

Escala de Estilo de Gestão para Produtores Rurais

Management Style Scale for Farmers

Fernando Thiago(1); Edson Keyso de Miranda Kubo(2)

1 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Corumbá, MS, Brasil.

E-mail: fernando.t@ufms.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7947-0667>

2 Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, SP, Brasil.

E-mail: edson.mk@gmail.com | ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9017-2487>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 10, n. 2, p. 95-113, Julho-Dezembro, 2020 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Janeiro 21, 2020; Aprovado: Julho 17, 2020; Publicado: Fevereiro 28, 2021]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i2.3840>

Endereço correspondente / Correspondence address

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Campus do
Pantanal. Avenida Rio Branco, 1.270 - Bairro Universitário
- Corumbá/MS, Brasil. CEP 79304-902

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

A produção rural nacional tem respondido por grande parte do PIB brasileiro e é considerado um dos principais *players* de exportação de *commodities*. A gestão das propriedades rurais tem sido assunto de interesse dos produtores, visto que as questões tecnológicas têm sido atendidas. Para tanto, o objetivo desta pesquisa foi validar uma escala para avaliar o estilo de gestão dos produtores rurais brasileiros. Tratou-se estilo de gestão como a manifestação das características de se administrar a interação entre as pessoas e entre pessoas e a estrutura, de um ou coletivo de gestores de uma determinada organização. Foram considerados os fatores liderança, decisão, comunicação, controle, planejamento e motivação como seus componentes. Os dados foram obtidos por meio da técnica *survey*. Para validação semântica, as sentenças foram submetidas ao teste piloto de dez juízes experientes em gestão de organizações agropecuaristas, sendo oito modificadas. A validação empírica foi realizada com a aplicação do instrumento de avaliação a 101 gestores de propriedades rurais, posteriormente submetidas aos testes de análise fatorial confirmatória e análise fatorial exploratória unidimensional. A solução final para o instrumento ficou composta por 22 sentenças, distribuídas em seis dimensões. As limitações da pesquisa são pertinentes à amostragem por conveniência. O instrumento final é indicado para aplicação na gestão das organizações rurais, permitindo a realização de diagnóstico organizacional, como também pode ser utilizado para investigações científicas.

Palavras-chave: Estilo de gestão, Sistema de gestão, Modelo de gestão, Agronegócios

Abstract

Brazilian rural production has accounted for a large part of its GDP and is considered one of the main commodity export players. The management of rural properties has been a subject of interest to producers, since technological issues have been attended. Therefore, the objective of this research was to validate a scale to assess the management style of Brazilian farmers. Management style was treated as the manifestation of the characteristics of managing the interaction between people and between people and the structure of one or a group of managers of a given organization. The factors leadership, decision, communication, control, planning and motivation were considered as components. Data were obtained using the survey technique. For semantic validation, the sentences were subjected to the pilot test of ten experienced judges in the management of agricultural organizations, eight of which were modified. Empirical validation was carried out with the application of the assessment instrument to 101 managers of rural properties, subsequently subjected to the tests of confirmatory factor analysis and one-dimensional exploratory factor analysis. The final solution for the instrument was composed of 22 sentences, distributed in six dimensions. The research limitations are relevant to the convenience sampling. The final instrument is indicated for application in the management of rural organizations, allowing the realization of organizational diagnosis, as it can also be used for scientific investigations.

Keywords: Management style, Management system, Management model, Agribusiness

1 Introdução

Os primeiros estudos da administração dedicaram-se à aplicação de um estilo de gestão mais eficiente, cada qual com enfoque mais incisivo em uma determinada área, especialmente marcados pelas pesquisas de liderança como nas teorias dos traços. Neste ínterim, Likert a partir de 1967 apresenta uma proposta de estudo e mensuração do estilo de gestão, não objetivando apenas os traços dos líderes, mas da organização como um todo, avaliando diversas áreas, utilizando a terminologia “sistemas de gestão” (Likert, 1967; Likert & Likert, 1979).

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

Contudo, pesquisas foram realizadas e contribuíram significativamente no entendimento e aplicação teórica do estilo de gestão e sua aplicação prática, são eles: Morris e Pavett (1992), Culpan e Kucukemiroglu (1993), Beechler e Yang (1994), Bakhtari (1995), Glunk, Wilderom e Ogilvie (1996), Prasad (2001), Petry e Nascimento (2009), Jiménez, Fasci e Valdez (2009), Rafiq e Chishti (2011), Gomes, Schuch Jr., Madruga e Kneipp (2013) e Gupta, Javadian e Jalili (2014).

Esses autores realizaram suas pesquisas vislumbrando a organização como um todo, como proposto por Likert (1967), utilizando dimensões que abordam temas significativos para verificação do estilo de gestão, sendo as mais recorrentes: liderança, motivação, comunicação, decisão, planejamento e controle (Likert, 1967; Likert & Likert, 1979; McBer & Company; 1980; Culpan & Kucukemiroglu, 1993; Jiménez et al., 2009; Petry & Nascimento, 2009; Rafiq & Chishti, 2011; Gomes et al., 2013; Gupta et al., 2014).

