

MARCELO BRANDÃO TEIXEIRA

**ESTILOS GERENCIAIS E OBJETIVOS DE PRODUTORES RURAIS
DA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2006

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

T266e
2006

Teixeira, Marcelo Brandão, 1982-
Estilos gerenciais e objetivos de produtores rurais da região
Norte do Estado do Espírito Santo / Marcelo Brandão Teixeira.
– Viçosa : UFV, 2006.
xiii, 68f. : il. ; 29cm.

Inclui anexo.

Orientador: Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 55-61.

1. Administração rural - Espírito Santo (Estado). 2. Processo
decisório. 3. Capacidade executiva. 4. Gerentes. 5. Trabalhadores
rurais - Espírito Santo (Estado). I. Universidade Federal de Viçosa.
II. Título.


CDD 22.ed. 338.16098152

MARCELO BRANDÃO TEIXEIRA

**ESTILOS GERENCIAIS E OBJETIVOS DE PRODUTORES RURAIS
DA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

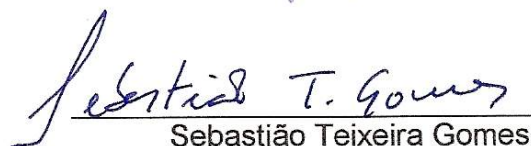
APROVADA: 19 de outubro de 2006.



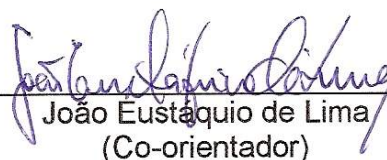
José Luís dos Santos Rufino



Marco Aurélio Marques Ferreira



Sebastião Teixeira Gomes



João Eustáquio de Lima
(Co-orientador)



Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale
(Orientadora)

Ao meu pai João, à minha mãe Rosemeri
e à minha irmã Alessandra,
que sempre estiveram ao meu lado,
apoiando-me desde minha infância.

AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer, primeiramente, a Deus, seguido por todos os que me apoiaram nos momentos de aflição e que foram fundamentais para que se concretizasse este trabalho. Também agradeço:

À professora Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale, que me deu a oportunidade de descobrir novas potencialidades. Desde 2003, manifestando-se favoravelmente aos meus objetivos e preferências, sua ajuda, monitorando o desenvolvimento do meu estudo, foi a peça-chave para a conquista desta vitória.

À Tia Dolores, pelo seu apoio solidário, afetivo e dedicado, que sempre me incentivou, tornando possível a superação dos momentos de desânimo.

À Catarina, namorada e companheira, por ter suportado minhas inquietudes e lamentações, tornando possíveis muitos momentos de alegria.

Aos professores João Eustáquio de Lima, pela paciência, acessibilidade e às oportunas sugestões; Altair Dias de Moura, pela atenção e valiosos conselhos durante as etapas do trabalho; Marcelo José Braga, pela valiosa ajuda na resolução de problemas com análises estatísticas; e Brício dos Santos Reis, pela receptividade, respeito e comentários adequados.

Aos amigos Alan, Marcelo, Alessandro e Vinícius (Mato Grosso), pelo fundamental apoio.

A todos os companheiros da pós-graduação, incluindo os de outros departamentos, pela amizade e pelos momentos de descontração do “FUT 600”.

Aos funcionários do Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa: Carminha, Luiza, Graça, Cida, Tedinha, Brilhante e, especialmente, a Júlio César Oliveira Sant’Anna, pela atenção e recomendações gentilmente oferecidas.

A todos os produtores rurais da região e pessoas que contribuíram, de alguma forma, para o levantamento de informações: Olivério, Emir, Nilson, Patrícia, Paulo Roberto, Leomar, Dr. Paulo, Eli e Edmilson.

Agradeço também a inúmeras outras pessoas que, embora não ligadas diretamente à execução deste trabalho, prestaram valorosas orações e solidariedade e entre elas estão meus avós, tias, tios, primos, primas, pais, irmã e amigos.

À Universidade Federal de Viçosa, pela acolhida, desde 2000, no curso de Agronomia e, em 2005, no mestrado.

