

ISSN 1679-1614

# ESTILOS GERENCIAIS E EFICÁCIA ADMINISTRATIVA NA PRODUÇÃO DE CAFÉ<sup>1</sup>

*Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale<sup>2</sup>**Marcelo Brandão Teixeira<sup>3</sup>**Júlio Cezar Oliveira Sant'Anna<sup>4</sup>*

**Resumo** - Este artigo objetivou analisar os estilos gerenciais em empresas produtoras de café de duas regiões mineiras (Sul e Zona da Mata) e as dificuldades encontradas, as quais podem estar comprometendo a eficácia administrativa. Foram utilizados dados primários coletados a partir de formulários aplicados a 56 cafeicultores, na safra 2003/2004. Para analisar a relação entre os estilos gerenciais dominantes e os desempenhos técnicos e econômicos alcançados na atividade, foi utilizada a análise de correlação simples (coeficiente de Pearson). Foram estimadas regressões para indicar como as variáveis situacionais interferiram nos estilos. Dentre os principais resultados, convém destacar que os produtores, na sua maioria, apresentaram como estilo gerencial dominante o 9,9, que representa o gerente versátil e atento às mudanças do ambiente. As variáveis situacionais interferiram, significativamente, nos estilos gerenciais em ambas as regiões, de forma diferenciada. Também foram observadas correlações positivas entre as dimensões Convicções e Decisão e a produtividade, um indício de que o estilo versátil apresenta relação com um bom desempenho técnico na atividade. Os resultados desta pesquisa podem ser considerados referência para se alcançar eficácia gerencial na produção de café das regiões estudadas.

**Palavras-chave:** estilos gerenciais, eficácia administrativa, *grid* gerencial, produção de café.

<sup>1</sup> Pesquisa financiada pela Fapemig.

<sup>2</sup> Professora Adjunta do Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa.  
E-mail: [smleite@ufv.br](mailto:smleite@ufv.br)

<sup>3</sup> Mestrando em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa.  
E-mail: [teixeiramblinhaires@yahoo.com.br](mailto:teixeiramblinhaires@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Mestre em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras.

## 1. Introdução

O sistema agroindustrial do café tem sido objeto de diversos estudos e pesquisas; sua grande importância no cenário internacional justifica tais esforços. Diferentes indicadores são amplamente divulgados e conhecidos, destacando-se, entre outros, o movimento financeiro da cadeia mundial do café, o volume das exportações mundiais e o grande número de empregos gerados, sendo um dos setores com maior capacidade de geração de empregos do País, contribuindo, por isso, para a melhoria das condições de vida da população brasileira. Não se pode deixar de mencionar, ainda, o papel de destaque do café no desenvolvimento econômico brasileiro, como importante instrumento para o financiamento do crescimento do Brasil, viabilizando divisas para o início do processo de industrialização do País (Vale, 2004).

Entretanto, nas últimas décadas ocorreu diminuição da participação do País no valor das exportações do produto (Coffee Business, 2005). Uma forma de recuperação da participação brasileira no mercado internacional de café seria a partir da adoção de estratégias que elevassem a produção física, com maior produtividade por área, melhor qualidade da bebida e aumento da atuação no segmento de cafés considerados especiais (certificados, aromatizados, descafeinados) e do tipo *gourmet*, os quais constituem um nicho de mercado em crescimento. Nos Estados Unidos, por exemplo, a demanda de cafés especiais, incluindo o expresso, vem crescendo a um ritmo de 20% ao ano, mesmo sob a forte concorrência de bebidas gaseificadas (Caixeta, 1998).

Dentre os Estados brasileiros produtores de café, destaca-se Minas Gerais, que tem apresentado aumento na produção, mais expressivamente a partir da década de 1980. No entanto, esse crescimento ocorreu acompanhado de desuniformidade na produtividade, no uso de tecnologia e no gerenciamento entre as principais regiões produtoras de café do Estado. Merece destaque, nesse contexto, a melhoria de qualidade que vem sendo obtida pelos produtores de café da Zona da Mata, dado o investimento que estão fazendo na produção de cafés especiais. Convém

destacar, também, a região Sul de Minas Gerais, a qual apresentou produção de 5,36 milhões de sacas na safra 2003/2004 (Coffee Business, 2005).