Contudo, o instrumento original de Likert (1967) não foi atualizado e validado nas pesquisas observadas, mesmo seus sucessores como os instrumentos de Culpan e Kucukemiroglu (1993) e McBer e Company (1980), carecem de atualização teórica. Outra questão relevante para o aprimoramento do instrumento é sua validação empírica para a língua portuguesa utilizada no Brasil, o que também não foi realizado. Além disso, as propriedades rurais de grande porte, de relevância para a economia brasileira, estão instrumentalizadas tecnologicamente na questão da produtividade, sendo a gestão sua nova fronteira para otimização de resultados (Sznitowski, 2017).

Diante disso, esta pesquisa tem por objetivo articular a literatura envolvida, resgatando o construto em sua ideia inicial, reformulando e discutindo sua forma

de mensuração, gerando um instrumento de diagnóstico de gestão voltado para organizações agropecuaristas brasileiras. Para tanto, essas organizações foram utilizadas como objeto de pesquisa e também como alvo da validação de um instrumento de estilo de gestão, por contemplarem um dos mais representativos setores brasileiros. Justifica-se esta escolha pela força econômica e social do setor, que movimentava US\$ 88 bilhões do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA] (MAPA, 2016), também por não constar outra pesquisa que avalie o estilo de gestão desse setor brasileiro, conforme verificado em banco de periódicos, teses e dissertações da Capes e nas bases de pesquisas do Spell, Ebsco e Proquest.

2 Fundamentação Teórica

Esta seção de revisão da literatura tem como finalidade abranger as teorias sobre os temas utilizados nesta pesquisa, suas limitações, lacunas, debates realizados, bem como novas possibilidades. Os principais temas abordados nesta investigação são os pertinentes às pesquisas sobre estilo de gestão, dentro de suas terminologias, conceitos e instrumentos.

A construção de um modelo de avaliação do estilo de gestão foi debatida na academia e utilizada por Guerreiro (1989), caracterizado como um sistema de gestão que envolve indicadores para tomada de decisão e planejamento. Abramson, Lane, Nagai e Takagi (1993), com enfoque nas diferenças culturais entre organizações de países diferentes; Pereira e Santos (2001) e Petry e Nascimento (2009), que trataram de aspectos do planejamento, execução e controle da organização; Somech (2006), utilizando de aportes para avaliar o comportamento de tomada de decisão; Hmieleski e Ensley (2007), avaliando o comportamento da liderança; Rafiq e Chishti (2011) identificaram o estilo de gestão em termos de participação dos colaboradores na gestão; Gomes et al. (2013) e Likert e Likert (1979) avaliaram o estilo de gestão em termos de liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle. Culpan e Kucukemiroglu (1993) utilizaram um composto de elementos de liderança, decisão, comunicação, controle, relações interdepartamentais e orientação paternalista para análise.

Contudo, Zeffane (1994) observa dois aspectos que são avaliados em termos de estilo de gestão, um relacionado ao indivíduo que estão mais ligados ao estilo de sua liderança e os aspectos mais amplos (organizacionais), que seriam preenchidos com elementos como os da cultura organizacional. Neste caso, ao se abordar dimensões relacionadas ao aspecto mais amplo dentro das organizações, que não somente ao estilo de liderança, consegue-se resgatar a proposta original de Likert e Likert (1979), sem confundir com estilo de liderança, como na teoria dos traços. Assim, essa pesquisa propôs elaborar um instrumento de avaliação do estilo de gestão, englobando não apenas os aspectos de nível individual, como também os organizacionais dentro das

dimensões do estilo de gestão, utilizando como objeto de pesquisa as organizações agropecuaristas brasileiras.

2.1 Conceito e Terminologias de Estilo de Gestão

As pesquisas que se intitulam ou apresentam como palavras-chave “estilo de gestão”, “sistema de gestão” e “modelos de gestão” trazem em suas entrelinhas assuntos pertinentes à forma ou modos de operar a gestão de organizações por seus gestores.

Conceitualmente, estilo de gestão é definido como um conjunto de características recorrentes que estão associadas com o processo decisório da empresa ou gerentes individuais (Tull & Albaum, 1971). Abramson et al. (1993) apresentam, dentro de uma visão cognitiva, em que o estilo de gestão é definido como os modos coerentes de pensamento que introduzem preferências sistemáticas para determinados tipos de informações, que são usadas no processo de resolução de problemas.

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

As dimensões ou fatores utilizados para verificação do estilo de gestão mais recorrentes são: liderança; decisão; comunicação; controle; objetivos, metas ou planejamento; e motivação. Considerando se tratar de um construto amplo, todas essas dimensões utilizadas são relevantes para a estruturação ou reestruturação de um instrumento para identificação do estilo de gestão (Likert, 1967; Likert & Likert, 1979; Morris & Pavett, 1992; Culpan & Kucukemiroglu, 1993; Beechler & Yang, 1994; Glunk et al., 1996; Jiménez et al., 2009; Petry & Nascimento, 2009; Gomes et al., 2013; Gupta et al., 2014).