Ao CNPq, pela concessão da bolsa de estudos, tornando possível a realização do curso.

BIOGRAFIA

MARCELO BRANDÃO TEIXEIRA, filho de João Saraiva Teixeira e Rosemeri Brandão Saraiva, nasceu em Linhares-ES, em 22 de junho de 1982.

Em fevereiro de 2000, ingressou no curso de Agronomia da Universidade Federal de Viçosa, concluindo-o em dezembro de 2004.

Em janeiro de 2005, iniciou o Programa de Mestrado em Economia Aplicada, na área de concentração em Economia e Gerenciamento do Agronegócio, no Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa, defendendo tese em 19 de outubro de 2006.

Em 22 de setembro de 2006, tomou posse no cargo de Engenheiro-Agrônomo, carreira de Perito Federal Agrário, no Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, Superintendência Regional do Espírito Santo – SR(20).

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. O problema e sua importância	1
1.2. Objetivos	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1. Gerenciamento da empresa rural	5
2.2. Habilidade gerencial	8
2.3. Estilos gerenciais	12
2.4. Objetivos, metas, valores e atitudes de gerentes rurais	14
3. REFERENCIAL ANALÍTICO	20
3.1. Definição do tamanho da amostra	20

	Página
3.2. Fonte de dados e procedimentos metodológicos	21
3.3. Análise dos dados	24
3.4. Área de estudo	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1. Perfil do produtor	29
4.2. Identificação dos objetivos do produtor rural	31
4.2.1. Relação entre os objetivos do produtor rural e as caracte- rísticas da empresa e do empresário	34
4.2.2. Identificação dos objetivos do produtor de café <i>Conilon</i>	40
4.3. Estilos gerenciais	43
4.3.1. Definição dos estilos	43
4.3.2. Identificação das características da empresa e do empre- sário nos estilos gerenciais	47
4.4. Aperfeiçoamento da capacidade gerencial	50
5. RESUMO E CONCLUSÕES	52
REFERÊNCIAS	56
ANEXO	63

LISTA DE TABELAS

		Página
1	Variáveis psicológicas comumente utilizadas na análise da tomada de decisão	12
2	Área colhida e produção das principais culturas praticadas no Estado do Espírito Santo, em 2003	26
3	Soma dos escores para cada objetivo do produtor rural do Norte do Espírito Santo, em 2006	32
4	Correlações entre as características da empresa e do empresário e os objetivos dos produtores rurais do Norte do Espírito Santo, em 2006	35
5	Soma dos escores para cada objetivo do produtor de café <i>Conilon</i> do Norte do Espírito Santo, em 2006	41
6	Estilos gerenciais e escores médios para cada afirmativa do questionário aplicado no Norte do Espírito Santo, em 2006	45
7	Características da empresa e do empresário de cada estilo gerencial do Norte do Espírito Santo, em 2006	49

LISTA DE FIGURAS

		Página
1	Diagrama com as dimensões envolvidas no gerenciamento da empresa rural	6
2	Organograma da coleta de dados	22
3	Mapa do Estado do Espírito Santo	28
4	Grau de escolaridade dos produtores rurais do Norte do Espírito Santo, em 2006	30
5	Principal objetivo do produtor rural do Norte do Espírito Santo, em 2006	33
6	Principal objetivo do produtor de café <i>Conilon</i> do Norte do Espírito Santo, em 2006	42
7	Proporção de produtores em cada estilo gerencial do Norte do Espírito Santo, em 2006	46
8	Capacidades que os produtores do Norte do Espírito Santo gostariam de melhorar, em 2006	51

RESUMO

TEIXEIRA, Marcelo Brandão, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, outubro de 2006. **Estilos gerenciais e objetivos de produtores rurais da região Norte do Estado do Espírito Santo**. Orientadora: Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale. Co-orientadores: João Eustáquio de Lima e Altair Dias de Moura.

