentes com seus subordinados e, ao longo do tempo, estas diferenças criam um círculo interno com relações mais positivas e um círculo externo com relações mais negativas. Para este estudo, pode-se usar variáveis moderadas para fazerem distinção entre as situações nas quais os líderes são capazes realmente de influenciar o comportamento dos subordinados, e as que não, e ainda, a idéia de distância social ilustrando o efeito real da liderança nas diferentes situações.

Na literatura consultada verificou-se um interesse de estudiosos em estudar estilos gerenciais, mas observou-se também uma carência de estudos nesta linha direcionados ao setor rural, visto que apenas dois trabalhos foram encontrados sendo os de Fabri (1981) e Rodrigues (1979).

Fabri (1981) buscou identificar o estilo gerencial do pequeno e médio proprietário rural e o relacionou com o sucesso da administração que foi medido pela renda líquida anual da empresa agrícola. Este autor verificou a predominância do estilo gerencial básico "Eu aberto" e as variáveis situacionais que o influenciaram. Este estilo é o que leva o produtor a alcançar o maior sucesso pois, com este, os empresários tem maior interação com o

ambiente rural. O estilo de menor sucesso foi o “Eu desconhecido”, que é o de menor interação ou mais fechado.

Rodrigues (1979) identificou as variáveis sócio-econômicas como sendo variáveis situacionais que condicionam os estilos gerenciais e analisou os estilos a partir da racionalidade do gerente.

Pelo exposto, fica evidente a grande preocupação de estudiosos em buscar um tipo ideal de estilo gerencial e mostrar a sua influência no resultado dos empreendimentos econômicos. No entanto, a preocupação deste estudo não é a de buscar o estilo ideal mas, sim, identificar o estilo predominante entre os produtores de leite B e C, associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda., de Lavras, MG, em determinada situação e relacioná-lo com a eficácia gerencial, medida através dos desempenhos técnico e econômico alcançados nas suas empresas.

Assim, tendo em vista o problema dos produtores de leite sobre as diferenças de resultados alcançados nas suas atividades, mesmo utilizando os conceitos administrativos para ser racional nas decisões e ações e também o que foi visto na revisão de literatura sobre estilos gerenciais, lançou-se algumas hipóteses, que serão abordadas a seguir.

3 HIPÓTESES DA PESQUISA

3.1 Hipótese Geral

Predomina entre os produtores de leite B e C, um estilo gerencial dominante versátil que, sofrendo interferência de variáveis situacionais, são substituídos por subdominantes e, estes, estão relacionados aos desempenhos técnicos e econômicos alcançados nas duas categorias de produção.

O estilo gerencial que um gerente mantém por uma ampla faixa de situações é considerado seu estilo gerencial dominante ou seu comportamento característico. Este estilo lida, no dia-a-dia, com as decisões a partir de suas convicções e posicionamentos, críticas e emoções, senso de humor e investigação, iniciativa e empenho, conflitos. Em uma dessas dimensões, numa dada situação, pode ocorrer a adoção de um outro estilo pelo gerente, que não seja coerente com o seu estilo dominante. Esta mudança mostra a flexibilidade do gerente em se adaptar à situação a partir do momento em que percebe os elementos que a constitui. Em outras palavras, os elementos que constituem a situação é que fazem com que o gerente adote um estilo (Blake e Mouton, 1992).

Como as situações dessas duas categorias de produção são constituídas por elementos diferentes, no caso tecnologia, mercado, entre outras, os estilos subdominantes adotados por eles também serão diferentes.

Um outro ponto a se observar é que se o gerente é o responsável direto pela administração da atividade é, conseqüentemente, responsável também pelo desempenho da mesma.

Em síntese, um gerente tem seu estilo característico, mas quando percebe que o mesmo não condiz com a situação, ele procura adotar outro estilo, mais adequado, no intuito de garantir desempenhos técnicos e econômicos satisfatórios na atividade conduzida.

3.2 Hipóteses Específicas

3.2.1 Predomina entre os produtores de leite B e C um estilo dominante versátil

O estilo que um gerente mantém por uma faixa maior de situações é seu estilo dominante ou comportamento característico, como já foi mencionado. É versátil porque tem a capacidade de recuar e avançar, dominar e ceder, acompanhando as mudanças do ambiente em equipe, com seus subordinados. O gerente versátil deseja contribuir para o sucesso da organização, sabendo identificar os elementos situacionais e adaptando seu estilo às situações constituídas por eles. (Blake e Mouton, 1992).

Dessa forma, como os produtores de leite convivem com grandes turbulências do ambiente, para sobreviver eles procuram gerenciar de forma sempre atentas, sabendo quando avançar e recuar, dominar e ceder.

3.2.2 As variáveis situacionais, quantitativas e qualitativas interferem de forma diferente nos estilos dos produtores de leite B e C

Como já foi mencionado, o estilo gerencial não é fixo nem imutável, mas flexível e está relacionado à situação que pode ser avaliada a partir das variáveis ou elementos que a constituem e as quais fazem parte do ambiente que é dinâmico. (Blake e Mouton, 1992).

Desta forma, no caso dos produtores de leite B e C, os elementos situacionais que os levam a adotar um determinado estilo são aqueles que representam qualquer fator ou motivo que contribui para se produzir na atividade conduzida e, devido às suas situações serem diferentes, estas variáveis também são diferentes.

3.2.3 Os estilos subdominantes adotados pelos produtores de leite B e C, são diferentes

Numa situação não rotineira, pode ocorrer a adaptação de um estilo para outro ou, às vezes, até para um terceiro ou quarto estilo, conforme a visão do gerente sobre a situação, como já foi mencionado. Este que foi adotado é explicado através do conceito de estilo subdominante, que é aquele incoerente ou diferente do estilo dominante. Ele é adotado pelo gerente quando fica difícil ou impossível aplicar seu estilo dominante numa dada situação,

especialmente quando se encontra sob tensão, frustração ou situações de conflito. Nesta situação difícil, o gerente adota outro estilo, que é o subdominante e adequado à mesma (Blake e Mouton, 1992).

Dessa forma, como a situação dos produtores de leite B e C, os estilos subdominantes adotados pelos mesmos serão diferentes.

3.2.4 Existe correlação entre os estilos gerenciais dos produtores de leite B e C e os desempenhos técnicos e econômicos alcançados em suas empresas

Saber ler a situação, ter flexibilidade de estilo e habilidade para trabalhar a situação são parâmetros de fundamental importância para se garantir um desempenho satisfatório do empreendimento econômico (Reddin, 1989 e Blake e Mouton, 1992).

Desta forma, atuando com este conjunto de fatores, os produtores de leite B e C se comportam de acordo com a situação, definindo o desempenho técnico e econômico da atividade conduzida num dado momento que, neste caso, é pecuária leiteira.

4 MODELO TEÓRICO

4.1 Estilo gerencial

Para identificar o estilo gerencial dos produtores de leite escolheu-se partir da revisão de literatura, do modelo “O Novo Grid Gerencial” de Blake e Mouton (1992).

Este modelo permitiu medir os estilos através da comunicação interpessoal numa organização, bem como através de suas dimensões como Decisão, Convicção e Posicionamento, Conflito, Crítica e Emoções, Senso de Humor e Investigação, Iniciativa e Empenho. Ainda salienta o fato de que ao invés de os gerentes conviverem com o “status quo”, eles podem mudar, tornando-se mais realizados e cooperativos. Afirma também que, a partir do conhecimento deste modelo, o administrador conseguirá melhores desempenhos na empresa.

Hampton (1990) reforça essa idéia afirmando que o gerente exerce um papel interpessoal de influências através do qual comunicam-se com seus subordinados sobre a realização do trabalho.

Os estilos são definidos com base na orientação para as pessoas e para a produção, tendo por detrás a força das premissas de um determinado estilo gerencial, como foi visto nos estudos mencionados na revisão de literatura.

A definição de orientação para as pessoas que esses autores apresentam é: “uma relação gerente x subordinado com respeito, tendo como base a confiança ao invés da obediência e cultivando a auto estima, instituindo e sustentando boas condições de trabalho, equilíbrio salarial, vantagens e etc.”.

A orientação para a produção é definida como: “uma maior ênfase por parte do gerente na realização da produção num sentido mais amplo, que não se limita apenas aos objetivos”.

Essas duas orientações interagem numa escala de nove pontos, onde um (1) é a orientação mínima, nove (9) a orientação máxima e cinco (5) a média, exprimindo diversos níveis de estilos, como é mostrado no gráfico do Grid (Figura 1).

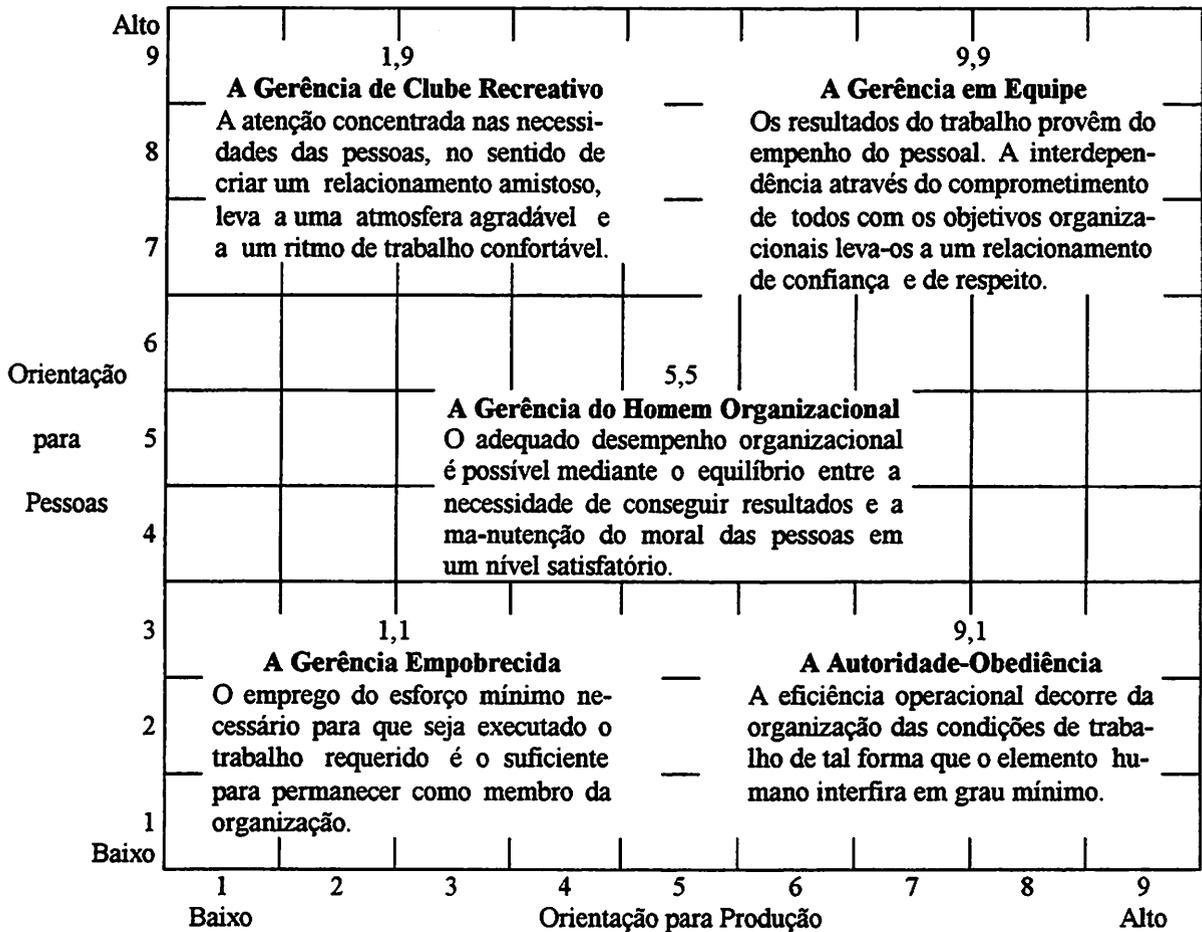


FIGURA 1. O Grid Gerencial.

FONTE: Blake e Mouton (1992)

O estilo do gerente resulta da maneira como ele combina essas duas orientações e como exemplo tem-se: uma alta orientação para as pessoas (número 9 da coluna vertical) combinada com uma baixa orientação para produção (numero 1 da coluna horizontal) é diferente de uma baixa orientação para as pessoas combinada com uma alta orientação para produção. Na primeira combinação, o objetivo é que as pessoas sejam “felizes” enquanto que, na segunda, é que elas se envolvam no trabalho e se esforcem com entusiasmo para alcançar os objetivos da organização.