Três escalas de estilo de gestão são utilizadas nas pesquisas levantadas pela revisão bibliográfica: perfil das características organizacionais de Likert e Likert (1979), a escala elaborada por Culpan e Kucukemiroglu (1993), e o inventário do estilo de gestão de McBer e Company (1980), apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Escalas de mensuração do estilo de gestão

| Escala | Autores | Pesquisas que usaram a escala |
|--|-------------------------------|---|
| Perfil das características organizacionais | Likert e Likert (1979) | Morris e Pavet (1992), Jiménez et al. (2009), Gomes et al. (2013) |
| Sem nome | Culpan e Kucukemiroglu (1993) | Culpan e Kucukemiroglu (1993) |
| Inventário do estilo de gestão | McBer e Company (1980) | Bakhtari (1995) |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma oportunidade observada nessas pesquisas foi a validação das escalas para avaliação do estilo de gestão, uma vez que os autores não confirmaram se foram realizados esses procedimentos estatísticos para a validação semântica e empírica, adequando o instrumento para a língua portuguesa utilizada no Brasil. Neste sentido, observa-se que a aplicação de testes multivariados, como análise fatorial confirmatória ou exploratória unidimensional, pode verificar o quão ajustado estão as sentenças e dimensões para avaliar o construto (Hair Jr. et al., 2010).

3 Método

Esta pesquisa compreendeu uma amostra de 111 gestores agropecuaristas brasileiros, sendo que dez foram entrevistados para a avaliação do instrumento piloto e 101 gestores para a validação empírica do instrumento. Os participantes foram selecionados por amostragem não-probabilística por conveniência. A coleta dos dados foi realizada durante o ano de 2017. Para fins de definição das organizações participantes, utilizou-se a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), apresentando que a agropecuária compreende atividades para o cultivo de lavouras e a criação e produção animal (IBGE, 2010).

Seguindo os passos identificados por Pelegrino (2009) e Pasquali (2010) para utilização da técnica de levantamento (*survey*), a elaboração do instrumento foi realizada em duas etapas: (1) validação semântica com a aplicação de pré-teste e (2) validação empírica com aplicação do instrumento e posterior análise estatística. A aplicação empírica procura estimar a validade do instrumento por meio de parâmetros de confiabilidade, tanto na experimentação do teste piloto, como na aplicação de técnicas estatísticas multivariadas após obtenção dos dados empíricos (Pasquali, 2010).

Assim, a primeira etapa de elaboração e verificação das sentenças criadas para compor o instrumento inicial de estilo de gestão, foi realizada por meio de avaliação de dez juízes proprietários de empresas agropecuaristas. Para validação empírica, foram realizadas duas técnicas: a análise fatorial confirmatória e análise fatorial exploratória unidimensional, ambas podem atingir o mesmo objetivo, diferenciando-se apenas que a primeira permite analisar os dados de forma conjunta, na segunda separam-se os dados e realizam-se as análises por cada dimensão/fator do construto.

Esta estratégia de validação permite realizar os testes de diferentes maneiras e compará-las, verificando quais das técnicas obteve melhor resultado na confirmação do modelo. O primeiro procedimento realizado foi a análise fatorial confirmatória (AFC) com apoio do *software Smart PLS* versão 3.2.6. De acordo com Hair Jr. et al. (2010), em uma análise fatorial confirmatória o pesquisador pode avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como verificar o quanto a escala mede o construto de forma eficiente (confiabilidade). As escalas são integradas no modelo estrutural permitindo a determinação da relação entre as variáveis dependentes e independentes.

Para a confirmação do modelo estrutural foram analisados os índices: cargas fatoriais (λ) para comprovação do ajustamento do modelo aos dados coletados, sendo os resultados com as cargas $> 0,60$ satisfatórios. A variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) $> 0,50$, VIF (*variance inflation factor*), verificando a multicolineariedade, em que o resultado do VIF até um – sem multicolinearidade; de um até cinco – multicolinearidade aceitável, e acima de cinco - multicolinearidade problemática. Alfa de Cronbach para verificação da consistência interna, com parâmetros aceitáveis entre 0,6 e 0,7 e a consistência composta por meio do ρ (Rho de Dillon-Goldstein), com resultados entre 0,7 e 0,9 (Malhotra, 2006; Hair Jr. et al., 2014).

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

Segundo Vitória, Almeida e Primi (2006, p. 5), “o raciocínio de base é simples: se um teste é unidimensional, quando submetido à análise fatorial ou à análise em componentes principais emergirá um único fator”. Considerando que se apenas um fator for responsável pelas variáveis do fenômeno, este fator explicaria toda a variância observada. Contudo, neste caso de pesquisa, o fenômeno observado é de pertinência das ciências sociais, sendo impossível a obtenção de um nível de explicação de 100%, mas possibilita checar o grau de unidimensionalidade do fator (Vitória et al., 2006; Silva, 2014). Esse grau de unidimensionalidade possibilita analisar o quanto as variáveis se ajustam ao fator.

Diante disso, para a AFE-U, foram realizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, extraídos pelos métodos de principal componente, mínimos quadrados não ponderados, mínimos quadrados generalizados, máxima verossimilhança, principal eixo de fator, fatorização alfa, fatorização de imagem, sendo utilizado o método com melhores resultados. Além de verificar a extração, foi realizado o teste de *measure of sampling adequacy* (MSA) para verificação da aderência de cada variável (Hair Jr. et al., 2010). Realizados os testes de AFC e AFE-U, encaminhou-se o formato final do instrumento pelo teste que apresentou melhor resultado, em relação ao atendimento das premissas, testes e menor quantidade de exclusão de variáveis.