Cada região produtora de café do Estado apresenta particularidades intrínsecas, as quais podem influenciar os estilos gerenciais nas propriedades e, conseqüentemente, afetar a eficácia gerencial, contribuindo para as desigualdades produtivas existentes.

Pode-se, portanto, afirmar que qualquer programa de melhoria do café no Brasil exigiria maior orientação para qualificação das pessoas envolvidas na cadeia produtiva, desde a utilização dos fatores de produção, beneficiamento, armazenamento, até a comercialização e industrialização do produto.

Não basta apenas adotar técnicas produtivas buscando a qualidade como forma de aumentar a participação no mercado externo, é preciso que, anteriormente, sejam questionados a aptidão dos gerentes para mudanças, os pontos que necessitam ser trabalhados em termos de qualificação gerencial dentro da cadeia do café, bem como as variáveis que podem dificultar o desenvolvimento de um processo produtivo de café com qualidade.

Nesse intuito, o presente trabalho objetivou analisar os estilos gerenciais em empresas produtoras de café de duas regiões mineiras e as dificuldades encontradas, as quais podem estar comprometendo a eficácia administrativa. Para isso, pretendeu-se identificar os estilos gerenciais dominantes e subdominantes, analisar as variáveis situacionais que exercem maior influência e verificar as correlações entre estilos relacionados a um maior ou menor desempenho técnico e econômico.

## 2. Metodologia

### 2.1. Modelo teórico

Os estudos sobre estilo gerencial dividem-se entre os que buscam o estilo ideal, os que procuram identificar o estilo do gerente a partir do comportamento dos subordinados e os que relacionam o estilo com a situação.

Para identificar os estilos dos gerentes em Minas Gerais, escolheu-se o modelo “O Novo Grid Gerencial”, de Blake e Mouton (1984), baseado na adaptação do estilo à situação, o qual expressa maior flexibilidade e abrangência.

As dimensões Decisão, Convicção, Conflito, Crítica e Emoções, Senso de Humor e Empenho definem uma combinação do *Grid*, ou seja, um estilo único. O estilo gerencial que um gerente mantém em uma ampla faixa de situações, no dia-a-dia, é o **estilo dominante**. Entretanto, quando o gerente percebe que seu estilo característico não condiz com a situação, pode ocorrer que ele adote um outro estilo (subdominante) do *Grid*, em uma dessas dimensões (Mendonça, 1996). Esse **estilo subdominante** é, normalmente, adotado em situações de tensão ou frustração. Esses estilos foram definidos como mostrado a seguir.

#### a) Estilo gerencial 9,1 (participativo)

Combina orientação máxima para a produção (9) e mínima para as pessoas (1). É caracterizado por uma relação senhor–escravo, na qual o gerente maximiza a produção por meio do poder e da autoridade. A produção, para ele, é o meio de conquistar a realização, e o poder é a forma de vencer o impacto negativo que as pessoas possam ter sobre a produção. Apresenta convicções fortes e impõe os próprios pontos de vista; ele manda, os outros executam. Controla as ações dos subordinados, criticando-os sob forma de censura, o que induz à culpa e à fraqueza.

Não recua diante do conflito, suprimindo as divergências de forma direta. O gerente 9,1 pode conseguir produtividade no curto prazo, mas no longo prazo os efeitos colaterais podem reduzir a produção.

**b) Estilo gerencial 1,1 (monitor)**

Combina orientação mínima para a produção (1) e para as pessoas (1). O gerente 1,1 espera pouco e pouco oferece, monitorando o trabalho como forma de buscar a sobrevivência individual. Diante de divergências, não toma partido, permanecendo neutro à medida do possível. Raramente expressa as próprias convicções, tampouco busca as convicções de outros, ignorando, muitas vezes, o posicionamento dos subordinados. A produtividade sob a gerência 1,1 tende a um nível mais baixo do que o tolerado.