Além destas duas orientações, cada estilo Grid tem uma terceira que é a motivação pessoal que pode ser negativa, indicando o que o gerente procura evitar e positiva indicando o que o gerente procura alcançar. O ponto de interseção das três, como mostra a Figura 2, representa o ponto de indiferença ou o ponto no qual o gerente não tem nem atração, nem repulsão pela atividade na qual está engajado.

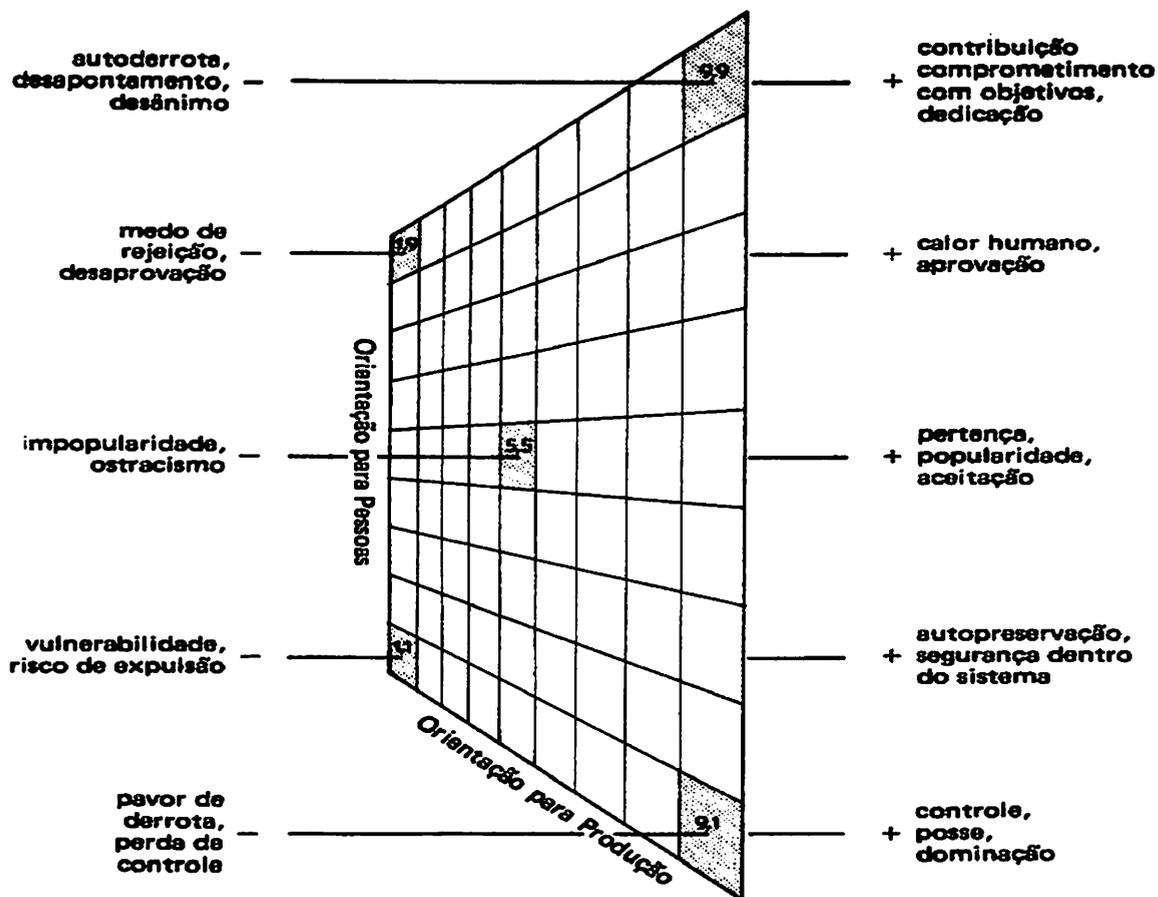


FIGURA 2. Terceira orientação do estilo gerencial - motivação pessoal - que pode ser negativa, neutra ou positiva.

FONTE: Blake e Mouton (1992)

Este modelo permite verificar se o gerente atua com seu estilo dominante nas dimensões principais que constituem um estilo e que podem ser isolados e examinados. Estas dimensões são a Decisão, Convicção e Posicionamento, Senso de Humor e Investigação,

Iniciativa e Empenho, Crítica e Emoções e Conflito. Os gerentes poderão atuar com seu próprio estilo, denominado dominante, mas também com outros diferentes, denominados subdominantes. Esta mudança de estilo está relacionada a visão de cada gerente sobre a situação e ocorre em situações de tensão, frustração ou de conflito que não são resolvidos pelo estilo dominante. Os estilos subdominantes são identificados nestas dimensões.

Os dois autores, Blake e Mouton (1992), apregoam também que os estilos não são fixos e podem ser modificados através de instrução formal ou auto-treinamento.

Cinco teorias gerenciais, que se apresentam na Figura 1, foram desenvolvidas por eles e se apresentam de forma evolutiva, ou seja, do estilo mais arcaico para o mais moderno e condizente com a atualidade.

1 - Estilo gerencial 9,1 - Posicionado no canto inferior direito da figura Grid, resulta da combinação da orientação máxima (9) para a produção e mínima (1) para as pessoas. É o estilo das relações senhor-escravo, pelo qual, o gerente procura maximizar a produção mediante o uso do poder e autoridade, conseguindo controlar as pessoas ditando-lhes o que devem fazer e como. Seu sucesso é medido pela produção e pelo lucro; esforça-se por ser poderoso; seu maior medo é falhar, ser golpeado, perder o controle e ser derrotado.

As dimensões do comportamento do estilo 9,1 (autoritário) são:

Iniciativa e empenho - Barram a ajuda ou conselhos; se sentem aliviados quando vêem alguém tentando fazer algo que tem que ser feito e respeitam, sem recentimento à iniciativa, mas não ao modo como foi exercida a iniciativa.

Senso de humor e investigação - procura ter conhecimento, pois para este estilo o conhecimento é um exercício importante do domínio, autoridade e controle. Busca saber, de forma direta, se o cronograma foi cumprido. O cronograma, as especificações observadas são contribuições aceitáveis, mas as opiniões não. Dessa forma, o gerente se defende de reconhecer a sensatez das outras pessoas e com isso garante seu poder.

Convicção e posicionamento - Este gerente é franco e sincero. Não dá espaço para argumentação. Tentar é sinal de fraqueza enquanto que ter certeza demonstra força. É um gerente que sacrifica bons resultados, consciente de que deveria tê-los seguido.

Decisão - acredita que só ele tem o conhecimento, a experiência e autoridade necessários e os outros apenas executarão as suas decisões. É tido como rígido, desastrado, teimoso, pois, mesmo que a sua decisão esteja errada, não muda.

Crítica e emoções - um instrumento indispensável à gerência 9,1 é o controle do desempenho. Para isso, este chefe obtém informações através da vigilância e supervisão. A crítica toma forma de censura e correção dos erros; tem o propósito de induzir à culpa e à fraqueza.

Conflito - Este item é suprimido nesta gerência. O gerente 9,1 tem dificuldade em distinguir entre o problema e o rancor pela pessoa que discorda e com isso, as pessoas negam a colaboração. Se o conflito continuar, este gerente poderá ameaçar com as piores conseqüências.

2 - Estilo gerencial 1,1 - Caracteriza-se por uma orientação mínima para a produção e para as pessoas. Se localiza no canto esquerdo inferior da figura. O gerente com este estilo, não faz uso da parte intelectual para gerenciar; ele apenas monitora o trabalho e fica ocioso, buscando apenas a sobrevivência individual. Ele espera pouco e oferece pouco; seus objetivos exigem um mínimo de risco e responsabilidades. Os sociólogos referem-se a este estilo com o termo anomia, isto é, o que não tem identidade, não tem raízes e está a deriva, com um comportamento sem direção.

As dimensões do comportamento do estilo 1,1 (Monitor) são:

Iniciativa e empenho - É apático e provavelmente não desenvolverá, muito menos apresentará, novas idéias. É conservador e deixa as coisas seguirem seu curso. As medidas tomadas são passivas e vagas e, quando solicitado a tomá-las, delega poderes ou, então, fugirá à sua execução, entregando a sua solução a outra pessoa.

Senso de humor e investigação - Admite que quanto menos souber sobre algum assunto, melhor será. A informação que busca é aquela que servirá para escapar dos problemas em potencial relacionados com assuntos que precisa conhecer. Assim, assegura uma imagem de mal informado. Em suma, é um gerente que raramente está bem informado para poder responder efetivamente.

Convicção e posicionamento - este gerente não se compromete, evitando sempre comentários espontâneos.

Decisão - não toma decisões, apenas trabalha na empresa. Foge à responsabilidade. A idéia é deixar tudo correr à vontade e permitir, pacientemente, que as circunstâncias ditem as decisões.

Crítica e emoções - o feedback não ocorrerá; com isso os empregados entenderão que têm sinal verde para que façam o que quiserem.

Conflito - fica afastado do conflito. Quando observado mostra-se com interesse nos objetivos mais profundos da organização, mas seu verdadeiro comportamento será provavelmente diferente quando não estiver sendo observado pelos outros ou sujeito a comentários. Refletirá sobre sua profunda resignação e indiferença o que é um modo discreto de participar e aceitável, quando as outras pessoas deixam de notá-lo.

3 - Estilo gerencial 1,9 - posicionado no canto superior esquerdo da figura do Grid, resulta da combinação da orientação mínima (1) para a produção e máxima (9) para as pessoas. Preocupa-se com o bem estar dos colegas e subordinados, tendo como pressuposto básico não forçar as pessoas a produzirem pois, senão, elas param e resistem. Só se sente emocionalmente seguro quando existe um relacionamento de aceitação e comprometimento. Sua reação baseia-se nas incertezas criadas por ele mesmo e não nas propriedades objetivas da situação seu maior medo é a rejeição e em seus esforços para evitá-la, ele tende a ser solícito, condescendente, maleável e procura não impor sua vontade aos outros.

As dimensões do comportamento do estilo 1,9 (Condescendente), são:

Iniciativa e empenho - ambiciona ser útil e por isso se mantém alerta à iniciativas tomadas pelos outros, desejando responder de forma favorável a fim de conquistar a aceitação. Evita, de qualquer forma, acusações de “mandão”. Este gerente não tem iniciativa, pois não consegue terminar uma discussão por medo de interpretações errôneas, mas reagirá ativamente à iniciativa de terceiros.

Senso de humor e investigação - sua investigação pode ser perfeita e completa quando sente aprovação da pessoa que pediu informação mas, às vezes, pode ser superficial quando o pedido se basear em seus interesses e responsabilidades particulares. A atitude de um gerente 1,9 é a de informar-se um pouco, mas não a de tomar alguma providência.

Convicção e posicionamento - procura não expressar sua opinião ou tomar posição, principalmente quando o assunto for controverso, mostrando-se modesto, tímido ou medroso. O que acontece é que, com este estilo, os problemas que poderiam ser resolvidos continuarão insolúveis ou as soluções alcançadas não será as melhores.

Decisão - tomar uma decisão pode ser um prazer quando as indicações são favoráveis e a mesma for apoiada. É considerada uma forma de participação e, embora uma decisão deva ser tomada unilateralmente, são feitas muitas consultas para tomá-la. A delegação é exercida, sempre que possível.

Crítica e emoções - a tendência é ver o lado positivo das coisas, lançando elogios ou encorajamento e criando melhores relações de trabalho. Acredita que as pessoas já conhecem suas limitações e falhas; chamar a atenção apenas aumenta a frustração.

Conflito - o conflito desagrada pois ameaça a cordialidade e a aprovação, que são os principais alimentos da dieta 1,9. Para esta gerência é mais seguro ser gentil e evitar a tomada de posição ou concordar com o que os outros estão dizendo. Evita-se o conflito deixando que os outros se expressem primeiro (chefes, colegas, subordinados) para pensar e concordar com eles. Este gerente evita dizer “discordo” ou “você está errado”. As más notícias são encobertas ou, quando não há possibilidade de evitá-las, procura conversar iniciando com uma desculpa para amortecer o impacto.

4 - Estilo gerencial 5,5 - É a teoria do “meio-termo” ou pressuposto de “acompanhar para progredir” revelada na conformidade do “status quo”. Localiza-se no centro da figura e sua orientação permeia a produção sendo comedido para com as pessoas. Entre estas duas orientações, o gerente procura ponderar e conciliar adotando o estilo adequado à situação. Tem como objetivo o lucro, mas também a satisfação dos seus subordinados. É o estilo que busca a popularidade. Adota como suas as opiniões em voga; rejeita o que os outros rejeitam; detesta fazer má figura e sentir-se marginalizado da corrente principal. Leva à burocratização. É considerado melhor que os estilos 1,9; 9,1 e 1,1.