3.1 Elaboração do Instrumento Piloto de Avaliação do Estilo de Gestão

As variáveis que compõem o fenômeno possuem uma hierarquia formativa estruturada em um modelo teórico, não se desenrolando em apenas duas variáveis, mas em diversas variáveis que, para esta pesquisa, serão tratadas como unidades de análise.

O modelo proposto possui a estrutura hierárquica, iniciando no modelo estrutural denominado estilo de gestão, composto por seus construtos: liderança, comunicação, decisão, controle, planejamento e motivação. Trata-se de um modelo estrutural formativo, tendo estilo de gestão como o construto de primeira ordem, sendo formado pelos demais construtos de segunda ordem.

O modelo de mensuração, como descrito, foi formado por variáveis que farão parte de um conjunto de indicadores, com objetivo de avaliar o fenômeno referente aos seus respectivos construtos. Cabe esclarecer o estabelecimento de uma hierarquia nos modelos de mensuração e estrutural, na qual a unidade mais alta é o modelo, seguido dos construtos (variáveis latentes) que o compõe e das sentenças (variáveis) que compõem os construtos. Estes podem ser separados em: construtos de primeira ordem, segunda ordem, etc. (Hair Jr. et al., 2010). Para tanto, algumas considerações gerais foram apontadas para a elaboração do instrumento:

a) Na revisão da literatura, verificou-se que os instrumentos utilizados na academia para avaliar o estilo de gestão, conforme Zeffane (1994), confirmam a tendência em avaliar o estilo de liderança, embora contenham dimensões que avaliem aspectos organizacionais. Portanto, na elaboração das sentenças, procurou-se vislumbrar situações em que avaliasse a organização de forma ampla, e não somente na figura do gestor ou líder, salvo a dimensão liderança;

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

c) A utilização de escala de mensuração tipo Likert de cinco pontos, a partir da percepção dos participantes da pesquisa, para todas as sentenças, sendo que o ponto um representa a ausência do fenômeno arguido, utilizando a terminologia “discordo totalmente”, seguindo um *continuum* até chegar ao ponto cinco que representa a presença do fenômeno averiguado, utilizando a terminologia “concordo totalmente”. A escolha da quantidade de pontos foi baseada na pesquisa de Dalmoro e Vieira (2014), na qual testaram a precisão e facilidade das escalas de três, cinco e sete pontos e cinco pontos invertida, sendo considerada a de cinco pontos mais confiável.

Definido isso, as sentenças elaboradas para cada construto de segunda ordem estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2. Sentenças da escala de avaliação do estilo de gestão

| Sentença | Aspecto teórico | Apoio teórico |
|---|--|--|
| L1. O seu líder estimula o compartilhamento de informações e conhecimento. | Liderança transformacional, transacional | Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May (2004), Bass e Avolio (1997), Ghasabeh, Soosay e Reaiche (2015) |
| L2. O seu líder proporciona ótima relação entre líder e liderado. | | |
| L3. O seu líder identifica e atende suas necessidades e expectativas pessoais e de trabalho. | | |
| D1. As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre baseadas em informações pré-analisadas e tomadas de forma racional. | Racionalidade limitada, <i>garbage can</i> | Simon (1945), Robbins e Decenzo (2004), Huang (2009) |
| D2. As decisões tomadas na empresa em que trabalho são realizadas de forma rápida, aleatória e conforme os problemas vão surgindo. | | |
| D3. As decisões tomadas na empresa em que trabalho são realizadas de forma que permitem a participação dos colaboradores e envolvidos no trabalho. | | |
| COM1. As instruções, ordens, tarefas, etc., são sempre comunicadas por meio de <i>e-mails</i> , ofícios, cartas, memorandos e outros tipos de comunicações formais. | Meios de comunicação, qualidade da comunicação, interação social | Sousa (2006), Serra (2007), Marchiori (2009), Maguire e Hardy (2009), Cardoso (2006), Souza (2010), Franco e Leão (2013), Spaho (2013), Mariño-Arévalo (2014), Alhassan, Ghazali e Isha (2014) |
| COM2. As instruções, ordens, tarefas, etc., são sempre comunicadas verbalmente. | | |
| COM3. As instruções, ordens, tarefas, etc., são sempre comunicadas de forma clara, possibilitando que o sr.(a) entenda facilmente. | | |
| COM4. Quando o sr.(a) recebe uma comunicação sempre repassa e/ou discute a mesma com seus colegas e/ou chefia. | | |
| CT1. As atividades que o sr.(a) desenvolve são controladas a partir de um planejamento prévio. | Controle gerencial, sistema de diagnóstico, controle estratégico, interatividade dos sistemas, sistema de crenças, sistema de restrições | Simons (1995), Merchant e van der Stede (2007), Grabner e Moers (2013) e Hared, Abdullah e Huque (2013) |
| CT2. As atividades que o sr.(a) desenvolve são controladas por mudanças no ambiente externo (como procura pela produção, preço do dólar, fatores climáticos, etc.). | | |
| CT3. As atividades que o sr.(a) desenvolve e o seu comportamento são controlados pelos valores da organização. | | |
| CT4. As interações entre os colegas e superiores produzem novidades ou alteram a forma de trabalhar. | | |
| CT5. Na organização em que trabalho existem atividades e comportamentos que são proibidos e/ou restritos. | | |

