

ESTILO DE GESTÃO EM EMPREENDIMENTOS RURAIS DE GRANDE PORTE EM MATO GROSSO

MANAGEMENT STYLE IN LARGE RURAL ENTERPRISES IN MATO GROSSO/BRAZIL

Adelice Minetto SZNITOWSKI
Universidade do Estado de Mato Grosso
adelice.minetto@unemat.br

Priscylla Cordeiro de SOUSA
Universidade do Estado de Mato Grosso
priscylla.cordeiro@unemat.br

Fernando THIAGO
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
fernando.t@ufms.br

Aprovado em 06/2022

Resumo

Resumo. Estilo de gestão é um composto de atributos que compreende um conjunto de características associados ao processo decisório da empresa ou gerentes individuais. Nesse sentido, o objetivo deste artigo foi caracterizar o Estilo de Gestão em empreendimentos rurais de grande porte em Mato Grosso. A coleta de dados envolveu um grupo de dezesseis produtores rurais de grande porte e técnica utilizada foi a Bola de Neve. O questionário aplicado foi formulado a partir do Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão, o qual considera seis fatores como componentes do estilo de gestão, sendo eles: Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação. A análise dos dados revelou que os empreendimentos rurais analisados apresentaram um estilo de gestão com forte presença de ações de Controle e Motivação, presença intermediária entre Liderança e Comunicação e neutralidade quanto a Planejamento.

Palavras-chave: Estilo de Gestão. Empreendimentos Rurais. Gestão do Agronegócio.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

Abstract

Management style consists of attributes associated with the decision making process of the company or individual managers. In this sense, the objective was to characterize the Management Style in large rural enterprises in Mato Grosso/Brazil. The data collection used the snowball technique and the questionnaire was applied based on the Management Style Assessment Instrument considering: Leadership, Decision, Communication, Control, Planning and Motivation. The data revealed that these ventures had a management style with a strong presence of Leadership and Motivation actions and less in terms of Decision and Communication.

Keywords: Management Style. Farms. Agribusiness Management.

1 INTRODUÇÃO

Maior produtor nacional de grãos, carne bovina e apontado como “celeiro do mundo”, Mato Grosso exportou 14,026 milhões de toneladas de produtos agropecuários em 2018, de acordo com a Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) (2018a, 2018b). Também Andrade (2018) afirma que a agropecuária tem contribuído para o equilíbrio não só da economia de Mato Grosso, que depende do setor, mas do próprio País.

Diante da crescente exigência para atender a padrões de qualidade, quantidade no fornecimento de alimentos, é requerida uma gestão eficiente das cadeias do agronegócio. No caso do Brasil um dos maiores exportadores de commodities, essa coordenação pode ser dar por meio de planejamento estratégico e eficiência na gestão do agronegócio em seus elos, seja nas empresas e propriedades agropecuárias em particular, ou no conjunto das cadeias agroalimentares, o que garantirá a importância brasileira na segurança alimentar mundial e na sustentabilidade em longo prazo (GURGEL et al., 2018). Isso requer a profissionalização da gestão envolve a implementação de processos formais de planejamento estratégico, ferramentas de controle de custos, sistemas de informações gerenciais, entre outros (MACHADO FILHO; CALEMAN; CUNHA, 2017).

A gestão, no âmbito das empresas agropecuárias permite guiar seus responsáveis no melhor uso dos recursos e proporcionar elementos para avaliar os efeitos das mudanças institucionais e técnicas na produção (GUERRA, 1992). Segundo Gurgel et al. (2018), envolve a tomada de decisões antes, durante e após o processo produtivo, na busca do resultado para o negócio. Para tanto, se baseia na coleta e o controle de uma vasta gama de informações que embasam o processo decisório. Compreende o planejamento das atividades produtivas a curto, médio e longo prazo, bem como a avaliação dos resultados para redefinir os planos presentes e futuros.

Nos grandes empreendimentos rurais brasileiros, constata-se que a tecnologia utilizada é de excelência, contudo, existe uma demanda na área de gestão (SZNITOWSKI, 2017). Ao encontro dessa afirmação, a abordagem aqui proposta versa sobre o tema Estilo de Gestão tomando por base o resultado de Thiago (2017) que

propôs um instrumento para identificar o Estilo de Gestão em empreendimentos agropecuários e considera seis dimensões: liderança, decisão, comunicação, controle, objetivos, metas ou planejamento e motivação.

Considerando a relevância do contexto e do tema, entendeu-se como pertinente conhecer o Estilo de Gestão em empreendimentos rurais, e desse modo a questão central da pesquisa foi caracterizar o Estilo de Gestão praticado nos empreendimentos rurais de grande porte em Mato Grosso.

Gestão, de acordo com Houaiss, Villar e Mello Franco (2001), é o ato ou efeito de gerir, ou seja, exercer gerência sobre alguma coisa, administrar, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar. O Estilo, em amplo sentido é definido como a maneira de tratar, de viver, procedimento, conduta, modos e maneiras ou traço pessoal de agir (FERREIRA, 1986). As definições apresentadas, somadas a de Tull e Albaum (1971) assume-se o conceito de Estilo de Gestão como um conjunto de características recorrentes que estão associadas ao processo decisório da empresa ou gerentes individuais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: nesta introdução tem-se a justificativa bem como os objetivos para realização deste estudo; na sequência apresenta-se o método para a realização do trabalho; no tópico seguinte tem-se a revisão dos conceitos chaves para a compreensão do assunto Estilo de Gestão e suas categorias, sendo na sequência apresentados os resultados e sua discussão e, por fim, as considerações finais sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão em empreendimentos rurais

Os cenários evolutivos da economia representam um avanço nas práticas de gerir a propriedade rural e por isso o gestor deve buscar novas ferramentas que lhe propiciem resultados práticos, rápidos e com alto teor de assertividade (ARAÚJO, 2003).