As dimensões do comportamento deste estilo 5,5 (equilíbrio) são:

Iniciativa e empenho - a situação do status é que define o campo de ação. O exercício da iniciativa é limitado; as abordagens experimentais são consideradas arriscadas. Busca informações com terceiros, mas escondendo suas incertezas. Ele pode ser visto, então, como alguém que iniciou e assumiu a responsabilidade.

Senso de humor e investigação - busca informações de forma cautelosa e superficial, devido à sua falta de comprometimento com as normas pessoais de eficácia. Utiliza sempre a organização informal. Seus canais de comunicação são sua mina de ouro para investigar sobre a disposição de ânimo e a satisfação, permitindo saber como o pessoal está reagindo às mudanças. É visto como um bom e popular sujeito.

Convicção e posicionamento - não defende atitudes singulares e, quando divergentes, este gerente tomará provavelmente atitudes evasivas ou recuará, permitindo às vezes, que as convicções alheias vençam as próprias, no interesse do progresso. Suas convicções

são superficiais, pouco claras e não definitivas. Seu posicionamento segue o que é vendável, exequível ou seguro politicamente. Busca sempre o equilíbrio, o que reduz a necessidade de defender uma posição em detrimento de outra.

Decisão - tem pouca dificuldade para tomar decisões rápidas e fáceis baseado em expectativas previamente estabelecidas, em precedentes ou descrições de cargo. A tomada de decisão se torna difícil quando for impopular, com redistribuição de tarefas desagradáveis ou modos de agir novos e não experimentados. A delegação de poderes segue a equidade e a justiça na distribuição a cada subordinado. O pensamento grupal é específico do 5,5 mas, muitas vezes, as pessoas concordam com premissas falsas pois, preferem seguir os outros, apoiá-los, a defender suas convicções na garantia de ser popular. Todos parecem unidos para alcançar o acordo, mas ao tomar-se a providência o resultado é um fiasco.

Crítica e emoções - baseia-se no reforço positivo através de elogios em voz alta, demonstrando como ficou satisfeito com o desempenho de seus subordinados. Embora não goste de desagradar as pessoas com comentários desagradáveis, sabe que, às vezes, isso é necessário para a melhoria de suas fraquezas. Para fazer isso, procura introduzir as críticas entre dois elogios para ficar mais fácil para o subordinado aceitá-la. No entanto, isso não é feito de forma franca, aberta ou direta, o que acarretará em mal-entendimento por parte dos subordinados, pois a mensagem não será provavelmente clara.

Conflito - acredita que ajustar-se aos inevitáveis conflitos que ocorrem na gerência requer habilidade.

Este gerente 5,5 venera a tradição e as regras não escritas. Adota a abordagem “antes o certo que o duvidoso”, não parecendo aos outros ser uma pessoa que se arrisca cuidadosamente.

5 - Estilo gerencial 9,9 - Está localizado no canto superior direito da figura. Sua orientação é máxima (9), tanto para produção como para as pessoas. Sua gerência é em equipe. Guia-se para as metas buscando alcançar o “Optimum” dos resultados, com qualidade e quantidade a partir da participação. Envolve-se com empenho na solução de conflitos com todos aqueles que podem colaborar. É considerado o estilo ideal de gerência e seu lema é motivacional com dedicação, comprometimento. Este procedimento se resume em versatilidade, pois tem a capacidade de recuar e avançar, dominar e ceder. Trata com as outras pessoas de acordo com os princípios do comportamento, aplicando-os de acordo com a situação.

Dimensões do comportamento de estilo 9,9 (versátil) são:

Iniciativa e empenho - são exercidas de modo enérgico em favor da organização. É um líder com capacidade de trabalho, por isso sua energia concentra-se no exercício da iniciativa espontânea e entusiástica que desperta o envolvimento dos outros. Este gerente estabelece prioridades das iniciativas e lhes dá seguimento, testando-as várias vezes para assegurar sua viabilidade.

Senso de humor e investigação - são abrangentes e profundos, para assegurar a avaliação analítica de todas as bases e possibilitar o entendimento total de problemas reais. Este gerente é descrito como alguém que está a par da realidade, sabe o que está falando. O raciocínio para a solução de problemas é feito de forma que fique claro para o entendimento dos participantes, servindo de base para o exercício da iniciativa.

Decisão - busca o entendimento e o acordo entre as pessoas interessadas para tomar a decisão. Ela pode ser divulgada precipitadamente na aparência, mas tem base para sua defesa, não sendo só do líder.

Crítica e emoções - utiliza da crítica construtiva, fazendo-se sempre autocrítica, podendo receber o feedback dos outros. Sendo a crítica eficaz, o potencial de decisões se torna mais forte e permite aprendizagem por experiência com forte gratificação.

Conflito - procura envolver os outros com reciprocidade e antecipadamente em problemas que os afetam para, em posterior oportunidade, colher informações suplementares. Procura não esconder nada que se refira à solução de problemas. Comunica-se com clareza para não haver distorções e garantir uma solução real e melhor. Busca confrontar-se quando existe um conflito pois, assim, evita-se as reações. Acredita que elas surgem por falta do pleno conhecimento por parte de alguma pessoa envolvida. Assim, o conflito pode ser evitado se todos tiverem conhecimento do que se passa.

Além desses cinco estilos gerenciais (1,1; 1,9; 5,5; 9,1; 9,9), há outros que podem ser incluídos no modelo Grid, como Paternalismo, Alternado e os outros intermediários como 9,5; 5,9; 8,3 e 4,4. Porém, devido à complexidade para a especificação das suas características não são compensadas por seus benefícios.

Como já foi mencionado, Blake e Mouton (1992) afirmam que um gerente não tem seu estilo imutável e existem condições que influenciam a adoção de um estilo.

Essas condições são:

- A organização - com normas fixas e rígidas, não permitindo que o estilo dominante do gerente se manifeste;
- Os valores - podem influenciar seu estilo dominante, a partir da sua combinação particular;
- A personalidade - o estilo dominante pode emergir das características de personalidade.
- Oportunidade - pelo fato de o gerente não conhecer ou não ter tido oportunidade de aprender outras premissas de administração, assume um determinado estilo dominante.
- Situação - adota-se um estilo ou outro, de acordo com a situação pois, numa situação de crise, por exemplo, o estilo adotado será diferente do estilo em circunstâncias rotineiras e esta foi a adotada por este estudo.

4.2 Variáveis Situacionais

Segundo Reddin (1989), qualquer coisa que afete uma boa atuação de um gerente é um elemento ou variável situacional. É responsabilidade do gerente, portanto, saber identificar estes elementos, avaliá-los e mudá-los. Para que isso ocorra, o gerente deve ser visto como um elemento ativo e flexível que pode controlar a situação. A situação, por sua vez, deve ser vista isolada do gerente para, assim, ser trabalhada por eles com o objetivo de aumentar o bom desempenho do empreendimento.

O modelo utilizado para verificar quais variáveis situacionais interferiram no estilo gerencial dos produtores de leite B e C, se apresenta na Figura 3, a seguir.

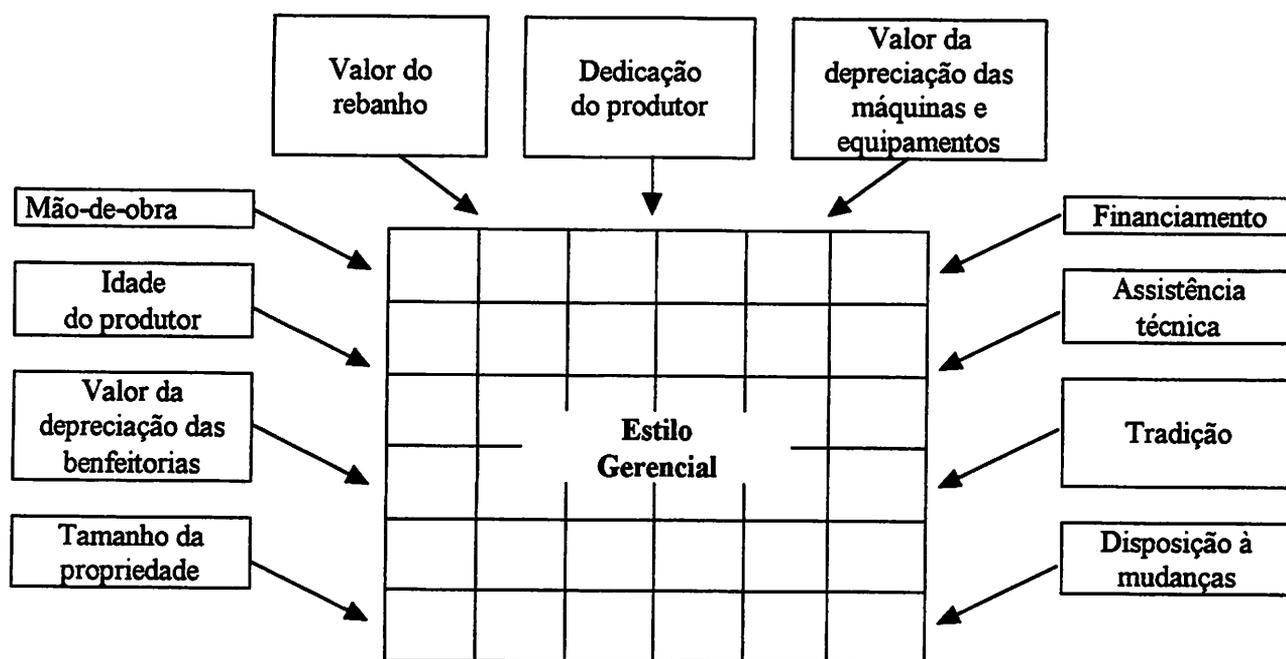


FIGURA 3. Modelo das variáveis situacionais interferindo na adoção do estilo gerencial.
 FONTE: Blake e Mouton (1992) adaptado por Mendonça

4.3 Desempenho

O desempenho, segundo Lucena (1992), é a atuação da força de trabalho na produção de resultados. É objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias ou estilos a serem adotados pelos gerentes para corrigir desvios e/ou evitar que eles aconteçam. Os desempenhos podem ser conhecidos através dos resultados técnicos e econômicos obtidos no sistema de produção e que serão detalhados a seguir.

O modelo utilizado para verificar a relação entre o estilo gerencial dos produtores de leite B e C, e os desempenhos técnicos e econômicos alcançados na atividade, se apresenta na Figura 4, a seguir.

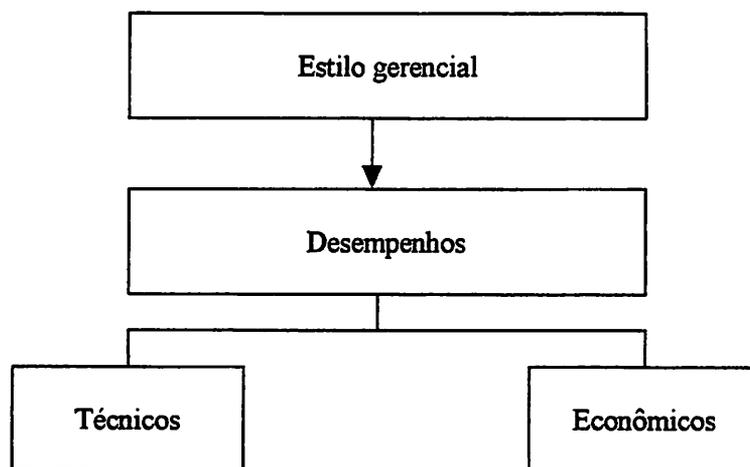


FIGURA 4. Modelo do estilo gerencial e sua relação com os desempenhos.

FONTE: Blake e Mouton (1992) adaptado por Mendonça

4.3.1 Desempenho a partir do resultado técnico

Do ponto de vista técnico, a produção de leite é a característica mais importante na avaliação da exploração leiteira. A produção de leite, em determinados períodos nos diferentes rebanhos, pode apresentar desempenhos variados, devido a um complexo de influências a que os animais estão sujeitos. Essas influências podem ser de ordem climática, como oscilações de temperaturas e precipitação pluviométricas; de alimentação, como as diferenças qualitativas na produção de forragens entre estações secas e chuvosas do ano; de rentabilidade da produção de leite; de constituição genética ou alterações genéticas provocadas pela seleção e introdução nos rebanhos de novos animais reprodutores com características genéticas diferentes da população original e **do manejo**. O manejo depende principalmente da força de trabalho, a qual, por sua vez, depende do comportamento do gerente no dia-a-dia da empresa. Neste estudo, serão considerados os estilos gerenciais dos produtores de leite B e C e sua força de trabalho para se alcançar um bom desempenho da atividade “Ceteris-paribus”.