**c) Estilo gerencial 1,9 (democrático)**

Combina orientação mínima (1) para a produção e máxima (9) para as pessoas. A maior preocupação do gerente 1,9 é com o bem-estar dos subordinados e seus esforços são para evitar a rejeição por parte deles. A tomada de decisão ocorre sob muitas consultas. Não evidencia as limitações e as falhas das pessoas, encorajando e criando melhores relações de trabalho. Evita o conflito, deixando que as pessoas se expressem primeiro, para evitar discordância. Sob a gerência 1,9 dificilmente será alta a produtividade, tanto no curto quanto no longo prazo. Os custos tornam-se altos e a produção é baixa.

**d) Estilo gerencial 5,5 (popular)**

Constitui o “meio termo”. O gerente procura ponderar e conciliar, adotando o estilo adequado a cada situação. No entanto, a iniciativa do gerente 5,5 é limitada, pois prefere buscar informações com terceiros, escondendo as incertezas. Utiliza-se de canais informais de comunicação para investigar a reação das pessoas às mudanças. Não defende atitudes isoladas, evitando maiores divergências. Critica construtivamente os subordinados em meio a elogios, os quais tornam possível uma melhor

aceitação das críticas efetuadas. Procura ajustar-se aos conflitos inevitáveis. A produtividade, sob a gerência 5,5, tende a ser mediana.

#### **e) Estilo gerencial 9,9 (versátil)**

Caracterizado pela orientação máxima para a produção e para as pessoas (9). Resume-se em versatilidade, pois tem a capacidade de recuar e avançar, dominar e ceder, considerando cada situação. O gerente 9,9 é um líder com capacidade para o trabalho, o que envolve espontaneamente os subordinados. Supõe-se que, sob a gerência 9,9, seja atingido alto nível de produção e de retorno de investimentos.

Em relação à variável situacional, esta se refere a qualquer fator que afete a atuação dos gerentes (Reddin, 1977). Pode ser uma circunstância, um fato ou até mesmo características do próprio gerente, de seus subordinados e da produção. O gerente precisa ser, portanto, um elemento ativo e flexível, capaz de identificar, avaliar e modificar variáveis que possam estar influenciando o desempenho na propriedade.

O desempenho indica as ações necessárias ou estilos a serem adotados pelos gerentes para o alcance de melhores resultados (Mendonça, 1996). Ele pode ser avaliado por meio de aspectos técnicos e econômicos da atividade. Do ponto de vista técnico, o emprego de tecnologias, a produtividade e a produção física podem ser apontados como importantes. Os aspectos econômicos possibilitam ao produtor conhecer os resultados obtidos, em termos monetários, o que promove maior segurança na tomada de decisão (Reis; Guimarães, 1986).

### *2.2. Modelo analítico*

Para analisar a relação entre os estilos gerenciais dominantes de produtores de café e os desempenhos técnicos e econômicos alcançados na atividade, foi utilizada a análise de correlação simples (coeficiente de Pearson), que poderá variar no intervalo de  $-1$  (negativa perfeita) a  $+1$  (positiva perfeita).

O desempenho técnico nas propriedades foi medido por meio da produtividade média de cada empresa, da produção física e do índice tecnológico, e o econômico, pela Renda Bruta Total (RBT) obtida por hectare, a qual representa tudo o que foi vendido, transferido ou consumido na atividade, dividido pelo total de hectares utilizados (Reis; Guimarães, 1986).

Quanto às variáveis situacionais, foram consideradas produção física total (sacas de 60 kg), produtividade (sc/ha), quantidades de adubos (t/ha), herbicidas (litros/ha), defensivos (litros/ha), mão-de-obra familiar e contratada (número de trabalhadores/ha) utilizadas, proporção de mão-de-obra alfabetizada (%), utilização de crédito agrícola (dicotômica), tempo que o gerente se encontra na empresa (horas/semana), experiência na atividade (anos), grau de escolaridade (índice representativo), idade (anos), tecnologia (índice representativo) e local de residência (na propriedade ou na cidade).