Para Callado (2006), os profissionais que atuam diretamente no setor do agronegócio (os empresários rurais), precisam mais rigor e melhor gerenciar sua atividade, exigindo embasamento técnico, teórico e de informação para auxiliá-los na tomada de decisão.

A gestão de propriedades rurais envolve a administração dos recursos disponíveis e potenciais visando o melhor uso da terra, água, máquinas e equipamentos e pessoal. Compreende o conjunto de decisões com o objetivo de alocar os recursos (físicos, financeiros e humanos) da melhor maneira dentre as alternativas produtivas existentes (CELLA, 2002).

Os empreendimentos rurais integram um ambiente formado pelas demais propriedades rurais, empresas fornecedoras de insumos, empresas compradoras e demais e instituições. Os gestores deste processo devem conduzir o seu negócio

dentro dessa dinâmica de interação e considerando todas as mudanças que possam ocorrer dentro deste ambiente (SETTE, 1999).

A propriedade rural é parte integrante dos sistemas agroindustriais, localizando-se entre dois oligopólios. De um lado tem-se o mercado de insumos e do outro o de processamento, distribuição e comercialização (REZENDE; ZYLBERSZTAJN, 1999). Por fazer de um sistema maior, existe complexidade na transação agropecuária por envolver inúmeros insumos, diversas formas de distribuição e para cada uma delas pode variar a forma mais eficiente de transação a ser estabelecida (NEVES, 1995).

Nestes ambientes, como nos demais, a gestão se faz necessária e adota pode apresentar diferentes estilos. . Análises sobre a gestão apontam uma diversidade quanto aos estilos de gerenciar e os efeitos em variados ramos de empreendimentos. Estudos característicos dessa temática foram feitos por: Likert (1975), MCber and Company (1980), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Peters e Waterman (1983), Reddin (1989), Adizes (1990), Collins e Porras (1995) e Collins e Lazier (1996). A apreciação desses estudos revela questões a respeito do estilo, grau de participação, desempenho organizacional nos processos decisório e de gestão. Entre estas análises, destacam-se as realizadas por Likert (1975), MCber and Company (1980), Culpan e Kucukemiroglu (1993), por proporem os modelos para avaliar a gestão.

Nesse sentido, Thiago (2017) destaca o desafio de se avaliar cientificamente a gestão como um todo, especialmente no modelo atual predominante das ciências positivista na qual privilegia cortes cada vez mais específicos do fenômeno em detrimento de análises mais amplas. Além disso, observa a contribuição de Zeffane (1994) inferindo que a avaliação do estilo de gestão deve considerar não apenas os aspectos dos indivíduos que compõe a organização, mas os aspectos da organização como um todo.

2.2 Características do Estilo de Gestão

Ao realizar buscas por palavras-chave “Estilo de Gestão”, “Sistema de Gestão” e “Modelos de Gestão”, ou seus respectivos termos na língua inglesa “Management Style”, “Managerial Style”, “Management System” ou “Management Model”, Thiago, Kubo, Pamplona e Farina (2020) perceberam que trazem em suas entrelinhas, assuntos relacionados à forma ou modos de operar a gestão de organizações por seus gestores.

A partir de tais elementos, Estilo de Gestão pode ser entendido como um conjunto de características recorrentes que estão associadas com o processo decisório da empresa ou gerentes individuais (TULL; ALBAUM, 1971).

Estilo de Gestão pode ser conceituado como os modos coerentes de pensamento que introduzem preferências sistemáticas para determinados tipos de informações que são usadas no processo de resolução de problemas (ABRAMSON et al., 1993). Para Guerreiro (1989, p. 62), são “as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise”.

Thiago et al. (2020, p. 3-4) entendem Estilo de Gestão como “a manifestação das características de administrar a interação entre as pessoas e a estrutura, de um ou

coletivo de gestores de uma determinada organização, utilizando-se dos seus processos cognitivos que refletem todas suas atividades”.

Para Thiago et al. (2020), baseado em Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009), Gomes, Schuch Junior, Madruga, e Kneipp (2013), os estilos de gestão representam as características organizacionais refletidas na forma que o(s) gestor(es) age(m) e atinge(m) seus objetivos, com características próprias como: centralizador/descentralizador, níveis de comprometimento e responsabilidade, delegação e empowerment. A versatilidade varia conforme as mudanças no ambiente interno e externo da organização, como também em função do sistema de valores do gestor e da equipe.

O Estilo de Gestão também pode ser classificado em diretivo e participativo, considerados antagônicos, como também com níveis intermediários entre os dois tipos, se observado em uma escala. No estilo diretivo prevalecem às decisões e diretrizes praticadas por autoridade formal e faz uso de mecanismos para obter a obediência, já o participativo valoriza a atuação dos subordinados (SOMECH, 2006, HMIELESKI; ENSLEY, 2007, RAFIQ; SAEED-UL-HASSAN, 2011, GOMES et al., 2013).