Neste trabalho procurou-se identificar aspectos gerenciais relacionados à tomada de decisão dos produtores da região Norte do Estado do Espírito Santo, em 2006. Mediante abordagem psicológica, este estudo procurou mostrar sua importância para o entendimento dos processos envolvidos na administração de uma propriedade rural. Para isso, foram identificados objetivos, estilos gerenciais e características individuais das empresas e dos empresários. Também foram definidas as principais áreas de interesse para aperfeiçoamento da capacidade gerencial. Esta pesquisa evidenciou que o principal objetivo do tomador de decisão na agricultura empresarial do Norte do Estado é o bem-estar da família. A escolaridade foi a variável que influenciou a maior quantidade de questões relacionadas aos objetivos, confirmando a importância desse fator para políticas públicas no meio rural. Quanto aos estilos gerenciais, foram identificados quatro principais, sendo que o estilo 1 referiu-se a produtores pouco ansiosos, raramente mal humorados e que dão maior valor ao descanso. O estilo 2 abrangeu produtores mais ansiosos, que

gostam de comentar com outras pessoas sobre o que acontece em sua propriedade e que não possuem o hábito de fazer anotações, inclusive de despesas e receitas. No estilo 3, constataram-se produtores mais controladores e exigentes com subordinados, além disso, não costumam se dirigir a pessoas desconhecidas para obter informações, preferindo basear-se em seus princípios para tomar decisões. O estilo 4 caracterizou-se por produtores mais ansiosos, quando sob pressão e, em sua maioria, residentes na propriedade. Em relação à capacidade gerencial, a maioria dos produtores manifestou interesse em participar de treinamento com intuito de aperfeiçoá-la, sendo que, quanto menor a idade, maior o interesse. A preferência seria o aperfeiçoamento mediante cursos ministrados por especialistas, abrangendo questões técnicas aliadas a aspectos gerenciais, tais como o planejamento. Este estudo empenhou-se na identificação dos objetivos e dos estilos gerenciais predominantes, bem como suas relações com variáveis individuais das propriedades e dos produtores rurais. Foi possível observar que os componentes da capacidade gerencial podem fornecer uma descrição importante para o aprofundamento em questões referentes à tomada de decisão.

ABSTRACT

TEIXEIRA, Marcelo Brandão, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, October 2006. **Farmers management styles and objectives in North region of Espírito Santo**. Adviser: Sônia Maria Leite Ribeiro do Vale. Co-Advisers: João Eustáquio de Lima and Altair Dias de Moura.

This work aimed at identify management aspects on decision making of farmers in North Region of Espírito Santo, Brazil, in 2006. Using a psychological approach, this study showed its importance on farm management processes involved understanding. For this, objectives, management styles and personal characteristics of farmers and their farms were identified. Also, were definite main areas of interest on management capacity improvement. This research found that family welfare is the main objective of decision makers on business agriculture in North of Espírito Santo. Level of education was the variable that influenced most of issues related to objectives, confirming its importance to agricultural policies. About management styles, were identified four, style 1 referred to less anxious farmers, rarely being in a bad mood and valuing retire so much. Style 2 include more anxious farmers, who like to share with other people what happen on the farm and dislike keep records, including costs and incomes. On style 3 they were more controller and demanding farmers, besides, they don't use to ring up strangers to find out information, sticking at

own principles to make decisions. Style 4 characterized anxious farmers, most of them residents on farm. About management capacity, most of farmers were interested in improving by managerial training, the younger ones with more interest. Most preferred courses given by specialists, including technical issues, as well as managerial aspects, like planning. This study did its utmost at identify objectives and management styles, as well as relationship with personal variables on farmers and his farms. It was possible to verify that management capacity components may give important picture to investigate issues related to decision making.

1. INTRODUÇÃO

1.1. O problema e sua importância

Questões relacionadas à figura do tomador de decisão têm sido motivo de preocupação, há muitos anos, por parte dos estudiosos da área de Administração Rural, tanto no Brasil quanto em outros países. Brandão (1946) destacou as qualidades do homem que cultiva a terra e, segundo ele, um bom administrador deveria ser um homem de negócios, bom mecânico, observador da natureza, trabalhador hábil e amar a vida rural, assim como possuir experiência ou cultura profissional sólida, tolerância e energia. Portanto, o tomador de decisões em uma propriedade, desde aquela época, era visto como figura de destaque no meio rural. Entretanto, há de se considerar que tais pré-requisitos sofreram algumas modificações ao longo dos anos.