Para inferir as variáveis que interferiram nos estilos gerenciais dos produtores, foi utilizado o modelo de regressão linear múltipla, seguindo o método “Stepwise” para seleção das variáveis independentes. Este modelo, cuja equação foi estimada por MQO (Mínimos Quadrados Ordinários), pode ser expresso por:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_p X_{ip} + \mu_i$$

em que  $Y_i$  é a variável dependente (estilos gerenciais);  $X_{ik}$ , as variáveis independentes (variáveis situacionais em análise);  $\beta_k$ ,  $k = 1, 2, \dots, p$ , os parâmetros a serem estimados, sendo que um coeficiente positivo interferiu para que os produtores apresentassem um comportamento tendendo para o tipo 9,9 e um coeficiente negativo interferiu para um comportamento tendendo para o tipo 1,1; e  $\mu_i$ , resíduo que possui distribuição normal, média zero e variância constante.

Com base em Gujarati (2000), em todas as regressões estimadas foram analisadas a normalidade dos resíduos, a presença de multicolinearidade e de heteroscedasticidade; foram aplicados testes de especificação nos

casos em que se julgou necessário. Nessas análises foi utilizado o *software* E-Views 4.0.

### 2.3. *Tipo de pesquisa*

Para descrever as características e obter o estilo gerencial adotado pelos produtores de café e verificar quais variáveis situacionais interferiram nessa adoção, foi utilizada a pesquisa do tipo Conclusiva Descritiva. Já para verificar a existência de relação entre o estilo gerencial dos produtores e os desempenhos técnico e econômico alcançados em suas atividades, utilizou-se a pesquisa Descritiva Causal (Yin, 2001).

### 2.4. *Fonte dos dados*

Foram usados, neste trabalho, dados referentes a produtores de café dos municípios de Varginha, Alfenas, Três Pontas, Guaxupé, Machado e Boa Esperança, no Sul de Minas, bem como dos municípios de Canaã, Manhuaçu, Araponga, Caratinga e Ervália, na Zona da Mata mineira. A razão da escolha desses municípios deve-se ao fato de serem representativos das principais zonas de produção do Estado, o qual é o maior produtor de café do Brasil.

Foi adotada a amostragem simples, de acordo com Gil (2000). A amostra foi composta por 56 produtores de café, sendo 42 do Sul de Minas e 14 da Zona da Mata, com um nível de confiança de 90%, percentagem com a qual o fenômeno se verifica de 50%, erro máximo permitido de 10%. A coleta dos dados foi feita por meio de formulários aplicados a produtores de café das regiões consideradas. Os dados foram tabulados, chegando-se a escores percentuais de cada estilo, os quais definiram os estilos dominantes e os subdominantes que predominaram nas duas regiões.

### 3. Resultados e discussão

#### 3.1. Estilo gerencial dominante

A Tabela 1 mostra, de forma percentual, o estilo gerencial dominante dos produtores de café do Sul de Minas e Zona da Mata de Minas Gerais. Verifica-se, pelos resultados encontrados, que o estilo mais comum foi o 9,9, que representa o gerente versátil e atento às mudanças do ambiente.

Quanto aos estilos identificados nas dimensões, a Tabela 2 mostra em quais destas os produtores de café não se comportaram com seus estilos dominantes. Nota-se que, na maioria das dimensões, os gerentes se sentiram motivados a se comportar com seus estilos dominantes; apenas para a dimensão “Empenho”, nas duas regiões, tal fato não foi observado. Nela, os produtores de ambas as regiões adotaram os estilos subdominantes 5,5 e 1,1, respectivamente.

Tabela 1 - Resultados percentuais dos estilos gerenciais dominantes dos produtores de café do Sul de Minas e da Zona da Mata de Minas Gerais, 2004

Estilos	Regiões estudadas	
	Sul de Minas (%)	Zona da Mata (%)
9,9	53,49	61,54
5,5	34,88	7,69
1,9	4,65	30,77
9,1	4,65	0
1,1	2,33	0
TOTAL	100,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2 - Resultados dos estilos gerenciais adotados nas dimensões pelos produtores de café do Sul de Minas e da Zona da Mata de Minas Gerais, 2004

Dimensões	Regiões estudadas			
	Sul de Minas		Zona da Mata	
	Estilo	%	Estilo	%
Decisão	9,9	67,4	9,9	64,3
Convicção	9,9	72,9	9,9	92,9
Conflito	9,9	71,0	9,9	64,3
Crítica e Emoções	9,9	75,9	9,9	50,0
Senso de humor	9,9	73,2	9,9	78,6
Empenho	5,5	70,3	1,1	64,3