Para formular um instrumento capaz de identificar o Estilo de Gestão, Thiago (2017) baseia-se em Pereira e Santos (2001), Petry e Nascimento (2009) e Gomes et al., (2013), os quais a base para identificar o Estilo de Gestão está no planejamento; para Tull e Albaum (1971), está no processo decisório e para Abramson et al. (1993), está na forma de resolver de problemas.

Outra questão sem consenso nas pesquisas sobre Estilo de Gestão é a constituição dimensional do construto. Para isso, o estudo considerou as dimensões verificadas nas pesquisas durante o levantamento bibliográfico feito por Thiago (2017), mostrado a seguir.

2.3 Dimensões do Estilo de Gestão.

De acordo com Thiago (2017), as dimensões que integram o Estilo de Gestão, permitem entender o escopo e impactam diretamente no Estilo de Gestão, as mais recorrentes são: Liderança; Decisão; Comunicação; Controle; Objetivos, Metas ou Planejamento; e Motivação; as quais impactaram diretamente na identificação do Estilo de Gestão, mostradas no Quadro 1.

No Quadro 1 pode-se verificar que as dimensões mais utilizadas na literatura para verificar o Estilo de Gestão são Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação, sendo elas base para elaboração do Instrumento de Avaliação do Estilo de Gestão (Thiago, 2017). Os indicadores de cada dimensão foram validados por meio de aplicação piloto para questões semânticas e estatisticamente por análise fatorial.

Quadro 1. Dimensões do construto Estilo de Gestão.

Dimensão	Autores que utilizaram
Liderança	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Gomes et al. (2013), Gupta, Javadian e Jalili (2014), Watts, Steele e Den Hartog (2020).
Decisão	Simon (1945), Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013), Gupta et al. (2014).
Comunicação	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Beechler e Yang (1994), Hall (2003), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013).
Controle	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Glunk et al. (1996), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013).
Planejamento, Objetivos e metas	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Petry e Nascimento (2009), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013), Gupta et al. (2014).
Motivação	Likert (1967), Likert e Likert (1976), Morris e Pavett (1992), Pheng e Christopher (2001), Blanco Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013), Ertas (2015).
Relações interdepartamentais	Culpan e Kucukemiroglu (1993), Glunk et al. (1996), Pheng e Christopher (2001).
Treinamento	Likert e Likert (1976), Beechler e Yang (1994), Glunk et al. (1996)
Comportamento de grupo	Pheng e Christopher (2001)
Orientação paternalista	Culpan e Kucukemiroglu (1993)
Poder e política organizacional	Pheng e Christopher (2001)
Qualidade e inovação	Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996)

Fonte: Thiago (2017, p. 37)

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo partiu de um raciocínio dedutivo, e por tal característica teve predominância quantitativa, sendo guiado pela lógica positivista e dedutiva (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para coleta de dados foi utilizado questionário estruturado, elaborado com questões fechadas, aplicados individualmente (DENZIN; LINCOLN, 2005). O referido instrumento foi proposto por Thiago (2017) e permitiu conhecer o Estilo de Gestão em propriedades rurais de grande porte localizadas no Estado de Mato Grosso.

A característica descritiva do estudo, a qual é adequada para situações nas quais se pretende analisar atitudes, intenções e comportamentos (BURNS; BUSH, 2006), contribuiu para revelar o Estilo de Gestão no contexto citado.

A pesquisa descritiva utilizou como técnica para selecionar os respondentes a snowball sampling ou “Bola de Neve”, que versa sobre interrogar um conjunto de atores, acrescentando informantes (BIERNACKI; WALDORF, 1981). A amostragem baseada nessa técnica que consiste na indicação direta dos atores que irão fazer parte da pesquisa pelos próprios pesquisados. Assim, é indagado um grupo predeterminado de atores (ou primeiro estágio) com quem ele tem laços de amizade/relacionamento; a resposta serve como indicação do próximo grupo de atores na rede a ser pesquisado (segundo estágio). A pesquisa prossegue até que não sejam indicados novos atores (ROTHENBERG, 1995, p. 105).

A técnica de amostragem Bola de Neve utiliza cadeias de referência e é não probabilística por ser obtida com base em algum critério de inclusão, por isso, nem todos os elementos da população alvo têm a mesma oportunidade de seleção para participar da amostra, o que torna os resultados passíveis de não generalização (BICKMAN; ROG, 1997). No caso dessa pesquisa foram grandes produtores com atividades agropecuárias.

A partir da técnica citada, o escopo do estudo compreendeu um grupo de dezesseis grandes produtores rurais mato-grossenses que, por meio de indicações entre os próprios gestores e/ou produtores rurais, a esses foram sendo enviados os questionários. Quanto ao tamanho da propriedade rural, seguiu-se a feita por Leitner (2015), adaptada da Lei n. 8.629/93 (BRASIL, 1993) que define como grandes as que possuem área superior a 15 módulos fiscais (acima de 1.500ha).

Definido o porte das propriedades e a partir das indicações conforme a técnica Bola de Neve, a essas foi direcionada o questionário para caracterizar o Estilo de Gestão. O questionário foi destinado as pessoas que estavam à frente dos empreendimentos rurais de grande porte, sendo gestores e/ou proprietários.