O desempenho técnico, portanto, pode ser conhecido a partir do resultado em termos de produtividade obtida na atividade conduzida, que pode ser:

- A produtividade anual por vaca, que representa a produção anual por vaca em lactação, em litros, dividida pelo somatório de hectares de superfície agrícola efetivamente utilizada na atividade, sem levar em conta se são próprias ou arrendadas de terceiros;

- A produtividade total anual em litros, que representa toda a produção do ano, dividida pelo somatório de hectares de superfície agrícola efetivamente utilizada na atividade, sem levar em conta se são próprias ou arrendadas de terceiros;

- Produtividade diária por vaca, que representa a produção por vaca em lactação em litros, dividida pelo somatório de hectares de superfície agrícola efetivamente utilizada na atividade, sem levar em conta se são próprias ou arrendadas de terceiros.

Estes resultados são fundamentados nos autores Marques et al. (1981), Neiva (1991) e Souza et al. (1989).

4.3.2 Desempenho a partir do resultado econômico

O empresário rural, na busca do máximo rendimento de sua empresa, procura realizar a adequação entre meios e fins que mais se aproxime de sua meta. A análise econômica é um meio pelo qual o produtor rural passa a conhecer os resultados obtidos, em termos monetários de cada exploração da empresa rural. É através dos resultados econômicos que o produtor pode tomar com segurança suas decisões e ver a agropecuária como negócio (Reis e Guimarães, 1986).

Entende-se, normalmente, por resultado econômico, o resultado final de uma atividade em termos numéricos, que pode ser positivo ou negativo.

O desempenho econômico de um empreendimento pode ser conhecido, portanto, a partir do seu resultado econômico ou retorno monetário, ou ainda, pela receita apurada durante um período estabelecido.

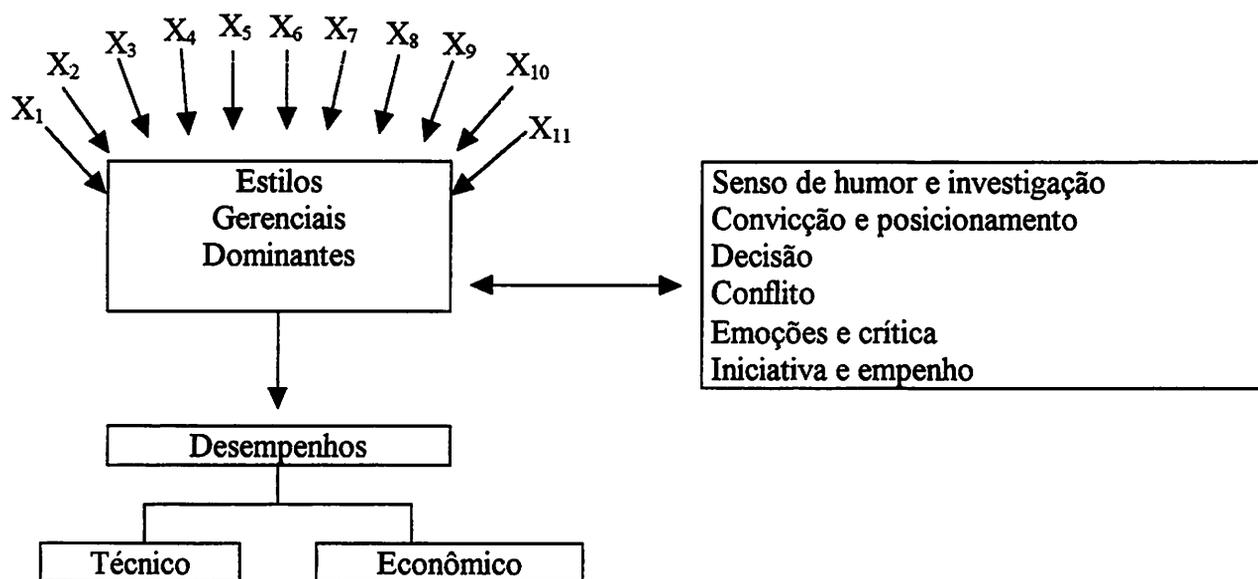
As medidas padrões para representar este desempenho podem ser:

- A renda bruta por hectare, que representa tudo que foi vendido, transferido ou consumido na atividade, no caso o leite, dividido pelo total de hectares utilizados na atividade, sem considerar se são próprios ou arrendados de terceiros.

- A renda líquida por hectare, que representa a renda bruta menos o custo operacional total (depreciação + custo variável) da atividade, dividida pelo total de hectares utilizados na atividade, como mencionado acima.

Estas medidas, conforme aqui descritas, se fundamentam nos autores Ferguson (1974), Leftwich (1983), Salvatore (1977), Reis e Guimarães (1986), Souza et al. (1989) e Soldatelli e Holz (1994).

A partir dos modelos utilizados para identificar o estilo gerencial (verificar quais variáveis situacionais interferiram no mesmo, bem como a sua relação com os desempenhos das propriedades) elaborou-se o modelo da pesquisa, conforme pode-se ver na Figura 5.



- X₁ - Tamanho da propriedades;
- X₂ - Valor da depreciação das benfeitorias;
- X₃ - Idade;
- X₄ - Mão-de-obra
- X₅ - Valor da depreciação das máquinas e equipamentos;
- X₆ - Dedicção;
- X₇ - Valor do rebanho;
- X₈ - Financiamento;
- X₉ - Assistência técnica;
- X₁₀ - Tradição;
- X₁₁ - Disposição à mudanças

FIGURA 5. Modelo Geral.

FONTE: Blake e Mouton (1992) adaptado por Mendonça.

5 MATERIAL E MÉTODO

5.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa utilizada foi a do tipo Conclusiva que, segundo Mattar (1994), se divide em Descritiva e Causal.

A pesquisa Conclusiva Descritiva é utilizada quando o propósito for descrever as características de um grupo, estimar a proporção de um elemento numa população específica que tenham determinadas características ou comportamento e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

A pesquisa Conclusiva Causal é utilizada quando o propósito for o de verificar se num evento, que tem um número de condições determinadas (causas), a ação conjunta dessas condições pode ocasionar um provável efeito.

Assim, a pesquisa descritiva foi utilizada para descrever as características ou obter o estilo gerencial adotado pelos produtores de leite B e C, associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras-MG, e verificar quais variáveis situacionais interferiram nesta adoção; a pesquisa causal foi utilizada para verificar a existência de relação entre o estilo gerencial desses produtores e os desempenhos técnicos e econômicos alcançados em suas atividades.

5.2 Área de Estudo

O presente estudo envolveu propriedades das cidades de Lavras, Ingaí, Ijaci, Itumirim, Ribeirão Vermelho, Nepomuceno, Perdões, Carmo da Cachoeira e Ibituruna, todas do Estado de Minas Gerais. Constituíram-se objeto de estudo os produtores e proprietários dessas propriedades, associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, situada em Lavras, que

tem uma economia estruturada na indústria, prestação de serviços e agricultura, sobressaindo as atividades de cafeicultura, pecuária leiteira, culturas anuais e horticultura.

As razões da escolha desta região foram por esta ser considerada como representativa entre as bacias leiteiras do Estado de Minas Gerais, que é o maior produtor de leite do Brasil. Além disso, a escolha deu-se pela importância da pecuária leiteira para o Brasil e para o mundo.

5.3 População e Amostragem

A população foi composta de produtores de leite B e C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda de Lavras. A escolha dessas duas categorias deveu-se, principalmente, às suas diferenças de situações em termos de tecnologia e mercado de leite, dentre outras características, que são situações diferentes para cada uma e que, portanto, satisfazem às exigências deste estudo.

A amostra foi composta por 46 produtores de leite C e 15 de leite B, selecionados ao acaso, com um nível de confiança de 99% de probabilidade de erro de 7%. Estes resultados foram obtidos a partir da teoria de dimensionamento de amostras simples ao acaso sugerida por Hoffman (1980).

5.4 Coleta dos Dados

Os dados foram obtidos pelo autor através de entrevistas feitas diretamente aos produtores de leite, utilizando formulários próprios e previamente testados, conforme sugere Triviños (1987).

5.5 Análise dos Dados

5.5.1 Análise do Estilo gerencial

Para identificar o estilo gerencial dos produtores de leite B e C, utilizou-se o modelo “O Novo Grid Gerencial” de Blake e Mouton (1992).

De posse dos dados, foram relacionadas as observações numa tabulação e somados seus escores, chegando-se aos escores percentuais dos estilos. A partir daí, pôde-se identificar qual estilo dominante prevaleceu entre os produtores e os estilos subdominantes que foram adotados nas duas categorias de produção.

5.5.2 Análise das variáveis situacionais que interferiram na adoção do estilo gerencial dos produtores de leite B e C

Para verificar quais variáveis situacionais interferiram no estilo gerencial dos produtores de leite B e C, utilizou-se a regressão múltipla, seguindo o método “Stepwise” para seleção de variáveis independentes. Os estilos identificados nos questionários representaram as variáveis dependentes.

A regressão múltipla, segundo Allen (1970), Hoffman (1980), Stevenson (1981) e Toledo e Ovalle (1985), consiste em identificar e estabelecer a relação entre a variável dependente (Y) e as variáveis independentes (X).

O modelo de regressão linear múltipla pode ser expresso da seguinte maneira:

$$Y_i = B_0 + B_1X_{i1} + B_2X_{i2} + \dots + B_pX_{ip} + U_i, \text{ onde}$$

B_0, B_1, \dots, B_p são os parâmetros a serem estimados,

$X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{ip}$ são as variáveis independentes,

U_i são os erros, supostamente com média zero e variância constante.

A equação de regressão do modelo é a seguinte:

$$Y_i = a + b_1X_{i1} + b_2X_{i2} + \dots + b_pX_{ip}, \text{ onde}$$

a = constante;

Y_i = variável dependente

X_{ik} = variáveis independentes

$K = (1, 2, \dots, p)$;

b_k = são as elasticidades ou taxas médias de transformação para as diferentes variáveis.

Para o presente estudo estabeleceu-se o seguinte esquema:

$$Y_i = \log B_0 + B_1 \log X_1 + B_2 \log X_2 + B_3 \log X_3 + B_4 \log X_4 + B_5 \log X_5 + B_6 \log X_6 + B_7 \log X_7 + B_8 \log X_8 + B_9 \log X_9 + B_{10} \log X_{10} + B_{11} \log X_{11}$$

Y_i = Estilo gerencial = 1,1 - monitor;
 1,9 - democrático;
 5,5 - popular;
 9,1 - participativo;
 9,9 - versátil.

X_i = (X_1) - Tamanho da propriedade;
 (X_2) - Valor da depreciação das benfeitorias;
 (X_3) - Idade;
 (X_4) - Mão-de-obra;
 (X_5) - Valor da depreciação das máquinas e equipamentos;
 (X_6) - Dedicção;
 (X_7) - Valor do rebanho;
 (X_8) - Financiamento;
 (X_9) - Assistência técnica;
 (X_{10}) - Tradição;
 (X_{11}) - Disposição à mudanças.

De acordo com o valor do coeficiente de regressão, negativo ou positivo, resultante é que variaram, tanto o estilo dominante, quanto os subdominantes. Esta análise, quando representada num gráfico, mostra claramente este raciocínio. No eixo das ordenadas se encontraram os estilos 1,1; 1,9; 5,5; 9,1; 9,9 e no eixo das abcissas, as variáveis situacionais selecionadas para o modelo. Um coeficiente positivo interferiu para que os produtores apresentassem um comportamento tendendo para o tipo 9,9 e um coeficiente negativo interferiu para um comportamento tendendo para o tipo 1,1.

As supostas variáveis que interferiram na adoção dos estilos foram separadas em qualitativas e quantitativas, no intuito de retratar, de forma mais completa, a situação real da pecuária leiteira estudada.

Foram utilizados o gerenciador de banco de dados Dbase III plus e sistema computacional SAS (1985), através do procedimento Proc Reg.

A identificação das variáveis independentes e do ajuste dos modelos adotados foi completada pela interpretação dos níveis de significância e análises de resíduos (Draper, 1981; Chatterjee, 1977; Neter, 1956).