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.2. *Análise das variáveis situacionais que interferiram nos estilos gerenciais*

#### 3.2.1. *Estilo gerencial dominante*

Pelos resultados da Tabela 3, pode-se observar que as variáveis que interferiram nos estilos gerenciais dominantes dos produtores de café do Sul de Minas foram o uso de mão-de-obra familiar e a residência na propriedade, de forma negativa, bem como o tempo que o gerente passa na empresa por semana, de forma positiva. A relação desta última variável com o estilo dominante também foi estatisticamente significativa em Mendonça (1996), em que produtores de leite do Sul de Minas foram avaliados, reforçando os indícios de que a dedicação do gerente apresenta, de fato, uma relação com a forma de gerenciar.

Na regressão feita para o estilo dominante dos gerentes das propriedades cafeicultoras da Zona da Mata de Minas Gerais, o resíduo não apresentou distribuição normal; portanto, não foi possível inferir as variáveis que o influenciaram.

### *3.2.2. Estilos gerenciais adotados nas dimensões*

Na região Sul, apenas as regressões referentes às dimensões Conflito, Decisão e Crítica e Emoções apresentaram variáveis situacionais que interferiram significativamente nos estilos adotados.

Pela Tabela 3, verifica-se que na regressão para a dimensão Conflito as variáveis de tecnologia, uso de corretivos e defensivos interferiram no estilo, com coeficientes de regressão da ordem de 1,87, -0,034 e 0,45, respectivamente. Relacionadas ao emprego de técnicas que visem aumento de produtividade, tais variáveis apresentaram relação significativa nessa dimensão, demonstrando a tendência de que produtores que empregam tecnologia mais intensivamente tendem a administrar os conflitos internos à empresa de forma semelhante ao gerente com o estilo 9,9.

Tabela 3 - Coeficientes e valores estatísticos das regressões das variáveis situacionais que influenciaram os estilos gerenciais dos produtores de café do Sul de Minas Gerais, 2004

Estilos e Dimensões	Medidas	Const	Indtec	Mdoc	Mdof	Idade	Prod	Adub	Reside	Tempr	Cor	Def	Exper	Produ	Mdoa	Cred	Edu	Herb	R <sup>2</sup> da regressão
Dominante	Coefficiente	3,34			-1,23				-1,29	0,028									0,42
	Estatística	12,72			-2,47				-2,56	4,66									
	t																		
Conflito	Coefficiente	-1,25	1,87								-	0,45							0,45
	Estatística	-1,08	3,92								0,034	2,87							
	t										-3,05								
Decisão	Coefficiente	5,20	1,96		-4,27		-0,0004		-0,75		-		0,031	0,071		0,54	-	0,094	0,94
	Estatística	3,94	8,39		-9,17		-2,96		-1,95			0,013	3,65	5,45	0,071	1,79	0,083	2,84	
	t											-2,95			-5,90		-2,74		
Crítica e Emoções	Coefficiente	0,80		3,85		0,087	0,00047	-0,59	-3,89		0,018		-						0,59
	Estatística	0,76		3,25		3,77	2,12	-2,71	-3,98		2,04		0,076						
	t												-3,28						
Const – constante		Indtec – tecnologia			Mdoc – mão-de-obra contratada			Mdof – mão-de-obra familiar			Idade – idade do gerente								
Prod – produção física total		Adub – adubação			Reside – local de residência			Tempr – tempo na empresa			Cor – corretivos								
Def – defensivos		Exper – experiência			Produ – produtividade			Mdoa – MDO alfabetizada			Cred – crédito agrícola								
Edu – escolaridade		Herb – herbicidas																	

Obs.: Todos os resultados apresentados foram significativos a 10% de significância.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Obs.: Todos os resultados apresentados foram significativos a 10% de significância.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para a dimensão Decisão, nota-se a presença de um número maior de variáveis situacionais interferindo no seu estilo. As variáveis uso de corretivos, utilização de crédito agrícola, escolaridade, experiência na atividade, uso de herbicidas, tecnologia, mão-de-obra alfabetizada, mão-de-obra familiar, produção física total, produtividade e residência na propriedade apresentaram coeficientes de regressão da ordem de -0,013; 0,54; -0,083; 0,031; 0,094; 1,96; -0,071; -4,27; -0,0004; 0,071; e -0,75, respectivamente. Essas variáveis mostraram-se importantes no processo de tomada de decisão típica das empresas rurais gerenciadas pelo líder versátil, a qual se baseia no entendimento e acordo entre as pessoas interessadas. Vale destacar, mais uma vez, a relação entre o uso da mão-de-obra familiar e o estilo do gerente, sugerindo a necessidade de estudos mais específicos nesse sentido.