Nuthall (2006) apresentou um resumo de trabalhos recentes, publicados em diversos países, que discutiram as aptidões requeridas de um bom administrador rural. Entre elas, o autor destacou as habilidades para identificar problemas e oportunidades, observar e procurar as informações adequadas, filtrar informações importantes, simplificar problemas complexos, lidar com adversidades, visualizar as possíveis conseqüências de suas decisões, antecipar-se a despesas e agir na hora certa, bem como lidar com o risco e a incerteza, todas essas qualidades associadas a conhecimentos e habilidades técnicas necessárias ao seu negócio.

Tais aptidões foram apontadas como fundamentais e têm sido freqüentemente abordadas. Relacionada a esses aspectos, uma área de estudo que vem sendo muito explorada refere-se ao comportamento empreendedor. Barros e Forte (2004), com base nas premissas da Escola da Estratégia Empreendedora de Mintzberg, estudaram empresas do setor de alimentação de Fortaleza, encontrando resultados pouco conclusivos, do que se infere que o fenômeno empreendedor ainda carece de maior compreensão. A respeito do empreendedorismo em empresas agropecuárias, é possível destacar o trabalho de Cella (2002), no qual foram identificadas várias características atribuídas a produtores rurais bem-sucedidos, do ponto de vista de consultores e dos próprios empresários. Entre os fatores apresentados, o financeiro, que incluía, por exemplo, uma variável relacionada à existência de sistemas de controle de despesas e receitas, foi o mais significativo, visto como sinal de sucesso no empreendimento rural.

Uma investigação mais aprofundada sobre os aspectos gerenciais em empresas rurais garantiria melhores perspectivas para o futuro da Administração Rural no Brasil. Isso significa dizer que melhor entendimento do processo de tomada de decisão, sobretudo no que diz respeito ao aperfeiçoamento da habilidade gerencial, poderia ser alcançado.

A capacidade gerencial pode ser considerada o quarto fator de produção, em adição aos tradicionais, como terra, trabalho e capital (ROUGOOR et al., 1998; NUTHALL, 2006). Entretanto, a maior parte dos estudos em economia agrícola assume produtores como simples maximizadores de lucro e negligencia o fato de que fatores psicológicos e socioeconômicos norteiam seu comportamento (GASSON, 1973). Tais evidências dão suporte a inúmeros estudos que enfatizam a importância da consideração de aspectos gerenciais que abrangem múltiplas facetas, muito além das questões técnicas (JOHNSON et al., 1961; TRIP et al., 2002; PEREIRA et al., 2004).

Cada vez mais consideradas em estudos referentes ao assunto, variáveis psicológicas podem fornecer excelente descrição dos processos envolvidos. Nuthall (2001) revisou a habilidade gerencial de produtores rurais baseando-se em aspectos psicológicos, como a inteligência e a personalidade. Esta se constitui de diversos componentes básicos (traços) que podem ser

denominados neurotismo, extroversão, abertura, acomodação e consciência¹. Esses cinco traços da personalidade representam uma estrutura universal e fornecem rica descrição das diversas maneiras de sentir, pensar e agir em diversas culturas (WILLOCK et al., 1999b). Já a inteligência, apesar de ser freqüentemente considerada como importante para o gerenciamento, foi testada raras vezes, provavelmente devido à sua natureza complexa e de difícil mensuração (McGREGOR et al., 1996).

Outro assunto importante refere-se aos estilos gerenciais. Abordado em diversos estudos, como os de Howard et al. (1996), Mendonça (1996) e Brodt et al. (2005), os estilos são úteis para identificar o nível de pesquisa necessário para cada tipo de produtor, bem como a relevância de metodologias a serem utilizadas. Isso é importante para o aumento da eficácia de cursos de Administração Rural, uma vez que pode proporcionar maior adoção e impacto de pesquisas na área.