5.5.3 Análise da relação entre o estilo gerencial dos produtores de leite B e C e os desempenhos técnicos e econômicos alcançados nas suas atividades

Utilizou-se a análise de correlação simples para avaliar quantitativamente a intensidade de associação entre as variáveis “desempenho técnico” e “econômicos”, obtidos em cada categoria de produção e os estilos gerenciais dominantes e subdominantes de seus respectivos produtores. Um coeficiente de determinação positivo indicou uma adoção adequada de estilo, pois sua interferência foi para o aumento dos desempenhos; um coeficiente negativo indicou uma adoção inadequada de estilo, pois diminuiu os desempenhos. Neste caso, também foram utilizados o gerenciador de banco de dados Dbase III Plus e sistema computacional SAS (1985), através do procedimento Proc Cor.

Segundo Levin (1987), a variação de um fenômeno pode ou não influir na variação do outro e a intensidade desta ligação oscila entre -1 e +1, conforme segue:

- 1,00 - correlação negativa perfeita;
- 0,95 - correlação negativa forte;
- 0,50 - correlação negativa moderada;
- 0,10 - correlação negativa fraca;
- 0,0 - ausência de correlação;
- 0,10 - correlação positiva fraca;
- 0,50 - correlação positiva moderada;
- 0,95 - correlação positiva forte;
- 1,00 - correlação positiva perfeita.

As associações entre estas variáveis foram consideradas, em níveis de significância, de, no máximo, 10%.

5.6 Operacionalização das Variáveis

5.6.1 Estilo Gerencial Dominante e Subdominante

Para identificar os estilos dominante e subdominante utilizou-se dois tipos de formulário. O primeiro para identificar os estilos gerenciais dominantes apresentou cinco blocos de afirmativas, conforme Anexo 1. Cada bloco representava um estilo do modelo adotado. Os produtores marcaram um bloco, sendo o que melhor descrevia seu comportamento frente à gerência da sua propriedade.

O segundo formulário foi utilizado para identificar os estilos subdominantes dos produtores e apresentou seis blocos, sendo que cada um representava uma dimensão (decisão, convicção e posicionamento, emoções e crítica, iniciativa e empenho, senso de humor e investigação e conflito). Cada bloco apresentava cinco frases, sendo que cada frase representava um estilo, conforme anexo 2. O produtor escolheu apenas uma frase em cada bloco, também a que mais descrevia seu comportamento frente à gerência de sua propriedade. O bloco que apresentou estilo diferente ao estilo identificado como dominante foi considerado o estilo subdominante dos mesmos.

5.6.2 Influência das variáveis situacionais nos estilos gerenciais

Utilizou-se, como variáveis dependentes, os estilos gerenciais identificados e traduzidos como se segue, conforme Blake e Mounton (1992).

Variáveis dependentes:

Y_1 (1,1) - é o estilo da gerência empobrecida, no qual o gerente atua como monitor, tendo mínima orientação tanto para as pessoas, como para a produção;

Y_2 (1,9) - é o estilo da gerência de clube recreativo, onde o gerente tem uma alta orientação para as pessoas e mínima para a produção;

Y_3 (5,5) - é o estilo da gerência do homem organizacional no qual o gerente se mostra popular, com orientação equilibrada, tanto para as pessoas como para a produção;

Y_4 (9,1) - é o estilo da gerência autoridade/obediência; o gerente com este estilo se mostra autoritário, com mínima orientação para as pessoas e máxima para produção.

Y_5 (9,9) - é o estilo da gerência em equipe e nele o gerente se mostra versátil e comprometido pois sabe recuar e avançar, dominar e ceder no momento certo. Sua orientação é máxima, tanto para as pessoas quanto para a produção.

No caso das variáveis independentes, utilizou-se para quantificar as qualitativas, o método de Dummy que atribui valores zero e um (0 e 1) para as variáveis, sendo o zero para as respostas negativas à questão e o um para as positivas, conforme Wallace e Silver (1988).

As variáveis utilizadas como independentes foram:

Variáveis quantitativas:

X_1 (Tamanho da propriedade) - registrou o total de área das propriedades rurais; neste item, foram computadas as terras utilizadas para a atividade leiteira, não considerando se são próprias ou arrendadas de terceiros. Neste estudo, esta variável pôde representar a situação econômica e a posição social do produtor ligado a atividade leiteira.

X_2 (Valor da depreciação das benfeitorias) - considerou o valor total da depreciação das benfeitorias destinadas à atividade leiteira; esta variável pôde representar a utilização racional das mesmas.

X_3 (Idade) - refere-se ao número de anos de vida do produtor entrevistado na data de aplicação do questionário.

X_4 (Mão-de-obra empregada na atividade leiteira) - foi considerada a quantidade de trabalho disponível para a atividade, com a finalidade de gerar bens ou produtos.

X_5 (Valor do rebanho) - levou em conta o valor dos animais que constituíam o rebanho; o valor médio do rebanho, neste estudo, representou sua qualidade e especialização.

X_6 (Dedicação) - registrou o tempo, em horas semanais, que o produtor rural participa no dia-a-dia da atividade na fazenda.

X_7 (Valor da depreciação das máquinas e equipamentos) - considerou o valor total da soma das depreciações das máquinas e equipamentos utilizados na atividade; esta variável indicou a utilização racional das mesmas.

Variáveis qualitativas:

X_8 (Financiamento) - refere-se a participação de capital de terceiros no negócio, mensurando o maior ou o menor risco que o produtor se dispôs a correr, já que o financiamento para o produtor representa alto risco, devido aos juros altos.

X_9 (Assistência técnica) - considerou a aceitação de visitas e sugestões de profissionais em agropecuária, com o objetivo de levar conhecimentos, a partir de aspectos teóricos e práticos sobre técnicas de produção e manejo do rebanho leiteiro.

X_{10} (Tradição) - levou em conta a vinculação do indivíduo ao grupo de produtores de leite por laços afetivos e organização social, no sentido de que não só ele, mas também outras pessoas de sua família e seus antepassados dedicam-se e dedicaram-se à produção de leite; esta variável representou os fatores afetivos.

X_{11} (Disposição à mudanças) - relacionou a aceitação do produtor a uma situação nova, o que é traduzido em mudanças de objetivos, onde a probabilidade de ganhos é maior.

5.6.3 Associação entre os estilos gerenciais e os desempenhos

Utilizou-se como variáveis dependentes, os desempenhos técnicos e econômicos e, como independentes, os estilos gerenciais.

5.6.3.1 Técnicos

Considerou-se, na avaliação do desempenho técnico, os seguintes parâmetros:

- Produção/vaca em lactação/ano, em litros - PVLA/HA;
- Produção/ha/ano, em litros - PL/HA;
- Produção/vaca em lactação/dia, em litros - PVLD.

5.6.3.2 Econômicos

Foram utilizados os seguintes indicadores econômicos e de eficiência na avaliação do desempenho econômico:

$$RB = P \times Q + \text{subproduto/ha} - RB/HA;$$

$$RL = RB - \text{Cop/ha} - RL/HA.$$

onde

RB = renda bruta;

RL = renda líquida;

P = preço;

Q = quantidade produzida de leite;

Subproduto = esterco e animais descartados;

COPT = custo operacional total.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Estilo Gerencial Dominante

A Tabela 1 mostra, de forma percentual, o estilo gerencial dominante que predominou entre os produtores de leite B e C.

TABELA 1. Resultados percentuais dos estilos gerenciais dominantes dos produtores de leite B e C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Estilos	Categorias Produtores de Leite	
	B (%)	C (%)
9,9	60,00	63,04
5,5	13,33	4,35
1,9	13,33	19,56
9,1	6,67	2,18
1,1	6,67	10,87
TOTAL	100,00	100,00

FONTE: Dados da Pesquisa.

Verifica-se, pela Tabela 1, que o estilo de maior percentual e, dessa forma, o predominante entre os produtores de leite B e C foi o 9,9 que representa o gerente atento às mudanças do ambiente e confirmando a primeira hipótese de que predomina entre os produtores de leite B e C, um estilo dominante versátil.

6.1.1 Estilos gerenciais identificados nas dimensões

A Tabela 2 mostra em quais dimensões os produtores de leite B e C não se comportaram com seus estilos dominantes.

TABELA 2. Resultados dos estilos gerenciais adotados nas dimensões pelos produtores de leite B e C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, e identificados nas dimensões - 1995.

Dimensões	Categorias Produtores de Leite			
	B		C	
	Estilo	(%)	Estilo	(%)
Decisão	9,9	60	9,9	45
Convicção e Posicionamento	9,9	66	9,9	80
Conflito	9,9	60	9,9	41
Senso de humor e Investigaç.	9,9	73	9,9	63
Crítica e Emoções	5,5	33	1,9	39
Iniciativa e Empenho	1,1	66	1,1	56

FONTE: Dados da Pesquisa.

Verifica-se que, numa maioria de dimensões, os produtores de leite B e C se sentiram motivados a se comportar com seus estilos dominantes e apenas nas dimensões “iniciativa e empenho” e “crítica e emoções” é que aconteceu o contrário. No caso dos produtores de leite C, foram adotados os estilos 1,9 no momento da crítica e o 1,1 para tomar iniciativas e se empenhar. Os produtores de leite B adotaram o 5,5 para fazer a crítica e também o 1,1 no momento das iniciativas e empenho. Com estes resultados, pode-se dizer que os produtores de leite B procuraram ser equilibrados ao fazerem uma crítica, enquanto que os de leite C se mostraram mais emotivos e condescendentes. No momento da iniciativa e empenho, os dois foram apenas monitores. Estes resultados indicam ainda que existiu algum motivo que limitou a comunicação dos produtores, nas duas categorias, com seus subordinados e, dessa forma, eles ficam sem iniciativa para se empenharem.

Estes resultados confirmam a terceira hipótese de que os estilos subdominantes adotados pelos produtores de leite B e C são diferentes.

6.2 Análise das variáveis situacionais que interferiram nos estilos gerenciais

Estes resultados mostram que variáveis situacionais interferiram de forma a motivar ou desmotivar os produtores a se comportarem segundo o estilo dominante, fazendo com que eles adotassem estilos diferentes a este.

6.2.1 Estilo gerencial dominante

6.2.1.1 Categoria de Produtores de Leite B

Constatou-se, pelos resultados apresentados na Tabela 3, que as variáveis que interferiram nos estilos gerenciais dominantes dos produtores de leite B, foram Valor do Rebanho que representa a sua qualidade (X_5) de forma negativa, Dedicção dos mesmos no dia-a-dia em horas semanais, também de forma negativa (X_6) e Tradição no ramo de forma positiva (X_{10}).

TABELA 3. Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos gerenciais dominantes dos produtores de leite B associados a Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Variáveis (X_i)	Coefficiente Regressão b_i	Erro Padrão bx_i	Valor F	Nível de Significância
Constante	12,02	1,08	123,68	0,0001
Valor do Rebanho (X_5)	-0,0014	0,0006	4,79	0,0511
Dedicção (X_6)	-0,24	0,04	32,02	0,0001
Tradição (X_{10})	1,97	1,08	3,29	0,0969

FONTE: Dados da Pesquisa.

A variável Tradição foi significativa a um nível menor que 10% e as demais foram significativas a níveis de 5% e menos que 1%, respectivamente. Estes resultados indicam que a Tradicionalidade na condução desta categoria de produção contribui para um comportamento versátil, enquanto que o Valor do Rebanho e a Dedicção destes no dia-a-dia da atividade contribuem para que os gerentes se comportem com estilo diferente.

6.2.1.2 Categoria de Produtores de Leite C

TABELA 4. Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos gerenciais dominantes dos produtores de leite C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Variáveis (X_i)	Coefficiente Regressão b_i	Erro Padrão bx_i	Valor F	Nível de Significância
Constante	7,44	0,676	121,01	0,0001
Valor de depreciação das benfeitorias (X_2)	-0,00006	0,000034	2,90	0,09

FONTE: Dados da Pesquisa.

Nota-se, pela Tabela 4, que a variável (X_2) interferiu de forma negativa no estilo gerencial dominante dos produtores de leite C, visto que seu coeficiente de regressão foi da ordem de -0,00006 a um nível de significância de 10%. Este resultado indica que o valor da depreciação das benfeitorias interferiram de forma a desmotivar estes produtores a atuarem com o estilo versátil.

6.2.2 Análise das variáveis situacionais que interferiram nos estilos adotados nas dimensões

Estes resultados mostram especificamente onde e como as variáveis situacionais interferiram.

6.2.2.1 Categoria de produtores de leite B

6.2.2.1.1 Dimensão "Decisão"

Não houve nenhuma variável situacional significativa na regressão feita para esta dimensão.

6.2.2.1.2 Dimensão “Convicção e Posicionamento”

Esta regressão mostrou que a variável tradição (X_{10}) interferiu especificamente no momento em que os produtores de leite B tiveram que ter convicção para se posicionarem frente a gerência de suas empresas. Esta variável foi significativa a um nível menor que 5% e com um coeficiente de regressão positivo da ordem de 3,85, como mostra a Tabela 5. Este resultado indica que quanto mais tradição ou envolvimento em grupos da mesma categoria e gosto pela atividade estes produtores tiverem, mais se comportarão com o estilo dominante e mais convicção terão para se posicionarem frente à gerência de suas empresas.