Na regressão para a dimensão Crítica e Emoções interferiram as variáveis de uso de adubação, corretivos, experiência na atividade, idade do gerente, mão-de-obra contratada, produção e local de residência, com coeficientes de -0,059; 0,018; -0,076; 0,087; 3,84; 0,00047; e -3,89, respectivamente. Esses resultados, significativos em nível de 10%, indicaram que tais variáveis interferiram na motivação para a crítica construtiva, o que permite a aprendizagem por experiência. Nesse caso, gerentes que agem segundo a orientação 9,9 tendem a utilizar mão-de-obra contratada; o uso de mão-de-obra familiar não apresentou correlação significativa.

Quanto à Zona da Mata mineira, apenas as regressões para as dimensões Conflito, Decisão, Empenho e Convicções apresentaram variáveis significativas; para a última, foi necessária correção da heteroscedasticidade, que só foi possível mediante a aplicação do método de Newey-West.

Na Tabela 4 verifica-se que as variáveis uso de corretivos, experiência, idade, tecnologia, mão-de-obra alfabetizada e local de residência interferiram no estilo da dimensão Conflito. Os coeficientes de regressão foram da ordem de -0,81; -0,18; -0,033; 0,92; 0,099; e 4,68, respectivamente. Isso indica que, nas empresas em que se utilizou maior quantidade de corretivos, o gerente era mais experiente, tinha idade mais

avançada e maior tendência para a ocorrência de conflitos. Naquelas em que o gerente residia na propriedade e o índice tecnológico, assim como a proporção de mão-de-obra alfabetizada, eram maiores, as práticas para evitar o conflito eram direcionadas para encontrar soluções para os problemas, sem criar animosidade.

Tabela 4 - Coeficientes e valores estatísticos das regressões das variáveis situacionais que influenciaram os estilos gerenciais dos produtores de café da Zona da Mata de Minas Gerais, 2004

Estilos e Dimensões	Medidas	Const	Indtec	Idade	Reside	Cor	Exper	Produ	Mdoa	R <sup>2</sup> da regressão
Conflito	Coeficiente	1,00	0,92	-0,033	4,68	-0,81	-0,18		0,099	0,97
	Estatística t	0,67	2,97	-2,1	3,55	-3,0	-4,9		6,13	
Convicções	Coeficiente	3,70		0,023	-0,99	0,20				0,57
	Estatística t	6,57		1,87	-2,25	2,25				
Decisão	Coeficiente	3,15						0,032		0,33
	Estatística t	6,31						2,41		
Empenho	Coeficiente	2,39					0,031			0,23
	Estatística t	5,18					1,88			

Const – constante; Indtec – tecnologia; Idade – idade do gerente; Reside – local de residência;

Cor – corretivos; Exper – experiência; Produ – produtividade; Mdoa – MDO alfabetizada.

Obs.: Todos os resultados apresentados foram significativos a 10% de significância.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão Convicções, as variáveis situacionais uso de corretivos, local de residência e idade apresentaram-se significativas estatisticamente, com coeficientes da ordem de 0,2, -0,99 e 0,023, respectivamente. Portanto, os gerentes das empresas que apresentavam idade mais avançada se sentiram mais motivados a se comportar com o estilo dominante e tiveram mais convicção para se posicionarem frente à administração de suas empresas, procurando sempre expressar suas preocupações.

Quanto à dimensão Decisão, verifica-se que a única variável que interferiu no estilo adotado pelos produtores de café da Zona da Mata mineira foi a produtividade, com coeficiente de 0,032. Esse resultado indicou que uma alta produtividade relacionou-se, positivamente, à motivação para atuar com o estilo dominante, o qual se baseia no entendimento e acordo na relação chefe/subordinado, proporcionando tomada de decisão eficaz.