A análise dos estilos de gerenciamento complementa-se pela consideração dos objetivos dos gerentes rurais. Alguns estudos concluíram que a busca pelo lucro seria mais importante que a preservação da natureza, mesmo nos casos em que se observava a consciência dos problemas ambientais por parte dos produtores (WILLOCK et al., 1999b). A análise dos principais objetivos, que direcionam as atitudes e comportamento do tomador de decisão em propriedades rurais de determinada região, constitui-se numa importante ferramenta para o desenvolvimento de programas de aperfeiçoamento gerencial que devem ser suficientemente flexíveis para capacitar indivíduos para utilizarem métodos que melhor se adaptem a eles (NUTHALL, 2001).

Tendo em vista que, no Brasil, poucos estudos foram desenvolvidos com o intuito de dar suporte à elaboração de tais programas, pretendeu-se analisar a capacidade gerencial de produtores no Norte do Estado do Espírito Santo. Mesmo destacando-se nacionalmente na produção de diversas culturas, como café *Conilon*, maracujá, pimenta-do-reino e mamão, podem-se constatar fatores limitantes ao seu desenvolvimento, uma vez que os produtores, em sua

¹ Como exemplos de aspectos relacionados aos traços da personalidade podem ser identificadas ansiedade (neurotismo), participação (extroversão), receptividade (abertura), tolerância (acomodação) e discussão (consciência). Para maior aprofundamento, consultar Matthews e Deary (1998).

maioria, apresentam deficiências no gerenciamento dos negócios e baixa capacidade administrativa para as principais culturas praticadas no Estado (INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA E EXTENSÃO RURAL – INCAPER, 2006). Isso aponta a necessidade de aprofundamento em questões relacionadas às variáveis psicológicas relacionadas à tomada de decisão de produtores rurais. Estudos desta natureza podem ser úteis para o desenvolvimento de programas de treinamento gerencial eficazes.

1.2. Objetivos

Esta pesquisa objetivou caracterizar aspectos gerenciais relacionados à tomada de decisão dos produtores rurais da região Norte do Estado do Espírito Santo.

Especificamente, pretendeu-se:

- a) Identificar os objetivos dos produtores;
- b) Definir os estilos gerenciais;
- c) Relacionar características individuais das propriedades e dos tomadores de decisão com os aspectos gerenciais caracterizados; e
- d) Identificar principais áreas de interesse para aperfeiçoamento da capacidade gerencial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