No instrumento para a coleta de dados proposto por Thiago (2017), disponível no Quadro 2, foi feita a inclusão do Bloco 1 para caracterizar os empreendimentos rurais. O Bloco 2 foi mantido e continha questões elaboradas com base nas seis dimensões: Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Objetivos, Metas ou Planejamento e Motivação para captar o estilo de gestão em tais empreendimentos. As respostas buscavam a concordância dos respondentes relacionadas as questões apresentadas e seguiam escala tipo Likert.

O contato com o grupo deu-se no período de Julho a Outubro de 2018 os quais estavam situados em diferentes macrorregiões de Mato Grosso, delimitação essa conforme o Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária (IMEA) (2017).

A abordagem para a pesquisa iniciou em um empreendimento localizado no Oeste de Mato Grosso, tendo sua principal atividade grãos e forrageiras com área de cultivo de 3400ha.

Quadro 2. Categorias e dimensões sobre o Estilo de Gestão.

Cód.	Sentença	Dimensão
L1	Sempre estimo o compartilhamento de informações e conhecimento	Liderança (L)
L2	Sempre proporciono ótima relação entre líder e liderado	
L3	Sempre identifico e atendo as necessidades e expectativas pessoais e de trabalho dos meus funcionários e demais colegas	
D1	As decisões tomadas na minha empresa são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré-analisadas, buscando a decisão mais racional possível	Decisão (D)
D2	As decisões tomadas na minha empresa são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo.	
D3	As decisões tomadas na minha empresa são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho	
COM1	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações são sempre comunicadas verbalmente.	Comunicação (COM)
COM2	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas por meio de e-mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais.	
COM3	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o sr.(a) e as outras pessoas entendam facilmente	
COM4	As informações recebidas de meus subordinados ou chefia (se for o caso), sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos.	
CT1	O sistema de controle de atividades, tais como a forma de avaliar os funcionários, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc., são sempre planejados previamente.	Controle (C)
CT2	Na minha empresa as mudanças no ambiente externo, tais como demanda, valor do dólar, fatores climáticos são sempre avaliados.	
CT3	Os valores da organização, tais como honestidade, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito aos animais, respeito aos clientes, etc., são utilizados como controle das atividades e comportamentos na organização.	
CT4	As interações entre os colegas e/ou superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar	
CT5	Na minha empresa existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos	
P1	Na minha empresa são amplamente divulgados a Missão, Valores e Visão da empresa	Planejamento (P)
P2	Na minha empresa é realizada uma avaliação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças	
P3	Na minha empresa são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as maneiras e períodos das atividades que serão realizadas.	
P4	Na minha empresa são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas	
P5	Na minha empresa as atividades planejadas são totalmente realizadas.	
M1	O sr.(a) está satisfeito com o retorno do seu trabalho	Motivação (M)
M2	O sr.(a) está satisfeito com seu ambiente de trabalho	
M3	O sr.(a) está satisfeito com o relacionamento entre sua equipe	
M4	O sr.(a) recebe elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado	
M5	O sr.(a) está criando algo novo ou novas formas de trabalhar	

Fonte: Thiago (2017, p. 117)

Para caracterizar o Estilo de Gestão praticado nos empreendimentos rurais, os dados foram coletados pela Escala de Estilo de Gestão contendo seis dimensões distribuídas em: questões de 1 a 3 relativas a Liderança; de 4 a 6 sobre Decisão; de 7 a 10 referente a Comunicação; de 11 a 15 sobre Controle; de 16 a 20 quanto ao Planejamento, e de 21 a 25 sobre Motivação.

A análise dos dados apresentou um panorama quanto a intensidade da percepção para cada uma das seis dimensões por meio de estatística descritiva de dados presente nas dezesseis propriedades rurais.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

A Tabela 1 apresenta as informações pertinentes ao perfil dos participantes da pesquisa.

Tabela 1. Perfil do grupo de produtores pesquisados.

Característica	Perfil	Percentual
Tipo relação com a propriedade	Proprietário	37,5%
	Gestor	62,5%
Sexo	Homens	69%
	Mulheres	31%
Faixa etária	De 18 a 25 anos	19%
	De 26 a 35 anos	38%
	De 36 a 45	31%
	De 46 a 55	6%
Escolaridade	Acima de 55	6%
	Ensino médio incompleto	6%
	Ensino médio completo	19%
	Superior incompleto	56%
	Superior completo	6%
Funcionários fixos	Pós-graduação incompleto	13%
	20 ou menos	50%
	21 a 40	25%
	41 a 50	19%
	51 a 60	-
Funcionários temporários	61 ou mais	6%
	20 ou menos	50%
	21 a 40	25%
	41 a 50	19%
	51 a 60	-
Principais produtos da produzidos	61 ou mais	6%
	Grãos	44%
	Grãos, Pecuária e outros	31%
	Grãos e Forrageiras	6%
	Algodão	6%
	Pecuária	6%
	Outros: cana-de-açúcar	6%

Fonte: Dados de Pesquisa.

As dezesseis propriedades rurais, todas possuem área acima de 1500 ha, definidas como grandes por terem área superior a 15 módulos. Dos respondentes,

62,5% são gestores e 37,5% proprietários, são jovens, pois a maioria (38%) deles está na faixa etária entre 26 a 35 anos. Nota-se ainda a presença de mulheres em cinco locais.

Quanto a qualificação profissional, 56% tem graduação, sendo cinco com graduação em administração e 4 em agronomia e 2 pós-graduados na área de gestão administrativa. A maioria possui (50%) um quadro funcional fixo de até 20 funcionários e somente um empreendimento 61 funcionários ou mais.