| Sentença | Aspecto teórico | Apoio teórico |
|--|---|---|
| P1. Na organização em que trabalho são amplamente divulgados a missão, valores e visão da empresa. | Estabelecimento da missão, valores e visão, diagnóstico, definição dos objetivos e metas, definição e implementação do planejamento | Mintzberg (2008), Fischmann e Almeida (2009), Guimarães, Pordeus e Campos (2010), Poister (2010), Pereira (2011), Souza e Marinho (2014), Oliveira (2014) |
| P2. Na organização em que trabalho é realizada avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como das oportunidades e ameaças. | | |
| P3. Na organização em que trabalho são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as formas e períodos das atividades que são realizados pelos colaboradores e setores. | | |
| P4. Na organização em que trabalho são definidas as estratégias para cada área da empresa para atendimento aos objetivos e metas. | | |
| P5. Na organização em que trabalho as atividades planejadas são totalmente realizadas. | | |
| M1. O sr.(a) está sempre satisfeito com seu salário e/ou outros benefícios recebidos da empresa. | Motivação extrínseca, motivação intrínseca | Deci, Ryan e Williams (1996), Cokley (2000) e Ertas (2015) |
| M2. O sr.(a) está sempre satisfeito com seu ambiente de trabalho. | | |
| M3. O sr.(a) está sempre satisfeito com o relacionamento entre colegas e supervisores. | | |
| M4. O sr.(a) sempre recebe elogios e cumprimentos pelo trabalho realizado. | | |
| M5. O sr.(a) sempre está criando algo novo ou novas formas de se fazer o trabalho. | | |
| M6. O sr.(a) sente prazer pelo trabalho que realiza. | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 Resultados e Discussão

4.1 Descrição do Cenário do Objeto de Pesquisa: Organizações Agropecuaristas

Em termos mundiais e de acordo com dados do MAPA, o Brasil está em primeiro lugar em produção de açúcar, café e suco de laranja e em segundo lugar em soja, carne bovina, tabaco e cana de açúcar (etanol). É o país que mais exporta açúcar, café, suco de laranja, carne bovina, tabaco, cana de açúcar (etanol) e aves (MAPA, 2010). O superávit da balança comercial do agronegócio está em US\$ 83 bilhões, sendo significativo quando comparado com o superávit geral brasileiro de US\$ 17 bilhões, diante disso, observa-se que o agronegócio sustenta o *status* de *superávit* da balança comercial brasileira (MAPA, 2016).

No período de 1960 a 2010, a produção brasileira de grãos aumentou 774%, passando de 17,2 para 150,8 milhões de toneladas e a produtividade por hectare passou de 783 quilos para 3.173 quilos. Em relação à extensão territorial ocupada para a produção rural, em 1960, ocupava 22 milhões de hectares, ocupando 47,5 milhões. Neste sentido, se o Brasil mantivesse as mesmas condições tecnológicas e de manejo de 1960, teria que ocupar 145 milhões de hectares a mais para produzir as 150,8 milhões de toneladas atuais (MAPA, 2010). Segundo o Instituto Matogrossense de Economia e Agropecuária [IMEA] (2014), as vantagens competitivas do setor estão ligadas à produção em escala, tecnologia empregada, empreendedores e portfólio, as desvantagens são: logística, burocracia, tributos e insegurança jurídica.

Cabe esclarecer que, segundo Davis e Goldberg (1957), agronegócio trata-se de um conjunto de todas as operações, transações, atividades produtivas, desde a produção dos insumos, passando pela produção, armazenamento, até o processamento e distribuição das *commodities* e os produtos derivados delas, englobando todas as organizações que afetam o ciclo produtivo e de distribuição. Assim, esta pesquisa foi realizada nas organizações de atividades agropecuárias brasileiras. A escolha dessas organizações se deve, principalmente, por sua representatividade econômica no cenário brasileiro e mundial, mas também por suas características permitirem atender aos objetivos da pesquisa.

4.2 Validação Semântica do Instrumento

Pelegrino (2009) e Pasquali (2010) discutem a necessidade da realização do teste piloto após a elaboração das sentenças e antes de sua aplicação, uma vez que a aplicação empírica do teste piloto, assim como os testes estatísticos pertinentes, procura estimar a validade do instrumento por meio de parâmetros de confiabilidade. As alterações no instrumento, após a aplicação do teste piloto, estão registradas no Quadro 3.

No total foram modificadas oito sentenças motivadas pelo uso de terminologias que poderiam ser confusas, como indicado nas sentenças D1, D3, P3 e P4. Outra motivação foi a solicitação de utilizar exemplos nas sentenças, como visto na CT1, CT2 e CT3. Por fim, a reorganização da forma como foi elaborada na sentença COM4, como também parcialmente a D1, com objetivo de deixá-la mais clara.

Assim como os resultados obtidos por Pelegrino (2009), na qual alterou sentenças traduzidas para a língua portuguesa após análise de juízes da área, a validação semântica para o instrumento apresentou resultados significativos, especialmente com a adequação da linguagem utilizada pelos produtores rurais no entendimento das sentenças propostas.