Por fim, verifica-se que ocorreu interferência positiva da variável experiência no estilo, através da dimensão Empenho, pois seu coeficiente de regressão se mostrou no valor de 0,031. Esse resultado informa que o gerente experiente tende a agir de modo enérgico em favor da empresa, exigindo a participação e estimulando a tomada de iniciativas por parte, também, dos subordinados.

### *3.2.3 Análise de correlação múltipla entre os estilos gerenciais e os desempenhos*

Verifica-se pela Tabela 5 que, para a amostra de produtores de café do Sul de Minas Gerais, foi observada correlação positiva entre o índice tecnológico e o estilo gerencial dominante e as dimensões Crítica e Emoções, Decisão e Conflito. Portanto, as empresas que empregavam tecnologia mais intensivamente apresentavam gerentes com a orientação 9,9, em grande parte das situações. A produtividade correlacionou-se positivamente com a dimensão Convicções, ou seja, propriedades de café com maiores níveis de produção, por hectare, eram administradas por pessoas com maior convicção para se posicionar, procurando sempre expressar suas preocupações — típico comportamento do gerente 9,9.

Tabela 5 - Análise de correlação entre os desempenhos técnicos e econômicos e os estilos gerenciais dominantes e as dimensões dos produtores de café do Sul de Minas, 2004

Aspectos	Estilo Dominante	Decisões	Convicções	Conflito	Empenho	Senso de Humor	Crítica e Emoções
Índice Tecnológico	0,344*	0,437**	0,146	0,366*	0,198	0,136	0,317*
Produtividade	0,095	0,281	0,309*	0,004	0,032	-0,074	0,082
Renda Bruta Total / ha	0,102	0,136	0,219	-0,137	-0,002	-0,005	0,062

\* Correlação significativa a 5%; \*\* Correlação significativa a 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise da Tabela 6, nota-se que a renda bruta total por hectare nas propriedades da Zona da Mata mineira correlacionou-se positivamente com o estilo gerencial dominante. Também foi observada correlação positiva entre a produtividade e a dimensão Decisão, resultado condizente com o verificado por Mendonça (1996), referente ao gerenciamento na produção de leite. Essas constatações corroboram a relevância do processo de tomada de decisão, no sentido de proporcionar condições mais sólidas para obtenção de melhor desempenho na atividade agropecuária.

Tabela 6 - Análise de correlação entre os desempenhos técnicos e econômicos e os estilos gerenciais dominantes e as dimensões dos produtores de café da Zona da Mata mineira, 2004

Aspectos	Estilo Dominante	Decisões	Convicções	Conflito	Empenho	Senso de Humor	Crítica e Emoções
Índice Tecnológico	0,494	0,425	0,163	-0,216	-0,092	0,285	0,528
Produtividade	0,296	0,571*	0,282	0,209	0,031	0,115	0,349
Renda Bruta Total / ha	0,548*	0,378	0,226	0,037	-0,113	0,356	0,479

\* Correlação significativa a 5%; \*\* Correlação significativa a 1%.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### **4. Conclusões**

Neste trabalho procurou-se analisar os estilos gerenciais em empresas produtoras de café das regiões Sul e Zona da Mata de Minas Gerais, na safra 2003/2004. Para isso, analisaram-se as variáveis situacionais que exerceram maior influência e verificaram-se as correlações entre estilos relacionados a um maior ou menor desempenho técnico e econômico.

Este artigo evidenciou que os produtores de café, na sua maioria, apresentaram como estilo gerencial dominante o 9,9, que representa o gerente versátil e atento às mudanças do ambiente. Pode-se notar ainda que, na maioria das dimensões, os produtores de café se sentiram motivados a se comportar com seus estilos dominantes; apenas para a dimensão Empenho, nas duas regiões, é que foi observado o contrário: os produtores do Sul de Minas adotaram o estilo 5,5 e os da Zona da Mata, o estilo 1,1.

Para a região Sul, as variáveis situacionais interferiram, significativamente, no estilo gerencial dominante e nas dimensões Crítica e Emoções, Conflito e Decisões. Na região da Zona da Mata, foi observada interferência significativa das variáveis nas regressões estimadas para as dimensões Conflito, Convicções, Decisão e Empenho.