TABELA 5. Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos da Dimensão, Convicção e Posicionamento dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Variáveis (X_i)	Coefficiente Regressão b_i	Erro Padrão b_{x_i}	Valor F	Nível de Significância
Constante	6,05	1,07	31,64	0,0001
Tradição (X_{10})	3,85	1,57	5,98	0,0295

FONTE: Dados da Pesquisa.

6.2.2.1.3 Dimensão “Conflito”

Pode-se verificar, pela Tabela 6, que a variável Dedicção interferiu especificamente no estilo da dimensão Conflito. Seu coeficiente de regressão foi da ordem de -0,13 e o nível de significância menor que 5%. Este resultado informa que a dedicação dos produtores de leite B no dia-a-dia da atividade faz gerar neles o conflito, desmotivando-os a atuarem com o estilo versátil.

TABELA 6. Valores estatísticos da regressão múltipla de variáveis situacionais que interferiram nos estilos da dimensão Conflito dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Variáveis (X_i)	Coefficiente Regressão b_i	Erro Padrão bx_i	Valor F	Nível de Significância
Constante	10,01	1,35	54,67	0,0001
Dedicação (X_6)	-0,13	0,06	4,79	0,05

FONTE: Dados da Pesquisa.

6.2.2.1.4 Dimensão “Senso de Humor e Investigação”

A Tabela 7 mostra a presença de um número maior de variáveis situacionais interferindo no estilo desta dimensão. As variáveis significativas a um nível menor que 1% foram Tamanho da Propriedade (X_1), Valor da Depreciação das Máquinas e Equipamentos (X_7), Valor da Depreciação das Benfeitorias (X_2), Tradição (X_{10}), Assistência Técnica (X_9) e Disposição à Mudanças (X_{11}) com coeficientes de regressão da ordem de 0,005; 0,022; -0,007; 0,90; 1,12 e 1,79, respectivamente.

Estes resultados indicam que, quanto maior o tamanho da propriedade que indica posição social, menor valor da depreciação das máquinas e equipamentos que indica a sua utilização racional, tradição que indica o prazer de lidar com atividade, assistência técnica que indica a aceitação de visitas dos técnicos e, finalmente, disposição às mudanças que indica mudar de objetivos quando necessário, mais motivados esses produtores se sentirão para atuarem com o estilo dominante através da dimensão senso de humor para buscarem informações quanto aos problemas da propriedade.

As variáveis mão-de-obra (X_4) e financiamento (X_9) se apresentaram em níveis de significância menores que 10% e 5% com coeficientes de regressão 0,022 e 0,62, respectivamente. Estes resultados indicam que a disponibilidade de mão-de-obra e a aceitação de visitas e sugestões da assistência técnica por parte dos produtores de leite B, os motivam a se comportarem com o estilo dominante na dimensão senso de humor.

TABELA 7. Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos da dimensão Senso de Humor e Investigação dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Variáveis (X_i)	Coefficiente Regressão b_i	Erro Padrão bx_i	Valor F	Nível de Significância
Constante	6,59	0,34	365,88	0,0001
Tamanho das propriedades (X_1)	0,005	0,0007	53,68	0,0007
Valor das benfeitorias US\$ (X_2)	-0,007	0,0002	665,71	0,0001
Mão-de-Obra (D/H) (X_4)	0,022	0,011	4,08	0,099
Valor do rebanho US\$ (X_5)	-0,0003	0,0001	4,66	0,083
Valor da depreciação de máquina e equipamento (X_7)	0,022	0,003	47,99	0,001
Assistência técnica (X_9)	0,62	0,19	10,29	0,024
Tradição (X_{10})	1,12	0,21	27,86	0,0032
Disposição a mudanças (11)	0,90	0,17	25,83	0,0039

FONTE: Dados da Pesquisa.

Quanto às variáveis (X_2) e (X_5), pode-se observar uma interferência negativa das mesmas no estilo através da dimensão Senso de Humor e Investigação desses produtores. O alto Valor da Depreciação das Benfeitorias (X_2) e o Valor do Rebanho (X_5), fazem com que estes se sintam desmotivados a se comportarem com o estilo dominante nesta dimensão.

6.2.2.1.5 Dimensão “Crítica e Emoções”

Nesta dimensão não houve nenhuma variável situacional significativa.

6.2.2.1.6 Dimensão “Iniciativa e Empenho”

Pela Tabela 8 pode-se verificar que as variáveis que interferiram no estilo através desta dimensão foram Valor da Depreciação das Benfeitorias (X_2), Idade (X_3) e Dedicção (X_6).

Estas se apresentaram com coeficientes de regressão da ordem de -0,005, -0,16 e 0,071 e a níveis de significância de 1%, menor que 1% e 10% respectivamente.

TABELA 8. Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos da dimensão iniciativa e empenho dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Variáveis (X_i)	Coefficiente Regressão b_i	Erro Padrão bx_i	Valor F	Nível de Significância
Constante	11,89	2,19	29,38	0,0002
Valor de Depreciação das Benfeitorias (X_2)	-0,005	0,001	29,38	0,015
Idade (X_3)	-0,16	0,036	8,33	0,0009
Dedicação (X_6)	0,071	0,046	20,05	0,10

FONTE: Dados da Pesquisa.

Esses resultados indicam que a maior Dedicação destes, em horas semanais na atividade, faz com que eles se sintam desmotivados a se comportarem com o estilo dominante, tomarem iniciativas e se empenharem na condução da atividade. No entanto, o valor da depreciação das benfeitorias e a idade, o fazem sentir motivados. Os produtores de leite B se sentiram desmotivados a se comportarem com o estilo dominante 9,9 e mais em direção ao estilo 1,1 de comportamento de monitor, o qual foi adotado por eles como subdominante nesta dimensão.

6.2.2.2 Categoria de produtores de leite C

6.2.2.2.1 Dimensão "Decisão"

Na Tabela 9 verifica-se que a única variável que interferiu no estilo através da dimensão decisão do estilo dos produtores de leite C foi Assistência Técnica (X_9), que apresentou um coeficiente de regressão de 2,19 a um nível de significância menor que 10%. Este resultado indica que quando esses produtores aceitarem as visitas e as sugestões da assistência técnica, eles se sentirão motivados a atuar com o estilo dominante e melhores serão as suas decisões.

TABELA 9. Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos da dimensão decisão dos produtores de leite C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Variáveis (X_i)	Coefficiente Regressão b_i	Erro Padrão bx_i	Valor F	Nível de Significância
Constante	4,93	0,71	47,87	0,0001
Assistência técnica (X_9)	2,19	1,25	3,09	0,09

FONTE: Dados da Pesquisa.

6.2.2.2 Dimensões “Convicção e Posicionamento, Conflito, Crítica e Emoções”

Nas regressões feitas para essas dimensões não obteve-se nenhuma variável significativa. Isto indica que os estilos destas dimensões não sofreram interferência, no caso dos produtores de leite C.

6.2.2.3 Dimensão “Senso de humor e Investigação”

TABELA 10. Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram nos estilos através da dimensão Senso de Humor e Investigação dos produtores de leite C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Variáveis (X_i)	Coefficiente Regressão b_i	Erro Padrão bx_i	Valor F	Nível de Significância
Constante	3,37	2,12	2,53	0,10
Valor de Depreciação das Benfeitorias (X_2)	-0,00007	0,00003	4,65	0,03
Idade (X_3)	0,09	0,004	4,81	0,03

FONTE: Dados da Pesquisa.

A Tabela 10 mostra que as variáveis que interferiram nos estilos através da dimensão Senso de Humor e Investigação dos produtores de leite C foram Valor da Depreciação das Benfeitorias (X_2), de forma negativa e Idade (X_3), de forma positiva. Seus coeficientes de regressão foram da ordem de -0,00007 e 0,09 em níveis de significância menores que 5%, respectivamente. Estes resultados indicam que quanto mais idosos esses produtores forem mais

motivados se sentirão a se comportarem com o estilo dominante na dimensão Senso de Humor e Investigação. No caso da variável Valor da Depreciação das Benfeitoras, quanto maior, menos eles se sentirão motivados a atuarem com o estilo dominante nesta dimensão.

6.2.2.2.4 Dimensão “ Críticas e Emoções”

Nesta dimensão não houve nenhuma variável situacional significativa.

6.2.2.2.5 Dimensão “Iniciativa e Empenho”

TABELA 11. Valores estatísticos da regressão múltipla das variáveis situacionais que interferiram no estilo da dimensão Iniciativa e Empenho dos produtores de leite C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

Variáveis (X_i)	Coefficiente Regressão b_i	Erro Padrão bx_i	Valor F	Nível de Significância
Constante	4,91	0,65	57,20	0,0001
Assistência técnica (X_9)	-2,35	1,14	4,27	0,045

FONTE: Dados da Pesquisa.

Pelo resultado da Tabela 11, verifica-se que ocorreu a interferência negativa da variável Assistência Técnica no estilo através da dimensão Iniciativa e empenho dos produtores de leite C, pois seu coeficiente de regressão se mostrou no valor de -2,35 e a um nível de significância menor que 5%. Este resultado indica que quanto mais os produtores de leite C não aceitarem o que a assistência técnica indicar, menos motivados eles se sentirão para se comportarem com o estilo 9,9, que representa o dominante e mais eles atuarão com o estilo tendendo ao 1,1 de comportamento de monitor, que foi o que os mesmos adotaram como subdominante nesta dimensão.

Estes resultados confirmam a segunda hipótese de que as variáveis situacionais, quantitativas e qualitativas interferem de forma diferente nos estilos dos produtores de leite B e C.

6.3 Análise de correlação múltipla entre os estilos gerenciais e os desempenhos

6.3.1 Categoria de produtores de leite B

6.3.1.1 Estilo Gerencial Dominante e os Desempenhos Técnicos e Econômicos

TABELA 12. Análise de correlação entre os desempenhos técnicos e econômicos, e os estilos gerenciais dominantes e das dimensões dos produtores de leite B associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

	EG ₁	E ₂	E	Conf.	D	C	Sh
PVLA	-0,20521 0,4631 88	0,14997 0,5937 88	-0,13011 0,6440 88	0,06696 0,8126 88	0,05644 0,8417 88	0,01475 0,9584 88	-0,00042 0,99 88
PLHA	-0,06381 0,8213 70	-0,00815 0,99 70	0,01667 0,9530 70	-0,01427 0,9597 70	0,12982 0,6447 70	0,09660 0,7320 70	0,12568 0,6554 70
PVLD	-0,19873 0,4777 76	0,14735 0,6002 76	-0,13714 0,626 76	0,07172 0,7995 76	0,06449 0,8194 76	0,01808 0,9490 76	0,00086 0,99 76
RBHA	-0,05438 0,8474 29	-0,01324 0,9626 29	0,01847 0,9479 29	-0,00606 0,98 29	0,12382 0,6602 29	0,09413 0,7386 29	0,11252 0,6897 29
RLHA	-0,2541 0,3608 74	0,37358 0,1702 74	0,02129 0,94 74	-0,22602 0,4179 74	-0,12364 0,6607 74	-0,19065 0,4961 74	0,78366 0,0005 74

PVLA/ha = Produção em litros por vaca em lactação, por hectare, ano.

PLHA = Produção em litros, por ano, por hectare.

PVLD/ha = Produção por vaca em lactação por dia, hectare.

RBHA = Renda bruta por hectare.

RLHA = Renda líquida por hectare.

Eg = Estilo gerencial dominante.

E = Críticas e Emoções.

E₂ = Iniciativa e Empenho.

Conf = Conflito.

D = Decisão.

C = Convicção e posicionamento.

Sh = Senso de humor e investigação.

Verifica-se, pela Tabela 12, que no caso dos produtores de leite B, não existiu a correlação entre os estilos gerenciais dominantes adotados por eles com os desempenhos técnico e econômico obtidos nas suas atividades.

6.3.1.2 Dimensão Senso de humor e Investigação e o Desempenho Econômico

Pode-se verificar, pela Tabela 12, que o estilo dominante através da dimensão Senso de Humor e Investigação e a variável renda líquida por hectare apresentaram correlação positiva, com um $r = 0,78$ a um nível de significância menor que 1%. Este resultado indica que

quanto mais os produtores de leite B atuarem com o estilo tendendo para o versátil através da dimensão Senso de Humor e Investigação, maior será o desempenho econômico alcançado nas suas atividades. Esta correlação mostra que o estilo versátil foi adotado adequadamente nesta dimensão.