Como principais cultivos, em 44% dos locais são produtores de grãos (soja, milho e feijão), e 31% produzem além de grãos, também pecuária e outros.

Em relação ao estilo de gestão, cada uma das seis dimensões: liderança, decisão, comunicação, controle, planejamento e motivação, serão apresentados em quadros nessa ordem e individualmente. Ao final dessa exibição, todas serão reunidas em tabela resumo.

As respostas seguem a Escala Likert de 1 a 5, sendo o grau de concordância/discordância que equivalente a: 1 discordo totalmente; 2 discordo; 3 não concordo/não concordo; 4 concordo; 5 concordo totalmente. Ao grau de concordância/discordância foram alocados os respectivos percentuais, sendo nas análises dos quadros consideradas as sentenças com maiores percentuais.

A Tabela 2 apresenta a discordância ou concordância dos entrevistados quanto a dimensão liderança e suas sentenças.

Tabela 2. Dimensão Liderança pelos empreendimentos rurais.

Cód.	Sentenças	Escala				
		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/ Não concordo	Concordo	Concordo totalmente
L1	Sempre estimulo o compartilhamento de informações e conhecimento.	-	-	19%	31%	50%
L2	Sempre proporciono ótima relação entre líder e liderado.	-	-	25%	31%	44%
L3	Sempre identifico e atendo as necessidades e expectativas pessoais e de trabalho dos meus funcionários e demais colegas.	-	-	50%	37,5%	12,5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à dimensão Liderança, como mostra a Tabela 2, a maioria concorda totalmente com a sentença L1, 50%, ou seja, que sempre estimulam o compartilhamento de informações e conhecimento; com a sentença L2 44% dos entrevistados concordam totalmente que sempre proporcionam ótima relação entre líder e liderado. Com a sentença L3, 50% não discordam/não concordam que sempre identificam e atendem as necessidades e expectativas pessoais e de trabalho dos funcionários e demais colegas, o que mostra neutralidade sobre a questão.

Na sequência, a Tabela 3 diz a respeito da dimensão Decisão.

Tabela 3. Dimensão Decisão pelos empreendimentos rurais.

Cód.	Sentenças	Escala				
		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não discordo/ Não concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
D1	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré-analisadas, buscando a decisão mais racional possível.	6,25%	6,25%	-	56,25%	31,25%
D2	As decisões tomadas na minha empresa são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo.	6%	6%	38%	31%	19%
D3	As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho.	-	25%	25%	31%	19%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 3 quanto a dimensão Decisão, constatou-se que com a sentença D1, 56,25% concordam que as decisões tomadas na empresa em que trabalham são sempre baseadas em diversas fontes de informações pré-analisadas, buscando a decisão mais racional possível. Para a sentença D2, 38% não discordam/não concordam que as decisões tomadas na empresa são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo. Com a sentença D3, 31% concordam que as decisões tomadas na empresa em que trabalham são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos funcionários e envolvidos no trabalho.

Outra dimensão, a Comunicação, e suas sentenças estão expostas na Tabela 4.

Tabela 4. Dimensão Comunicação pelos empreendimentos rurais.

Cód.	Sentenças	Escala				
		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não discordo/ Não concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
COM1	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações são sempre comunicadas verbalmente.	-	12,50%	37,50%	12,50%	37,50%
COM2	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas por meio de e-mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais.	6%	6%	44%	25%	19%
COM3	As instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o sr.(a) e as outras pessoas entendam facilmente	-	6%	25%	38%	31%
COM4	As informações recebidas de meus subordinados ou chefia (se for o caso), sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos.	-	19%	31%	44%	6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A dimensão Comunicação, como expõe a Tabela 4, na sentença COM1 houve o empate no percentual, sendo 37,50% que não discordam/não concordam com 37,50% que concordam totalmente com a sentença de que as instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações são sempre comunicadas verbalmente. Também com a sentença COM2, 44% dos entrevistados não discordam/não concordam que as instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas por meio de e-mails, ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais. Sobre a sentença COM3, 38% concordam que as instruções, ordens, tarefas, relatórios e demais comunicações, são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o(a) gestor(a) e as outras pessoas entendam facilmente. Também para a sentença COM4, 44% concordaram que informações recebidas de subordinados ou chefia, sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos.

A dimensão Controle e suas sentenças são mostradas na Tabela 5.

Tabela 5. Dimensão Controle pelos empreendimentos rurais.

Cód.	Sentenças	Escala				
		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não discordo/ Não concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
CT1	O sistema de controle de atividades, tais como a forma de avaliar os funcionários, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc., são sempre planejados previamente	-	6%	31%	25%	38%
CT2	Na minha empresa as mudanças no ambiente externo, tais como demanda, valor do dólar, fatores climáticos são sempre avaliados	6%	-	25%	25%	44%
CT3	Os valores da organização, tais como honestidade, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito aos animais, respeito aos clientes, etc., são utilizados como controle das atividades e comportamentos na organização	-	6%	19%	56%	19%
CT4	As interações entre os colegas e/ou superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar	6%	19%	25%	44%	6%
CT5	Na minha empresa existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos	6%	6%	19%	31%	38%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 5 mostra dados sobre a dimensão Controle e na sentença CT1, 38% concordam totalmente que o sistema de controle de atividades, tais como a forma de avaliar os funcionários, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc., são sempre planejados previamente. Com a sentença CT2, 44% concordam totalmente que na empresa as mudanças no ambiente externo, tais como demanda, valor do dólar, fatores climáticos são sempre avaliados. A outra sentença, a CT3 tem 56% do que concordam quanto os valores da organização, tais como honestidade,

qualidade, valorização das pessoas e da qualidade de vida, espírito de equipe, respeito aos animais, respeito aos clientes, etc., são utilizados como controle das atividades e comportamentos na organização. Também para a CT4, 44% concordam que as interações entre os colegas e/ou superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar. Quanto a sentença CT5, 38% concordam totalmente que na empresa existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos.