Quadro 3. Sentenças modificadas pelo teste piloto

| Nova redação da sentença | Qtde. indicações |
|--|------------------|
| 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. | duas |
| D3. As decisões tomadas na empresa em que trabalho são sempre realizadas de forma que permitem a participação dos colaboradores e envolvidos no trabalho. | duas |
| COM4. As informações recebidas de meus subordinados ou chefia (se for o caso), sempre são discutidas e avaliadas por todos os envolvidos. | três |
| CT1. O sistema de controle de atividades (como a forma de avaliar os colaboradores, avaliação de vendas, avaliação de lucro, avaliação de produção, etc.) é sempre planejado previamente. | três |
| CT2. Na organização em que trabalho as mudanças no ambiente externo, como demanda, preço do dólar, fatores climáticos, são sempre avaliadas. | três |
| CT3. Os valores da organização, 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. | três |
| P3. Na organização em que trabalho são estabelecidos metas e objetivos, apresentando as maneiras e períodos das atividades que serão realizadas. | duas |
| P4. Na organização em que trabalho são definidas as estratégias para cada área da propriedade em atendimento aos objetivos e metas. | três |

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Validação Empírica da Escala de Estilo de Gestão

O primeiro teste realizado foi a análise fatorial confirmatória. Os resultados foram obtidos e a análise da variância extraída (*average variance extracted – AVE*) revelou que todas as dimensões analisadas foram maiores que 0,50, mostrando que o conjunto dos dados se correlaciona com seus construtos e não apresentou multicolinearidade. Os resultados mostraram que não ocorreram problemas com a validade discriminante.

Os resultados obtidos e as sentenças eliminadas estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1. Sentenças eliminadas pela análise fatorial confirmatória

| Rodada | Sentença | Justificativa | Parâmetro |
|----------------|----------|-------------------------------|---------------------------|
| 1 ^a | COM1 | $\lambda=0,171$ | $\lambda>0,6$ |
| 2 ^a | D2 | $\lambda=0,274$ | $\lambda>0,6$ |
| 3 ^a | M1 | $\lambda=0,475$ | $\lambda>0,6$ |
| 4 ^a | CT4 | $\lambda=0,499$ | $\lambda>0,6$ |
| 5 ^a | M5 | $\lambda=0,523$ | $\lambda>0,6$ |
| 6 ^a | D1 | $\alpha=0,399$ e $\rho=0,405$ | $\alpha>0,6$, $\rho>0,7$ |
| 6 ^a | D3 | $\alpha=0,399$ e $\rho=0,405$ | $\alpha>0,6$, $\rho>0,7$ |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Notas: λ = carga fatorial; α = alfa de Cronbach; ρ = Rho de Dillon-Goldstein.

A primeira rodada dos cálculos mostrou que a variável COM1 obteve a menor carga fatorial do modelo, sendo excluída. Os dados foram novamente rodados e a sentença D2 foi excluída do modelo. Os dados foram submetidos a novos cálculos cada vez que uma variável foi excluída, até que todas as cargas fatoriais (λ), alfa de Cronbach (α) e Rho de Dillon-Goldstein (ρ) das variáveis atendessem aos parâmetros mínimos.

O modelo final obtido pela AFC manteve as dimensões liderança, comunicação, controle, planejamento e motivação, contendo 19 variáveis. Após realizar a análise dos dados pela análise fatorial confirmatória, esses dados foram submetidos à análise fatorial exploratória unidimensional e os resultados foram comparados na sequência. Os dados foram codificados para os parâmetros do *software* SPSS (*Social Package Statistical Science*), versão 21. Os primeiros testes realizados foram o de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), esfericidade de Bartlett e *measure of sampling adequacy* (MSA).

Segundo Hair Jr. et al. (2010), o teste de KMO mostra o nível de apropriação para a análise fatorial do conjunto de dados quando o resultado está acima de 0,50. A análise da apropriação de cada variável pode ser realizada pelo teste de MSA. Os resultados dos testes estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2. Resultados da análise fatorial unidimensional

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando os resultados dos testes, todos os fatores obtiveram KMO maior que 0,5, todos aceitáveis. Em relação ao teste de esfericidade de Bartlett, todos os fatores analisados obtiveram significância abaixo de 0,05 (5%), sendo todas aprovadas. Em relação ao MSA apenas a variável COM1 apresentou problemas, apresentando resultado abaixo de 0,5, devendo ser excluída do modelo. As comunalidades das variáveis L1, D2, COM1 e CT4 apresentaram resultado abaixo de 0,5, sendo excluídas do rol de variáveis. Diante disso, os resultados da análise fatorial exploratória aplicada a cada dimensão teórica, permitiu que fosse verificado o ajustamento das variáveis as dimensões, sendo realizado pelo método de componentes principais, com teste de KMO, MSA, esfericidade de Bartlett e comunalidades satisfatórios.