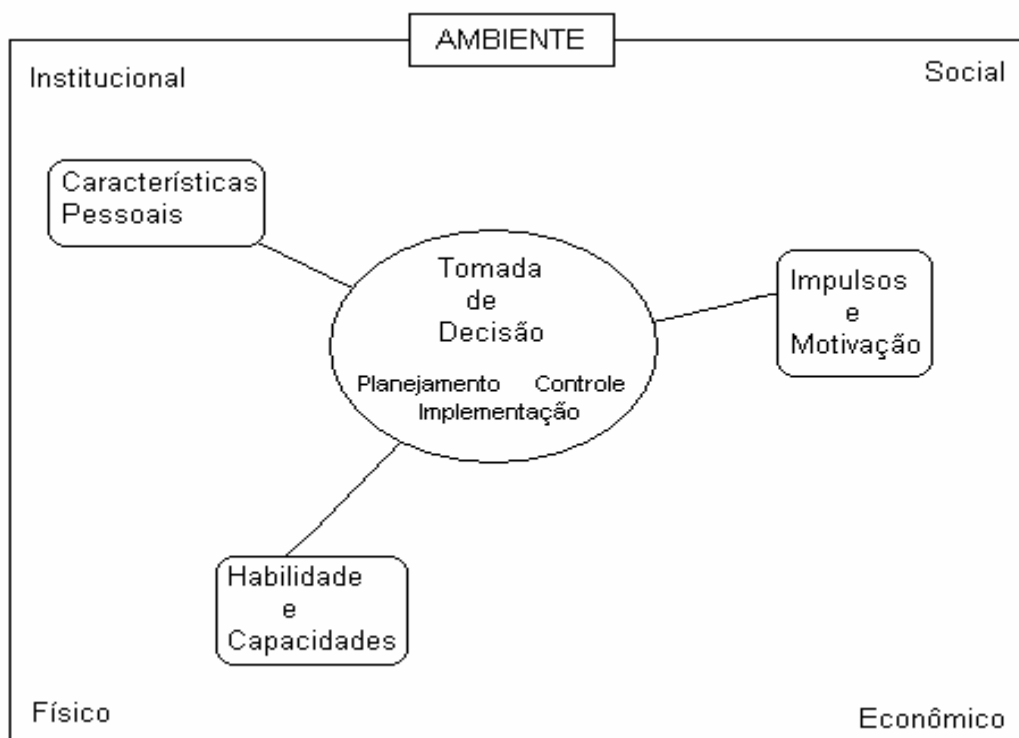
2.1. Gerenciamento da empresa rural

Kay (1986), baseando-se em diversas fontes, definiu a administração rural como a arte de gerenciar ou conduzir um negócio, de forma a alocar recursos limitados em meio a diversos usos alternativos, segundo objetivos e metas preestabelecidos. A esse respeito, Nuthall (2001, p. 248) apresentou a seguinte abordagem: “atingir metas/objetivos = f (estabelecimento das metas/objetivos, recursos disponíveis, ambiente, legislação, habilidade gerencial)”.

Nota-se, nesse texto, que as metas/objetivos devem ser o alvo do gerente rural. Em primeiro lugar, é necessário que esses fatores sejam estabelecidos, ou seja, o produtor deve ter noção de onde quer chegar; para isso, deve considerar sua situação atual. Para atingir metas ou objetivos, é indispensável que se analisem os recursos possíveis de serem utilizados, assim como o ambiente organizacional ou mesmo natural em que se insere o empreendimento; deve-se, ainda, estabelecer, *a priori*, o que é possível de acordo com a legislação pertinente e também considerar a habilidade gerencial, ou seja, a capacidade que a pessoa responsável pelo negócio tem para conduzi-lo.

Nesse processo, é de fundamental importância a figura do tomador de decisão na propriedade rural. A compreensão de questões envolvidas, bem

como sua complexidade, podem auxiliar o alcance dos objetivos do produtor. Para isso, devem ser considerados aspectos relacionados à sua capacidade gerencial. Conceituada por Rougoor et al. (1998, p. 262) como “possuir as habilidades e características pessoais apropriadas, para lidar com problemas e oportunidades no momento certo e da maneira correta”, essa capacidade constitui fator decisivo quando se pretende estudar o gerenciamento da empresa rural. A esse respeito, na Figura 1 é apresentado um diagrama com uma visão geral.



Fonte: Adaptado de Rougoor et al. (1998).

Figura 1 – Diagrama com as dimensões envolvidas no gerenciamento da empresa rural.

A administração da propriedade rural é influenciada pelas incertezas relacionadas ao ambiente em que se encontra, direcionando a maior parte das decisões. Devido à imprevisibilidade de seu comportamento, fatores físicos como clima, tecnologia e incidência de pragas e doenças; institucionais, como legislação tributária, trabalhista e ambiental, entre outras; sociais, como a família e os amigos; e econômicos, como a flutuação de preços de insumos e produtos; podem modificar a perspectiva para investimentos, receitas e qualidade de vida, entre outros aspectos, influenciando as decisões.

Vale (1995) afirmou que o processo de tomada de decisão constitui questão central na administração. Para melhor entendimento, Kay (1986) enumerou três funções básicas, a saber: planejamento, implementação e controle. A primeira função consiste, baseando-se em informações organizadas que levam a diferentes formas de decisão, em encontrar soluções potenciais para o negócio. Para isso, torna-se necessária uma contínua avaliação e análise de alternativas possíveis. Um bom planejamento permite implementação mais segura, para isso o produtor deve adquirir e organizar os recursos necessários e utilizá-los no momento e local apropriados. Uma vez que a produção agropecuária é uma atividade sujeita a incertezas, relacionadas ao mercado e ao meio ambiente, por exemplo, torna-se indispensável o seu controle. Isso implica identificar possíveis obstáculos, o quanto antes, para que se possam tomar as medidas cabíveis no momento apropriado (KAY, 1986).