Mais uma das dimensões, o Planejamento é mostrado na Tabela 6.

Tabela 6. Dimensão Planejamento pelos empreendimentos rurais.

Cód.	Sentenças	Escala				
		1 Discordo totalmente	2 Discord o	3 Não discordo/ Não concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
P1	Na minha empresa são amplamente divulgados a Missão, Valores e Visão da empresa	-	19%	37,50%	12,50%	31%
P2	Na minha empresa é realizada uma avaliação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças	-	19%	37,50%	12,50%	31%
P3	Na minha empresa são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as maneiras e períodos das atividades que serão realizadas	13%	-	31%	25%	31%
P4	Na minha empresa são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas	-	6,25%	31,25%	31,25%	31,25%
P5	Na minha empresa as atividades planejadas são totalmente realizadas	-	6%	25%	63%	6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere à dimensão Planejamento, na sentença P1, 37,50% não discordam/não concordam que na empresa são amplamente divulgados a missão, valores e visão da mesma. Também para a sentença P2, 37,50% não discordam/não concordam que na empresa é realizada uma avaliação dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças. Ainda na sentença P3, 31,25% não discordam/não concordam que na empresa são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as

maneiras e períodos das atividades que serão realizadas. Na sentença P4, houve um empate perceptual entre os que não discordam/não concordam, concordam e concordam totalmente, sendo 38% para ambos o fato de que na empresa são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas. Para a sentença P5, 63% concordam que na empresa as atividades planejadas são totalmente realizadas.

A Tabela 7 mostra os dados sobre a última das seis dimensões, a Motivação.

Tabela 7. Dimensão Motivação pelos empreendimentos rurais.

Cód.	Sentenças	Escala				
		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não discordo/ Não concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
M1	O sr.(a) está satisfeito com o retorno do seu trabalho.	-	-	19%	44%	37%
M2	O sr.(a) está satisfeito com seu ambiente de trabalho.	-	-	12%	50%	38%
M3	O sr.(a) está satisfeito com o relacionamento entre sua equipe.	-	6%	19%	37,50%	37,50%
M4	O sr.(a) recebe elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado.	-	6%	31%	13%	50%
M5	O sr.(a) está criando algo novo ou novas formas de trabalhar	-	6%	19%	19%	56%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como mostra a Tabela 7, a dimensão Motivação para a sentença M1, 44% dos entrevistados concordam quanto estarem satisfeitos com o retorno do próprio trabalho. Na sentença M2, 50% concordam estarem satisfeitos com o ambiente de trabalho. Para a sentença M3 houve empate percentual com 37,50% entre os que concordam com os que concordam totalmente por estarem satisfeitos com o relacionamento entre sua equipe. A sentença M4 teve 50% com concordância total quanto receberem elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado. E por fim, com a sentença M5, 56% dos entrevistados concordam totalmente que está sendo criado algo novo ou novas formas de trabalhar.

Observando as dimensões de forma conjunta, a Tabela 8 apresenta os resultados pelas médias e desvios padrão do grupo estudado.

Tabela 8. Dimensões do Estilo de Gestão

Variável	Média	Desvio Padrão
Motivação	4,16	0,84
Liderança	4,04	0,74
Controle	3,79	1,01
Planejamento	3,66	1,00
Decisão	3,65	1,03
Comunicação	3,63	0,96
Estilo de Gestão	3,82	0,91

Fonte: Elaborado pelos autores (ano)

Os dados apresentados na Tabela 8 revelam que as dimensões melhores avaliadas pelos gestores são referentes à motivação (média = 4,16) e liderança (média = 4,04) e as com avaliações mais baixas são pertinentes aos procedimentos de decisão (média = 3,65) e comunicação (média = 3,63).

Embora, a dimensão decisão tenha recebido menor atenção junto ao grupo investigado, ela representa o menor valor do desvio padrão, mostrando maior amplitude nas respostas recebidas e, portanto, não havendo uma maior concordância entre os respondentes. De forma diferente, a dimensão motivação é a que apresentou menor desvio padrão, registrando um certo alinhamento na percepção dos envolvidos na pesquisa em sua avaliação.

Em termos comparativos, Thiago et al. (2020) mostraram resultados semelhantes tendo os fatores liderança, motivação, controle e decisão como os melhores avaliados e planejamento e decisão preteridos. Em termos de Estilo de Gestão, os resultados destes autores mostraram uma média de 3,74 com desvio padrão de 0,82, resultado próximo desta pesquisa, embora a amostra pesquisada nesse estudo seja composta por gestores de grandes propriedades rurais.