6.3.2 Categoria de produtores de leite C

6.3.2.1 Estilo Gerencial Dominante e o Desempenho técnico

Ao analisar a Tabela 13, observa-se que existe correlação entre os estilos gerenciais dominantes dos produtores de leite C e o desempenho técnico representado pela PLHA. Entretanto, esta correlação se apresentou inversa, ou seja, negativa com um $r = - 0,26$ e um nível de significância menor que 10%.

Pode-se dizer que, no caso dos produtores de leite C, o estilo dominante versátil, não é o adequado para eles atuarem, pois estes resultados indicam que o mesmo contribui para a diminuição de seus desempenhos técnicos. No caso dos resultados econômicos, não houve correlações com níveis de significância de, no máximo, 10%.

6.3.2.2 Dimensão Iniciativa e Empenho e o Desempenho técnico

Verifica-se, na Tabela 13, que existe correlação entre os estilos, na dimensão iniciativa e empenho, com o desempenho técnico representado pela PVLA. O coeficiente de correlação foi da ordem de 0,28, a um nível de significância de 5%. Este resultado indica que quanto mais os produtores de leite C atuarem com o estilo dominante no momento de tomar iniciativas e se empenharem, mais alcançarão desempenhos técnicos satisfatórios, e ainda, o estilo 1,1 adotado por eles é inadequado.

TABELA 13. Análise de correlação entre os desempenhos técnicos e econômicos e os estilos gerenciais dominantes e das dimensões dos produtores de leite C associados à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande Ltda, de Lavras - MG, 1995.

	EG ₁	E ₂	E	Conf.	D	C	Sh
PVLA	0,09201 0,54 31	0,28115 0,0584 31	-0,10239 0,4983 31	0,10394 0,4918 31	0,28886 0,0515 31	0,19128 0,2029 31	-0,10628 0,4820 31
PLHA	-0,25909 0,0821 77	0,21917 0,1433 77	-0,18332 0,2226 77	0,001 0,9907 77	0,07430 0,6236 77	0,16236 0,2810 77	0,08539 0,5726 77
PVLD	0,04551 0,76 39	0,23964 0,1087 39	-0,06191 0,6828 39	0,06016 0,6913 39	0,31381 0,0337 39	0,19544 0,1930 39	-0,08178 0,5890 39
RBHA	-0,23238 0,1202 31	0,0957 0,5232 31	-0,16430 0,2752 31	0,02833 0,8518 31	-0,11585 0,4433 31	0,13331 0,3771 31	0,01845 0,90 31
RLHA	-0,18163 0,2270 28	-0,07260 0,6316 28	0,23926 0,1093 28	-0,23030 0,1236 28	-0,12597 0,4042 28	0,01852 0,90 28	0,12002 0,4269 28

FONTE: Dados da Pesquisa.

PVLA/ha = Produção em litros por vaca em lactação, por hectare, ano.

PLHA = Produção em litros, por ano, por hectare.

PVLD/ha = Produção por vaca em lactação por dia, hectare.

RBHA = Renda bruta por hectare.

RLHA = Renda líquida por hectare.

Eg = Estilo gerencial dominante.

E = Críticas e Emoções.

E₂ = Iniciativa e empenho.

Conf = Conflito.

D = Decisão.

C = Convicção e posicionamento.

Sh = Senso de humor e investigação.

6.3.2.3 Dimensão Decisão e Desempenho técnico

Estas variáveis, D e PVLA e D e PVLD, estão positiva e significativamente associadas ao nível de 5% e 3% de probabilidade e coeficientes da ordem de 0,28 e 0,31, respectivamente, como pode ser visto na Tabela 13. Pode-se dizer que quanto mais os produtores de leite C se comportarem com o estilo dominante no momento da decisão, maiores serão os desempenhos técnicos alcançados nas suas atividades. Este resultado indica que os mesmos adotaram o estilo 9,9 versátil, como dominante, adequadamente.

Com estes resultados fica confirmada a quarta hipótese, que é a de que existe correlação entre os estilos gerenciais dos produtores de leite B e C e os desempenhos técnicos e econômicos alcançados em suas empresas

Para as demais dimensões não constatou-se correlação com os desempenhos.

O Anexo 3 mostra, em forma de figura, os resultados discutidos neste capítulo seguindo o modelo geral.

7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

7.1 Conclusões

As análises dos resultados obtidos no presente estudo permitiram formular as seguintes conclusões:

- os produtores de leite B e C apresentaram, como estilo dominante ou característico, o versátil que segue os princípios da gerencia de equipe, representado pelo 9,9. Estes estilos sofreram a interferência de algumas variáveis situacionais que se apresentaram diferentes em cada categoria de produtores;

- no caso dos produtores de leite B foram as variáveis Tradição, Valor do Rebanho e Dedicção e, no caso dos produtores de leite C, ocorreu a interferência apenas da variável Valor de Depreciação das Benfeitorias;

- tanto os produtores de leite B quanto C adotaram estilos subdominantes, sendo os dos tipos 1,1 e 5,5 pelos de leite B e 1,1 e 1,9 no caso dos de leite C.

Ao analisar as correlações entre os estilos gerenciais e os desempenhos técnico e econômico de cada categoria, constatou-se que:

- o estilo gerencial dos produtores de leite B apresentou correlação com o desempenho econômico através da dimensão senso de humor e investigação;

- no caso dos produtores de leite C ocorreu correlação inversa entre os seus estilos dominantes e os desempenhos técnicos mas, através da dimensão Decisão e Iniciativa e Empenho, ocorreu a correlação positiva.

7.2 Sugestões

Sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas sobre estilo gerencial, incluindo outras variáveis situacionais como o grau de instrução dos produtores, a participação ou não deles em cooperativas e o preço do produto.

Uma outra sugestão seria fazer este tipo de pesquisa por estrato de produção, tanto da pecuária leiteira quanto de outras atividades e até regiões.

Sugere-se também que sejam utilizadas outras técnicas estatísticas como, por exemplo, análise multivariada.

Sugere-se, ainda, que empresas prestadoras de assistência técnica realizem treinamentos para produtores rurais e até extensionistas, no intuito de esclarecê-los e interferir nos seus estilos gerenciais, facilitando-lhes o alcance de seus objetivos com eficácia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIRES, M; RENTERO, N. Desvantagem para o leite brasileiro ameaçam o setor. **Balde branco**, São Paulo, v.26, n. 334, p. 18-21, ago. 1992.
- ALLEN, R.G.D. **Estatística para economistas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970. 214p.
- ANDRADE, J. M. de. **A competitividade do complexo lácteo no Mercosul: Estudo multicaso no estado de Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 1994. 48p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural.)
- BASTOS, W.F. Com o leite o mercado é o limite. **Balde Branco**, São Paulo, v.29, n.347, p.11-16, set. 1993.
- BERGAMINI, C.W. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, 1994.
- BERNARDES, C. **Teoria Geral da Organizações: os fundamentos da administração integrada**. São Paulo: Atlas, 1988. 303p.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. **O Gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 1992. 253p.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. Liderança e o gerente. In: _____. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. Cap.7, p.117-141.

- CABRERA, A. Falta de organização e representação política para o leite. **Balde Branco**, São Paulo, v.31, n.364, p.9-12, fev. 1995.
- CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupos**. São Paulo: EPU/USP, 1975. 1032p.
- CHATERGEE, S. **Regression analyses by example**. New York: John Willey e Sons, 1977. 227p.
- CHINELATO, A. Eficiência: a medida absoluta para o leite. **Balde Branco**, São Paulo, v. 31, n. 363, p.9-12, jan. 1995.
- CORADI, C.D. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985. 305p.
- COSTA, B.A. **Aspectos técnicos econômicos e de comunicação, associados à produtividade de leite da região de Feira de Santana, Bahia**. Lavras: ESAL, 1980. 66p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- DRAPER, N. R. **Applied Regression Analyses**. New York: J. Willy, 1981. 709p.
- FABRI, M.A. **Estilo gerencial dos pequenos e médios produtores rurais da microrregião da Mata de Muriaé, Zona da Mata-MG**. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Ciências Econômicas. 1981. 181p. (Dissertação - Mestrado em Administração).
- FERGUSON, C.E. **Microeconomia**. Rio de Janeiro: Forence - Universitária, 1974. 616p.
- FIEDLER, F.E.; CHEMERS, M.M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981. p.151.
- GAHAGAN, J. **Comportamento interpessoal e de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 180p.

- GALETTO, A.J. Leite argentino tira proveito da economia estável. **Balde Branco**, São Paulo, v.31, n.368, p.9-11, jun. 1995.
- HAMPTON, D.R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: Pioneira: McGraw-Hill, 1990. 487p.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administrador de empresas**. São Paulo: EPU/USP, 1976. 254p.
- HESKETH, J.L.; CARNEIRO, W.M. Construção de um instrumento para avaliação de estilos gerenciais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.20, n.1, p.27-33, jan./mar. 1980a.
- HESKETH, J.L.; CARNEIRO, W.M. Determinantes psicológicos do comportamento gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.20, n.2, p.19-28, abr./jun. 1980b.
- HOFFMAN, R. **Estatística para economistas**. São Paulo: Pioneira, 1980. 379p.
- JENNINGS, E.E. **O executivo autocrata, burocrata, democrata**. São Paulo: Pioneira, 1972. 213p.
- KWASNICKA, E.L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1978. 192p.
- LAPIERRE, L. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.29, n.4, p.5-16, out./dez. 1989.
- LEFTWICH, R.H. **O sistema de preços e a alocação de recursos**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1983. 452p.
- LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2.ed. São Paulo: Harbra, 1987. 392p.

- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971. 307p.
- LUCENA, M.D.da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. 151p.
- MARQUES Jr., A.de P.; MARQUES, D.da C.; FERREIRA, P.M.; FONSECA, V.O.de
Criação de bovinos. Belo Horizonte: Docimar, 1981. 479p.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.
- MENDONÇA, M.C.A.; SOUZA, T.de P.; REIS, A.J.dos; ANDRADE, J.G.de. **Administração rural e resultado econômico: um estudo de caso em Lavras-MG**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 1, Lavras. 1995, **Anais...** Lavras: UFLA, 1995. p.87-95.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975. 147p.
- NEIVA, R.S. **Bovinocultura de leite**. Lavras: ESAL/FAEPE, 1991. 110p. (Apostila).
- NETER, J. **Fundamental statistic for business and economics**. New York: Allyn and Bacon, 1956. 23p
- PEIXOTO, G.N.A. **Uso de recursos administrativos e sua associação com algumas variáveis econômicas e pessoais do produtor de leite do Sul do Estado de Minas Gerais**. Lavras: ESAL, 1979. 93p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- PENTEADO, J.R.W. **Técnica de chefia de liderança**. São Paulo: Pioneira, 1965. 243p.
- PEREIRA NETO, J. **Percepção e orientação normativa de empresários rurais associados ao resultado econômico de suas empresas**. Lavras: ESAL, 1989. 91p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

- REDDIN, W.J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas. 1989. 353p.
- REIS, A.J.; GUIMARÃES, J.M.P. Custo de produção na agricultura. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v.12, n.143, p.15-22, nov. 1986.
- REIS, R.P. **Estrutura Produtiva da Pecuária Leiteira sob Condições de Intervenção: Um estudo de Caso em Minas Gerais**. Viçosa: UFV, 1992. 151p. (Tese - Doutorado em Economia Rural).
- RODRIGUES, J.P.F.da. **Estilo gerencial e lucratividade da cana-de-açúcar**. Belo Horizonte: UFMG. 1979. 143p. (Dissertação - Mestrado em Administração).
- RUFFINO, J.L.S.dos. **Fatores controláveis que afetam a renda da empresa agrícola: o caso da cafeicultura no município de Nepomuceno - Minas**. Lavras: ESAL, 1977. 87p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- SALVATORE, D. **Microeconomia**. São Paulo: McGraw-Hill. 1977. 401p.
- SANTOS, A.C.dos. **A percepção de empresários rurais aos fatores que influenciam os resultados econômicos de empresas rurais**. Lavras: ESAL, 1989. 50p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- SAS INSTITUTE INC. **SAS procedures guide for personal computers, version 6 ed.** Cary NC: SAS Intitute Inc, 1985. 373p.
- SATO, R. A. de C. **A cadeia Agroindustrial do Queijo no Mercosul: Uma simulação de custos**. Lavras: UFLA, 1995. 71p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural.)
- SOLDATELLI, D; HOLZ, E. **Manual de referências de administração rural - 1992; índices técnicos e econômicos**. Florianópolis: EPAGRI, 1994. 194p.

SOUZA R. de; ANDRADE J G de. **Administração Rural: Um enfoque moderno. Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v.12, n.143, p. 3-5, nov. 1986.