Outra forma de entender questões envolvidas no processo de tomada de decisão foi oferecida por Öhlmér et al. (1998). Segundo esses autores, o processo pode ser visto como uma combinação de quatro fases (detecção do problema, definição, análise/escolha e implementação), com quatro subprocessos (pesquisa/atenção, planejamento, avaliação/escolha e verificação da escolha). Esses estágios deveriam ser analisados, no ambiente administrativo, de forma interdependente.

Inerente ao gerenciamento da empresa rural, a capacidade gerencial do tomador de decisões deve ser entendida segundo aspectos pessoais. Rougour et al. (1998) dividiram esses aspectos da seguinte maneira: habilidades e capacidades, relacionadas aos aspectos cognitivos e intelectuais; impulsos e motivação, relacionados aos objetivos/metras, valores e atitudes do

produtor rural; e características do tomador de decisão, como experiência, idade e grau de escolaridade. Tais elementos refletem as particularidades relacionadas às diversas formas de gerenciar.

Considerando que a maior parte da literatura em Administração Rural se baseia em abordagens econômicas, utilizando técnicas quantitativas para calcular níveis ótimos de insumos e produtos, sob restrições pré-definidas, torna-se necessário o aprofundamento em variáveis psicológicas e características pessoais relacionadas à tomada de decisão de produtores rurais, o que pode fornecer melhor entendimento do processo.

2.2. Habilidade gerencial

A literatura tem apresentado diferentes abordagens sobre a habilidade administrativa de produtores rurais. Alguns trabalhos já consideraram-na tomando como *proxy* a eficiência técnica (ALVAREZ; ARIAS, 2003; FERREIRA; ANDRADE, 2004), enquanto outros, o nível de educação (BIERLEN et al., 1999). Essa diversidade pode ser justificada pela dificuldade em mensurá-la, estando aí o maior desafio para os pesquisadores.

Trip et al. (2000) testaram a habilidade de previsão de preços por produtores holandeses, enquanto Trip et al. (2002) mensuraram habilidades para formular metas, planejar, guardar informações e fazer avaliações, mediante o emprego de métodos próprios, que foram utilizados para analisar a eficiência técnica de produtores de crisântemo na Holanda. Outra abordagem diz respeito ao trabalho de Vivan e Sette (2001), os quais consideraram gerente habilidoso “aquele que conduz seus negócios com economia, tomando quaisquer recursos que ele tenha e fazendo-os ir tão longe quanto possível em direção à obtenção daquelas metas e objetivos mais desejados”. Esses últimos enfatizaram a eficiência como forma de atingir objetivos e metas.

Rougoor et al. (1998), analisando o tema de forma mais abrangente, consideraram a habilidade gerencial como um dos componentes da capacidade gerencial. Esses autores renovaram o debate sobre como medir a capacidade de produtores e inferir a sua influência nos resultados do negócio. A partir de então, vários pesquisadores despertaram para a importância da inclusão de outros aspectos relevantes em estudos sobre eficiência.

Wilson et al. (2001) utilizaram variáveis como experiência no ramo, assistência técnica, forma de aquisição de informações, motivações e planejamento para explicar a variação em eficiência. Os dados técnicos, obtidos nas fazendas, foram bem uniformes, o que facilitou o isolamento da influência dos aspectos da tomada de decisão. As variáveis relacionadas aos objetivos, como maximização de lucro e respeito ao meio ambiente, tiveram efeito positivo nos níveis de eficiência técnica; aumento no tamanho da propriedade e busca por informações foram considerados importantes. Os resultados foram úteis para mostrar que práticas relacionadas com o objetivo de respeitar o meio ambiente podem, indiretamente, levar à maior eficiência técnica.