A dimensão liderança e motivação tem sua potencialidade demonstrada na pesquisa, visto sua correlação forte com resultados organizacionais, especialmente observados nas teorias utilizadas na investigação: liderança transformacional (WATTS et al., 2020) e motivação intrínseca (ERTAS, 2015) como marcadores de melhor qualidade de gestão.

Estes resultados pode ter relação com a complexidade em termos de gestão que os participantes enfrentam por conta do tamanho das organizações do grupo investigado e pelos excelentes resultados organizacionais que apresentam.

Contudo, os dados mostram que ações para melhorarem os aspectos de comunicação e decisão poderão ser úteis para otimizar ainda mais sua gestão, visto que os aspectos utilizados na pesquisa referem-se a decisão por meio da racionalidade limitada de Simon (1945) e na utilização de comunicação efetiva e participativa (HALL, 2003).

5 CONCLUSÕES

Com o propósito de caracterizar o Estilo de Gestão praticado por um grupo de produtores rurais de grande porte em Mato Grosso, constatou-se um estilo de gestão observando suas dimensões acima da avaliação média. No entanto, as dimensões Controle e Motivação tiveram maior relevância com todas as sentenças e a dimensão Planejamento maior neutralidade.

Analisando conjuntamente os dados nas dimensões observadas, nota-se que os maiores scores médios consistem nas dimensões Liderança e Motivação e os menores em Decisão e Comunicação.

Ao comparar o contexto empírico e a proposta sugerida por Thiago (2017) quanto ao Estilo de Gestão e as seis dimensões envolvidas: Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação, percebe-se que para todas as dimensões e suas sentenças, em nenhuma delas houve total discordância, o que sugere a capacidade do instrumento em captar o estilo de gestão adotado nesse grupo de dezesseis propriedades rurais.

Quanto às limitações, o estudo considerou o instrumento elaborado por Thiago (2017) e que compreende apenas seis dimensões capazes de caracterizar o Estilo de Gestão, no entanto pode haver outras variáveis envolvidas além da Liderança, Decisão, Comunicação, Controle, Planejamento e Motivação, que fizeram parte do escopo desse estudo.

Outra limitação quanto o escopo da pesquisa foi envolver somente empreendimentos de grande porte, no entanto há pequenos e médios produtores que podem ser investigados. Considerando o grupo abordado que foram os grandes empreendimentos rurais, estudos futuros sugere-se uma investigação sobre Estilo de Gestão com os médios e pequenos empreendimentos rurais de Mato Grosso.

REFERÊNCIAS

ABRAMSON, N. R. et al. A comparison of Canadian and Japanese cognitive styles: implications for management interaction. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 3, p. 575-88, 1993. Disponível em <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490246>>, acessado em 26 out 2020.

ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.

ANDRADE, W. Aprosoja-MT: setor contribuirá para economia com boa safra. *Revista Globo Rural*. Cuiabá, 2018. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Soja/noticia/2018/03/aprosoja-mt-setor-contribuira-para-economia-com-boa-safra.html>>, acesso em 24 de maio de 2018.

ARAÚJO, M. J. Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas, 2003.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BICKMAN, L. ROG, D. Handbook of applied social research methods. Thousand Oaks, Sage, 1997.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and techniques of Chain Referral Sampling. Sociological Methods & Research, n. 2, Novembro. p.141-163, 1981. Disponível em <<https://doi.org/10.1177/004912418101000205>>, acessado em 26 out 2020.

BURNS, A.; BUSH R. Marketing Research, 5 ed. New Jersey. Prentice Hall, 2006.

CALLADO, A. A. C. Agronegócio. São Paulo: Atlas, 2006.

CELLA, D. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um Empreendedor Rural, 2002. 166 f. Dissertação de Mestrado. Universidade De São Paulo. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-23072002-162811/publico/daltro.pdf>>. Acesso em: 20 maio de 2018.

COLLINS, J. C.; LAZIER, W. C. Feitas para vencer. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Feitas para durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CNA. Mato Grosso atingiu produtividades recordes de soja em todas as regiões. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.cnabrazil.org.br/noticias/mato-grosso-atingiu-produtividades-recordes-de-soja-em-todas-regioes>>, acesso em 23 de maio de 2018.

CNA. Mato Grosso exporta US\$ 5,2 bilhões em produtos agropecuários nos primeiros quatro meses do ano. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.cnabrazil.org.br/noticias/mato-grosso-exporta-us-52-bilhoes-em-produtos-agropecuarios-nos-primeiros-quatro-meses-do>>, acesso em 24 de maio de 2018.

CULPAN, R.; KUCUKEMIROGLU, O. A Comparison of U.S. and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness. Management International Review, v. 33, n. 1, p. 27-42, 1993. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/40228139>>, acessado em 26 out 2020.

CUNNINGHAM, J.; SALOMONE, J.; WIELGUS, N. Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. International Journal of Global Business, v. 8, n. 2, p. 27-54, Dez. 2015.

DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage, 2005.

ERTAS, N. Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, v. 44, n. 3, p. 401-423, 2015. Disponível em <<https://doi.org/10.1177/0091026015588193>>, acessado em 26 out 2020.

FERREIRA, M. L. G. A informação do bibliotecário face às exigências profissionais da atualidade. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, Belo Horizonte*, v. 15, n. 1, p. 47-67, mar., 1986.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009, UFRGS.

GOMES, C. M. et al. *Estilos de Gestão: Um Estudo em Pequenas e Médias Empresas*. Pretexto, v. 14, n. 3, p. 99-113, jul/set., 2013. Disponível em <<https://doi.org/10.21714/pretexto.v14i3.533>>, acessado em 26 out 2020.