Considerando que a análise fatorial exploratória unidimensional apresentou o menor número de exclusão de variáveis, contribuindo na manutenção da maior parte das variáveis, decidiu-se pela utilização dos resultados desta última técnica, sendo excluídas do modelo as variáveis L1, D2, COM1 e CT4, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4. Resultados e comparação entre AFE-U e AFC

| Características | AFE-U | AFC |
|--|--|--|
| Quantidade de sentenças excluídas | Quatro | Sete |
| Composição do instrumento após os testes | L2, L3, D1, D3, COM2, COM3, COM4, CT1, CT2, CT3, CT5, P1, P2, P3, P4, P5, M1, M2, M3, M4, M5, M6 | L1, L2, L3, COM2, COM3, COM4, CT1, CT2, CT3, CT5, P1, P2, P3, P4, P5, M2, M3, M4, M6 |
| Fatores excluídos | Nenhum | Decisão |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste aspecto, contribui com a discussão de Vitória et al. (2006) para utilização da técnica de AFE-U, especialmente quando a teoria utilizada na elaboração das sentenças está consolidada, como é o caso dos construtos que compõe o estilo de gestão.

Em termos comparativos, os instrumentos de Likert e Likert (1979) e Culpán e Kucukemiroglu (1993) assemelham-se na composição dos fatores, ambos utilizaram liderança, decisão, controle, planejamento, comunicação e motivação. Contudo, em quantidade de sentenças são divergentes, tendo 46 no instrumento de Culpán e Kucukemiroglu (1993) e 68 no de Likert e Likert (1979). No instrumento proposto, a resolução final do instrumento ficou composta por 22 sentenças, distribuídas nas 6 dimensões utilizadas.

5 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo elaborar uma escala de avaliação do estilo de gestão. Conforme abordado na revisão da literatura, as pesquisas que trataram do estilo de gestão como um construto das ciências da administração mostraram formas de avaliar a gestão organizacional, caracterizada como complexa e multidimensional. O desafio desta pesquisa formou-se na elaboração de um instrumento para avaliar este fenômeno, atualizando e considerando as pesquisas recentes.

Esse resgate do construto estilo de gestão apresenta-se como a primeira contribuição deste estudo. As pesquisas verificadas nas bases de dados Ebsco, Spell, Capes e Proquest de 1992 a 2014 mostram que o instrumento de Likert e Likert (1979), embora seja o mais utilizado, esteve desatualizado e não validado para utilização no Brasil. A segunda contribuição trata-se da elaboração do instrumento para avaliar o estilo de gestão, neste aspecto, foi permitido discutir como as dimensões utilizadas puderam absorver as teorias e discussões acadêmicas mais recorrentes e recentes.

Neste ponto, procurou-se na elaboração do instrumento, resgatar a contribuição de Likert e Likert (1979), no qual o estilo de gestão é avaliado a partir das percepções dos gestores das organizações. Além disso, diferente dos instrumentos de Likert e Likert (1979), e Culpan e Kucukemiroglu (1993), ao criar as sentenças, optou-se por utilizar termos menos rebuscados e de fácil entendimento, além de utilizar uma única métrica de resposta, favorecendo que o participante da pesquisa não precisasse se reorientar para responder cada sentença.

Neste aspecto, a elaboração de instrumento de fácil entendimento e voltado para produtores rurais, contribui na realização de diagnósticos mais amplos da gestão da organização, material este escasso na literatura e nas práticas de gestão. Durante a fase de coleta de dados não foram preenchidos dados de forma errada ou mesmo obtido alguma informação sem preenchimento, sendo este um indicador de qualidade dos termos e composições das sentenças utilizadas.

A terceira contribuição, mesmo não se tratando diretamente dos objetivos da pesquisa, foi o teste de eficácia da análise fatorial exploratória unidimensional como validação de escala multidimensional. Nesta pesquisa, apropriou-se da oportunidade de aplicar o teste às dimensões isoladamente, eliminando um menor número de variáveis, o que corrobora as teorias utilizadas em cada dimensão, quando comparado à análise fatorial confirmatória calculada via *partial last square*. Diante da apresentação destes resultados, espera-se que se tenha avançado nas discussões, contribuindo para a gestão dos produtores rurais e novos debates sobre o estilo de gestão de organizações.

Referências

- Abramson, N. R., Lane, H. W., Nagai, H., & Takagi, H. (1993). A comparison of Canadian and Japanese cognitive styles: implications for management interaction. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 575-88.
- Alhassan, M. A., Ghazali, Z., & Isha, A. S. N. (2014). Communication and temperament in the choice of conflict management styles among plant turnaround maintenance employees in Petronas Petro-Chemical Companies in Malaysia: a conceptual framework. *Global Business and Management Research: an International Journal*, 6(4), 262-270.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bakhtari, H. (1995). Cultural effects on management style: a comparative study of American and Middle Eastern management styles. *International Studies of Management & Organization*, 25(3), 97-109.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. MindGarden: California.
- Beechler, S., & Yang, J. Z. (1994). The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: contingencies, constraints, and competencies. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 467-492.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144.
- Cokley, K. (2000). Examining the validity of the academic motivation scale by comparing scale construction to self-determination theory. *Psychological Reports*, 86(2), 560-564.
- Culpan, R., & Kucukemiroglu, O. (1993). A comparison of U.S. and Japanese management styles and unit effectiveness. *Management International Review*, 33(1), 27-42.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2014). Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6, 161-174.
- Davis, J. H., & Goldeberg, R. (1957). *A concept of agribusiness*. Boston: Havard University.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Williams, G. C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and Individual Differences*, 8(3), 165-183.
- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423.
- Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. R. (2009). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas.
- Franco, S. M., & Leão, A. L. M. S. (2013). Codificando/decodificando a comunicação organizacional: uma contribuição dos estudos culturais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(1), 32-49.

- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Area*, 49(6), 459-467.
- Glunk, U., Wilderom, C., & Ogilvie, R. (1996). Finding the key to German-style management. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 93-108.
- Gomes, C. M., Schuch Jr., V. F., Madruga, L. R. G., & Kneipp, J. M. (2013). Estilos de gestão: um estudo em pequenas e médias empresas. *Pretexto*, 14(3), 99-113.
- Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6), 407-419.
- Guerreiro, R. (1989). *Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. (Tese de Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Guimarães, T. B., Pordeus, I. A., & Campos, E. S. A. (2010). *Estado para resultados: avanços no monitoramento e avaliação da gestão pública em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Gupta, V. K., Javadian, G., & Jalili, N. (2014). Role of entrepreneur gender and management style in influencing perceptions and behaviors of new recruits: evidence from the Islamic Republic of Iran. *Journal of International Entrepreneurship*, 12, 85-109.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R., & Babin, B. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Hared, B. A., Abdullah, Z., & Huque, S. M. R. (2013). Gestão de sistemas de controle: uma revisão da literatura e um quadro teórico para futuras pesquisas. *European Journal of Business and Management*, 5(26), 1-13.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865-889.
- Huang, X. (2009). Strategic decision making in Chinese SMEs. *Chinese Management Studies*, 3(2), 87-101.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE*. Recuperado de <http://cnae.ibge.gov.br>.
- Instituto Matogrossense de Economia e Agropecuária. (2014). *Agronegócio no Brasil e em Mato Grosso*. Recuperado de <http://www.imea.com.br/projetos.php>.
- Jiménez, M. B., Fasci, M., & Valdez, J. (2009). Comparison of management style for Mexican firms in Mexico and the Unit States. *International Journal of Business*, 14(3), 251-263.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. Nova Iorque: MacGraw-Hill.

- Likert, R., & Likert, J. G. (1979). *New ways of managing conflict*. Nova Iorque: MacGraw-Hill.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: the decline of DDT. *Academy Management Journal*, 52(1), 148-178.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Marchiori, M. (2009). A relação comunicação-organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. *Anais do Congresso da Abrapcorp*. São Paulo, SP, Brasil, 3. Recuperado de http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/gt2_marlene_marchiori.pdf.
- Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-minister*, 24, 119-141.
- McBer & Company. (1980). *Trainer's guide*. Boston: McBer & Company.
- Merchant, K., & van der Stede, W. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Prentice-Hall.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2010). Agronegócio brasileiro em números. Brasília. Recuperado de <http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/publicacoes>.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2016). Balança comercial – série histórica (1989-2015). Brasília. Recuperado de <http://www.agricultura.gov.br>.
- Mintzberg, H. (2008). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Morris, T., & Pavett, C. M. (1992). Management style and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 169-179.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, D. P. R. (2014). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Pelegriño, F. M. (2009). *Adaptação cultural e validação do instrumento Duke Anticoagulation Satisfaction Scale (DASS): versão para brasileiros em uso de anticoagulação oral*. (Dissertação de Mestrado) Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Pereira, C. A. (2011). Gestão econômica. In Parisi, C., & Megliorini, E. (Orgs.). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, M. I., & Santos, S. A. (2001). *Modelo de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246-254.

- Prasad, B. (2001). What management style is considered best for a team-based organization and why? *International Journal of Value – Based Management*, 14(1), 59-77.
- Rafiq, M., & Chishti, S. H. (2011). Relationship between management style and organizational performance: a case study from Pakistan. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 290-293.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Serra, J. P. (2007). *Manual de teoria da comunicação*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Shadare, O. A. (2011). Management style and demographic factors as predictors of managerial efficiency in work organizations in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal*, 10(7), 85-93.
- Silva, M. A. (2014). Estudo sobre a dimensionalidade do R-1: teste não verbal de inteligência. *Boletim de Psicologia*, 64(140), 91-103.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan Co.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia*. Porto: Porto.
- Souza, C. C. (2010). Os estudos culturais ontem e hoje: a codificação/decodificação de hall aplicado ao hiperconsumidor pós-moderno. *Anais do Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul*, Novo Hamburgo, RS, Brasil, 11. Recuperado de <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2010/resumos/R20-0781-1.pdf>.
- Souza, S. C., & Marinho, S. V. (2014). Planejamento estratégico baseado no balanced scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. *Revista Gestão & Planejamento*, 15(2), 213-237.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management*, 18(1), 103-118.
- Sznitowski, A. M. (2017). *Uma análise sobre a capacidade absorptiva em unidades de produção de soja no Estado de Mato Grosso (Brasil)*. (Tese de Doutorado), Escola de Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- Tull, D. S., & Albaum, G. (1971). Decision processes and the valuation of information. *Oregon Business Review*, 30(4), 1-6.
- Vitória, F., Almeida, L. S. & Primi, R. (2006). Unidimensionalidade em testes psicológicos: conceito, estratégias e dificuldades na sua avaliação. *Revista de Psicologia da Vetor Editora*, 7(1), 1-7.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.