Quanto às variáveis relacionadas ao desempenho técnico, verificaram-se correlações positivas entre a produtividade e as dimensões Convicções e Decisão, no Sul e Zona da Mata de Minas, respectivamente. Isso sugere que a eficácia administrativa seja obtida por produtores que desenvolvem suas convicções de maneira convincente, lógica e direta, e também por aqueles que tomam decisões mais eficazes, baseadas em ampla investigação e defesa. No que se refere ao desempenho econômico, o estilo gerencial dominante correlacionou-se positivamente com a renda bruta total, por hectare, nas propriedades cafeeiras da Zona da Mata. Entretanto, esta questão pode ser melhor esclarecida por pesquisas que analisem a eficiência econômica na atividade.

Este estudo foi pioneiro na identificação dos estilos gerenciais predominantes e suas relações com determinadas variáveis situacionais, aliadas ao relacionamento com o desempenho técnico e econômico no gerenciamento da produção de café. Entretanto, deve-se considerar que um gerente não tem um estilo imutável e existem condições socioeconômicas e culturais que podem influenciá-lo em uma significativa mudança de atitude.

Ainda, as relações entre as peculiaridades inerentes à empresa rural e os estilos gerenciais encontradas neste trabalho não puderam ser perfeitamente elucidadas com o rigor de análise adotado. Os autores sugerem que novas pesquisas sejam realizadas sobre os estilos gerenciais, incluindo número maior de produtores e outras variáveis situacionais, para que se possa avançar no conhecimento do assunto. Os resultados obtidos devem servir de ferramenta para técnicos, consultores, extensionistas e demais envolvidos no sistema agroindustrial do café, a fim de que possam auxiliar os produtores a alcançar eficácia na administração de suas propriedades.

## Referências

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1984. 315 p.

CAIXETA, N. O café com gostinho de globalização. **Exame**, Rio de Janeiro, v.8, n. 659, abr. 1998. p. 24-27.

COFFEE BUSINESS. **Anuário estatístico do café 2004/2005**. Rio de Janeiro: 2005. 130 p.

GIL, A.C. Levantamentos. In: GIL, A.C. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 100-119.

GUJARATI, D.N. **Econometria básica**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 846 p.

*Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale,  
Marcelo Brandão Teixeira & Júlio Cezar Oliveira Sant'Anna*

MENDONÇA, M. C. A. **Estilos gerenciais e suas relações com os desempenhos técnicos e econômicos na pecuária leiteira.** 69 f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 1996.

REDDIN, W. J. **Eficácia gerencial.** São Paulo: Atlas, 1989. 353 p.

REIS, A.J.; GUIMARÃES, J.M.P. Custo de produção na agricultura. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, MG, v.12, n.143, p.15-22, 1986.

VALE, S.M.R. A cadeia agroindustrial do café e seus desafios gerenciais. In: ZAMBOLIM, L. (Ed.). **Efeitos da irrigação sobre a qualidade e produtividade do café.** Viçosa: UFV, 2004. p. 1-27.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

**Abstract** – The objective of this article was to analyze the managerial styles in coffee farms of two regions in Minas Gerais State, Brazil (Sul and Zona da Mata), and the difficulties which can be compromising the administrative effectiveness. Primary data were collected from forms applied to 56 coffee farmers, in the harvest period 2003/2004. To analyze the relation between the dominant managerial styles and the reached economic and technical performances in the activity, the analysis of simple correlation was used (coefficient of Pearson). Regressions were estimated to indicate as the situational variables had intervened in the styles. Among the main results it is important to point out that the producers, in general, presented as dominant managerial style 9,9, which represents the versatile and intent manager to the changes of the environment. The situational variables intervened, significantly, in the managerial styles in both regions, of differentiated form. Also positive correlations between the dominant managerial styles were observed and the physical production and total gross income in the production of coffee in the Zone of Mata region. This can be an indication that the versatile style is related to a good economic and technical performance in the activity. The results of this research can be considered reference to reach managerial effectiveness in the production of coffee in the studied regions.

**Keywords:** Managerial styles, managerial effectiveness, managerial grid, coffee production.