GUERRA, G. *Manual de Administración de empresas agropecuárias*. San José-CR: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 1992. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dILYWCOylZUC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Guerra+AND+manual+de+administracion+de+empresas&ots=VcKym5zKv_&sig=Sqhti1LqGpTEc742ycWHbzoCKY#v=onepage&q&f=false>, acessado em 26 out 2020.

GUERREIRO, R. *Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

GURGEL, Á. C.; CORRÊA, T. T.; SOUZA, N. C. G. P.; PASSOS, A. *Gestão do Agronegócio: conceituando*. In: RODRIGUES, R. (Org.) *Agro é paz: análises e propostas para o Brasil alimentar o mundo*. Piracicaba: ESALQ, 2018, p. 298-323. Disponível em <<https://www.esalq.usp.br/biblioteca/pdf/AgroePaz.pdf>>, acesso em 26 out 2020.

HALL, S. *Codificação/Decodificação*. In: HALL, S. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

HMIELESKI, K.M., ENSLEY, M. D. A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28, n. 7, p. 865–889, 2007, Disponível em <<https://doi.org/10.1002/job.479>>, acesso em 26 out 2020.

HOUAISS, A.; VILLAR, M.; MELLO FRANCO, F. M. de. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IMEA. INSTITUTO MATOGROSSENSE DE ECONOMIA AGROPECUÁRIA. *Mapa das macrorregiões do Imea*. Cuiabá: IMEA, 2017. Disponível em <<http://www.imea.com.br/upload/publicacoes/arquivos/justificativamapa.pdf>>, acesso em 26 out 2020.

LEITNER, C. P. S.. Estratégias de Operações de Propriedades Produtoras de Grãos do Núcleo Oeste de Mato Grosso. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

LIKERT. The human organization: Its management and value. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1967.

LIKERT. A Organização Humana. São Paulo: Atlas, 1975.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. New ways of managing conflict. Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1976.

MACHADO FILHO, C. P.; CALEMAN, S. M. de Q.; CUNHA, C. F. Governance in agribusiness organizations: challenges in the management of rural family firms. Revista de Administração, v. 52, n. 1, p. 81-92, 2017. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.004>>, acesso em 26 out 2020.

MCBER AND COMPANY. Trainer's Guide. Boston: McBer and Company, 1980.

NEVES, M. F. Sistema Agroindustrial citrícola: um exemplo de quase integração no agribusiness brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995, 116p.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. Modelo de gestão: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Nova Iorque: Harper Business, 1983.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. Revista Contabilidade & Finanças, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan/abr., 2009. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>>, acesso em 26 out 2020.

RAFIQ, M.; SAEED-UL-HASSAN, C. Relationship between Management Style and Organizational Performance: A Case Study from Pakistan. International Journal of Academic Research, v. 3, n. 5, p. 290-293, set., 2011.

REDDIN, W. J. Eficácia Gerencial. Atlas, 1989.

REZENDE, C. L; ZYLBERSZTAJN, D. Uma análise da complexidade do gerenciamento rural. In: SEMEAD, 4, 1999. São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 1999, p. 1-14. Disponível em <http://sistema.semead.com.br/4semead/artigos/Adm_geral/Rezende_e_Zylbersztajn.PDF>, acesso em 26 out 2020.

ROTHENBERG, R. B. Commentary: sampling in social networks. Connections, South Florida, v. 18, n. 1, p. 104-110, 1995.

SETTE, R. de S. Administração estratégica na empresa rural. In: Congresso Brasileiro de Administração Rural: Administração rural & agronegócio no 3º milênio, 3, 1999, Belo Horizonte, Anais..., Lavras: UFLA/DAE, 1999, p. 51-63.

SIMON, H. A. Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization. Nova Iorque: Macmillan Co., 1945.

SOMECH, A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, v. 32, n. 1, p. 132–157, 2006. Disponível em <<https://doi.org/10.1177%2F0149206305277799>>, acessado em 26 out 2020.

SZNITOWSKI, A. M. Uma análise sobre a capacidade absorptiva em unidades de produção de soja no Estado de Mato Grosso (Brasil). 2017. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. São Leopoldo-RS, 2017. Disponível em <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6669>>, acessado em 26 out 2020.

THIAGO, F. Estilo de Gestão dos Produtores Rurais Brasileiros. 2017. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul – SP, 2017. Disponível em <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/ppga/doutorado-em-administracao/acervo/2017/TESE_FERNANDO_THIAGO.pdf>, acesso em 26 out 2020.

THIAGO, F. et al . Estilo de gestão de produtores rurais. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, Brasília , v. 58, n. 2, e188254, 2020 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032020000200204&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26 Out. 2020. Epub June 19, 2020. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.188254>.

TULL, D. S.; ALBAUM, G. Decision processes and the valuation of information. *Oregon Business Review*, v. 30, n. 4, p. 1-6, 1971.

WATTS, L. L., STEELE, L. M.; DEN HARTOG, D. N. Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 51, p. 138–145, 2020. Disponível em <<https://doi.org/10.1057/s41267-019-00242-8>>, acessado em 16 mai. 2020.

ZEFFANE, R. Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, v. 47, n. 8, p. 977-1010, 1994. Disponível em <<https://doi.org/10.1177%2F001872679404700806>> acessado em 16 mai. 2020.