SOUZA FILHO, A.A.de. **Atitudes de empresários rurais em relação a recursos administrativos e suas associações com índices de empresas rurais**. Lavras: ESAL, 1979. 112p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

SOUZA, R.; GUITMARÃES, J.M.P.; MORAES, V. A.; VIEIRA, G.; ANDRADE, J.G.de. **A administração da fazenda**. Rio de Janeiro: Globo, 1989.211p.

STEVENSON, W.J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harper e Row do Brasil. 1981. 495p.

TOLEDO, G.L.; OVALLE, J.J. **Estatística básica**. São Paulo: Atlas, 1985. 459p.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

WALLACE, T.D.; SILVER, J.L. **Econometrics: an introduction**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1988. 440p.

ANEXOS

ANEXO 1

Marque o bloco que mais descreve o seu comportamento frente a gerencia de sua empresa

- Bloco A^a) () Aceito com indiferença as decisões tomadas por outros.
 Evito tomar partido procurando não revelar minhas opiniões, atitudes ou idéias.
 Quando ocorre conflito tento não me envolver ou tento manter-me neutro.
 Graças ao meu não envolvimento, raramente me irrita.
 Meu senso de humor é tido pelos outros como sem importância.
 Eu me esforço apenas o suficiente para manter minha situação.
- Bloco B^b) () De preferência apóio os outros em vez de tomar a iniciativa.
 Apoio as decisões que promovem as boas relações.
 Aceito opiniões, atitudes e idéias alheias em vez de impôr as minhas.
 Tento evitar que se crie conflito e, quando ele ocorre, procuro acalmar os ânimos para manter o pessoal unido.
 Devido ao mal estar que as tensões podem gerar, reajo de maneira educada e amiga.
 Meu senso de humor procura desviar a atenção dos pontos sérios.
- Bloco C^c) () Busco decisões possíveis de serem realizadas, ainda que imperfeitas.
 Quando surgem idéias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, proponho soluções que satisfaça a todos e que contornem a situação.
 Sob tensão, fico em dúvida sobre como atender às expectativas dos outros.
 Meu senso de humor leva a minha aceitação pessoal ou à dos meus pontos de vista.
 Procuo sustentar um ritmo de trabalho bom e constante.
 Ante o conflito, procuro chegar a soluções, respeitando o direito de todos e que contornem a situação.
- Bloco D^d) () Espero que minhas decisões sejam consideradas como a última palavra.
 Defendo as minhas idéias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha pisar nos calos dos outros.
 Quando ocorre conflito, tento anulá-lo ou valer a minha posição.
 Quando as coisas não vão como espero, contesto, resisto ou volto à carga, contra argumentando.
 Meu senso de humor é destrutivo.
 Eu dou duro e faço os que trabalham comigo darem duro também.

^a Estilo gerencial 1,1

^b Estilo gerencial 1,9

^c Estilo gerencial 5,5

^d Estilo gerencial 9,1

Bloco E^o () Esforço-me profundamente para conseguir decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e concordância por todos.

Procuro e estou atento a idéias, opiniões, atitudes diferentes das minhas.

Tenho certezas, mas mudo de opinião diante de idéias mais válidas do que as minhas.

Quando surge conflito, procuro averiguar os motivos e solucionar as causas.

Quando provocado, me controlo, embora fique claro a minha impaciência.

Meu senso de humor é adequado às diversas situações e facilita aberturas, mesmo sobre pressão, mantendo certo senso de humor.

Empenho-me a fundo e os demais me acompanham.

ANEXO 2

Marque com um X apenas um parêntese em cada bloco.

Bloco 1) Decisões

- A₁ () Aceito com indiferença as decisões tomadas por outros;
- B₁ () Apóio as decisões que promovem as boas relações;
- C₁ () Busco decisões viáveis, ainda que imperfeitas;
- D₁ () Espero que as minhas decisões sejam consideradas como a última palavra;
- E₁ () Esforço-me profundamente para conseguir decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso.

Bloco 2) Convicções (certeza)

- A₂ () Evito tomar partido, procurando não revelar minhas opiniões, atitudes ou idéias;
- B₂ () Aceito opiniões, atitudes e idéias alheias em vez de impôr as minhas;
- C₂ () Quando surgem idéias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, proponho posições intermediárias;
- D₂ () Defendo as minhas idéias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha de pisar no calo dos outros;
- E₂ () Procuo e estou atendo a idéias, opiniões e atitudes diferentes as minhas. Tenho convicções firmes, mas mudo de opinião diante de idéias mais válidas do que as minhas.

Bloco 3) Conflito

- A₃ () Quando ocorre conflito, tento não me envolver ou tento manter-me neutro;
- B₃ () Tento evitar que se crie conflito e, quando ele ocorre, procuro acalmar os ânimos para manter o pessoal unido;
- C₃ () Frente ao conflito, procuro chegar a soluções que satisfaçam a todos e que contorne a situação;
- D₃ () Quando ocorre conflito, tento eliminá-lo ou fazer prevalecer a minha opinião;
- E₃ () Quando surge conflito, procuro verificar os motivos e solucionar as causas.

Bloco 4) Emoções (temperamento)

- A₄ () Graças ao meu envolvimento, raramente me irrita;
- B₄ () Devido ao mal estar que as tensões podem gerar, reajo de maneira educada e amiga;
- C₄ () Sob tensão, fico em dúvida sobre como atender às expectativas dos outros;
- D₄ () Quando as coisas não vão como eu quero, contesto, resisto ou volta a carga, contra-argumentando;
- E₄ () Quando provocado, me controle, embora seja visível a minha impaciência.

Bloco 5) Senso de humor

- A₅ () Meu senso de humor é tido pelos outros como sem expressão.
- B₅ () Meu senso de humor procura desviar a atenção dos pontos sérios.
- C₅ () Meu senso de humor leva a minha aceitação pessoal ou à dos meus pontos de vista.
- D₅ () Meu senso de humor é destruidor.
- E₅ () Meu senso de humor é adequado às diversas situações e facilita aberturas, mesmo sob pressão mantendo certo senso de humor.

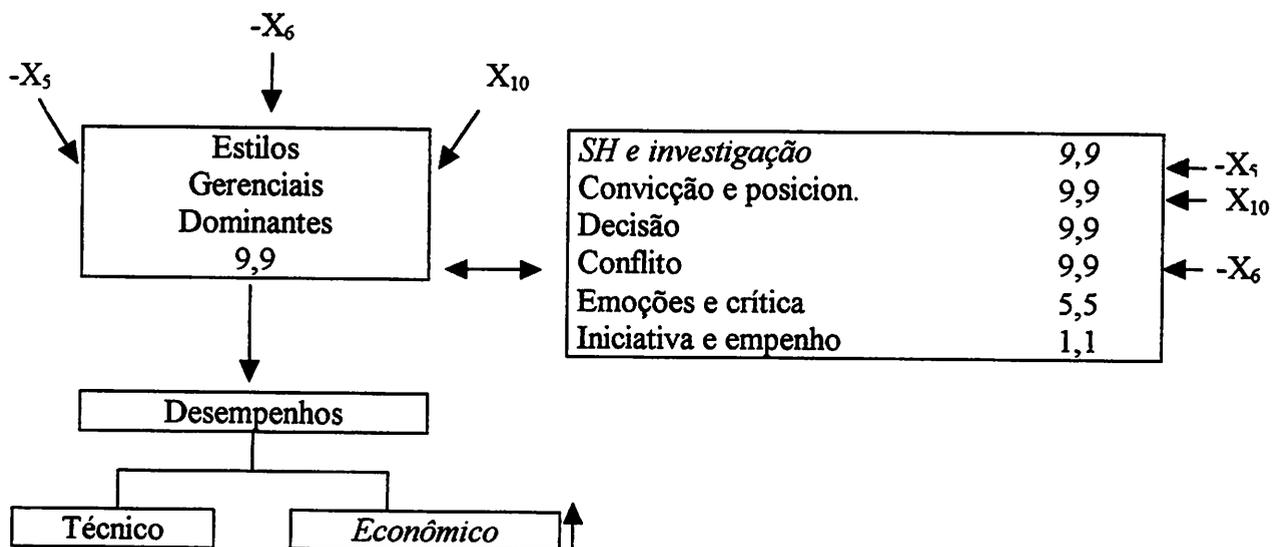
Bloco 6) Empenho (esforço)

- A₆ () Eu me esforço apenas o suficiente para manter minha situação.
- B₆ () De preferência apoio os outros, em vez de tomar iniciativa.
- C₆ () Procuro sustentar um ritmo de trabalho bom e constante.
- D₆ () Eu "dou duro" e faço os que trabalham comigo "darem duro" também.
- E₆ () Empenho-me a fundo e os demais me acompanham.

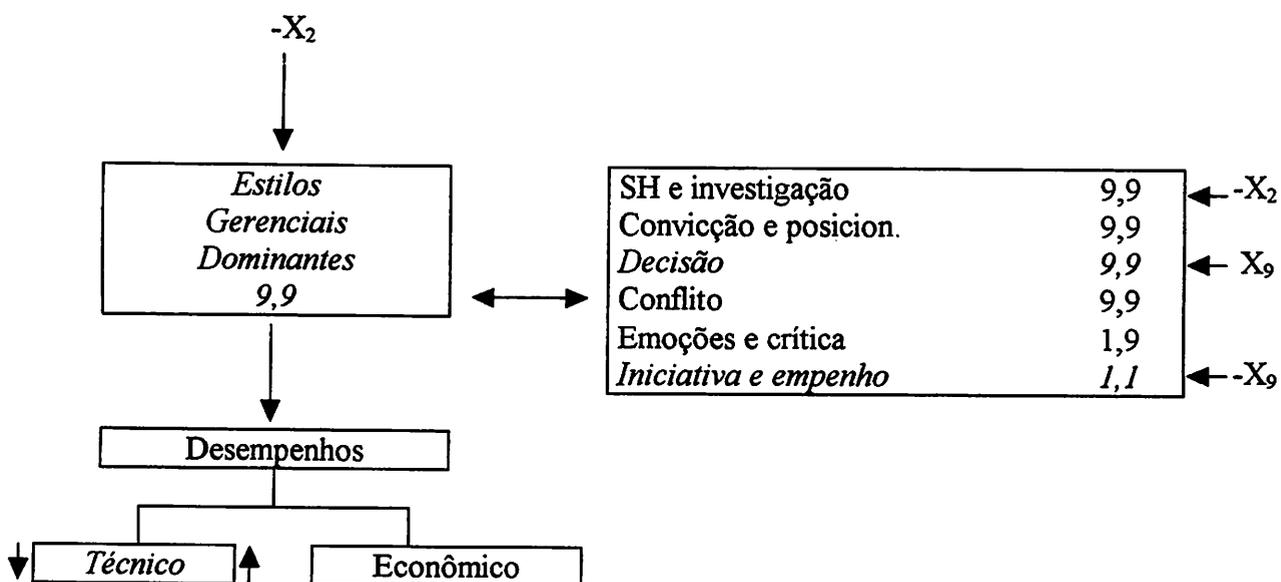
ANEXO 3

RESULTADOS

- CATEGORIA B

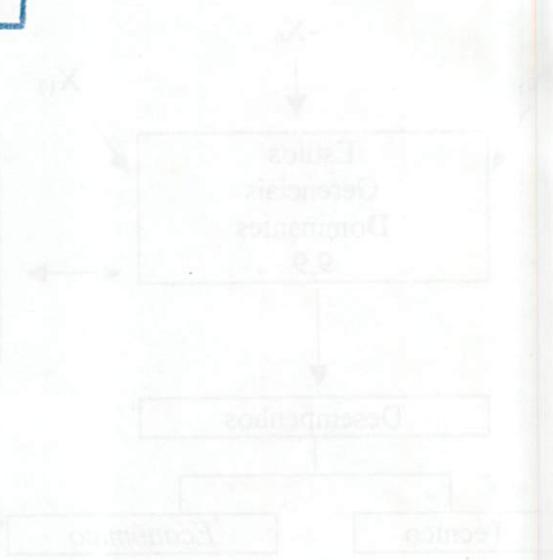


- CATEGORIA C



BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA

XI	0,2	21 e investigação
XII	0,2	Condição e posição
XIII	0,3	Detalhe
XIV	0,2	Conteúdo
XV	2,5	Ênfases e ênfases
XVI	1,1	Instituição e ambiente



XI	0,2	21 e investigação
XII	0,2	Condição e posição
XIII	0,3	Detalhe
XIV	0,2	Conteúdo
XV	1,0	Ênfases e ênfases
XVI	1,1	Instituição e ambiente