Vivan e Sette (2001) relacionaram o nível de eficiência e o perfil gerencial de propriedades rurais, no oeste de Santa Catarina, com a responsabilidade pela tomada de decisão e com o comportamento estratégico, administração do tempo e uso de informações. A partir da definição de *benchmarks* e análise de sua relação com a habilidade gerencial, esses autores detectaram que a experiência é determinante na tomada de decisão, e não os dados gerados na propriedade. Além disso, as respostas não caracterizaram maior habilidade gerencial entre produtores mais eficientes, apesar de terem apresentado comentários mais consistentes sobre a administração do negócio. Como se pode observar, esse assunto é controverso e exige que se estabeleçam padrões para facilitar os diversos estudos a serem implementados.

Nuthall (2001) revisou a habilidade gerencial mediante uma abordagem psicológica e relacionou, como seus principais determinantes, a personalidade, a inteligência, a motivação, a intuição, o perfil empreendedor, a racionalidade, a memória, o genótipo (em interação com o ambiente) e os sistemas de processamento de informação (observar, aprender, guardar e reproduzir).

A personalidade tem sido freqüentemente considerada, de acordo com seus diversos componentes (traços). Alvarez e Nuthall (2002) consideraram os traços da personalidade como variáveis antecedentes, mediante um modelo transacional, para inferir o comportamento relacionado com o uso de sistemas de informação computadorizados por empresários rurais. A pesquisa apontou como resultados relevantes que os usuários desses sistemas, quando

comparados com os não-usuários, apresentavam traços marcantes quanto a extroversão, neurotismo e acomodação, e gostavam muito de planejar suas ações, sendo também muito introspectivos.

A inteligência, considerada outro determinante da habilidade, foi definida por Teixeira (2003, p. 82) como “a capacidade de orientação e comportamento objetivo em novas situações e com dificuldades desconhecidas”. Austin et al. (1997), testando hipóteses para relacionar inteligência e personalidade, não encontraram resultados significativos. Gardner (1995), ao abordar a “Teoria das Inteligências Múltiplas”, explicou que a inteligência se apresenta em múltiplas facetas, o que dificulta a distinção de certas habilidades, por isso a sua mensuração tem sido um grande desafio entre os pesquisadores.

Questão fundamental na dinâmica de uma empresa, a motivação de pessoas, equipes e dos próprios gerentes também pode exercer influência nas competências gerenciais. Segundo Teixeira (2003), o psicólogo Abraham Maslow foi o criador da “Teoria das Necessidades Humanas”, sendo um dos maiores especialistas em motivação. Os motivos podem impulsionar a elevação do nível da habilidade gerencial. Entretanto, deve-se ter em mente que eles variam de pessoa para pessoa e são predeterminados pelas cinco necessidades essenciais, em ordem crescente de prioridade: de auto-realização, auto-estima, reconhecimento, segurança e biofisiológicas (BEIERLEN et al., 2003).

Já a racionalidade pode ser vista como outro fator crucial. Um gerente agirá irracionalmente quando suas principais decisões forem tomadas com base no senso comum, ou por impulsos e emoções. Em uma região em que produtores tiverem o hábito de desistir de seu empreendimento, em resposta à súbita diminuição de preços do produto no mercado, por exemplo, a implantação de programas para o aperfeiçoamento da habilidade gerencial poderá encontrar sérias limitações.

Esses programas devem objetivar uma mudança de mentalidade. Gardner (2005) teve como foco principal os agentes que conseguem mudar mentes, mas também analisou tentativas fracassadas de líderes políticos e empresariais, intelectuais, entre outros, com base nas alavancas promotoras (razão, pesquisa, ressonância, redescritões, recursos e recompensas, eventos

do mundo real e resistência). Tais abordagens podem dar subsídio à elaboração de programas de aperfeiçoamento.

Nesse sentido, alguns trabalhos foram realizados com o objetivo de dar estrutura e suporte ao seu desenvolvimento. Nuthall (2006), ao determinar as habilidades mais importantes para os produtores da Nova Zelândia, utilizou escores atribuídos por consultores e produtores rurais para classificar as competências gerenciais. Os principais pontos críticos destacados pelo referido autor foram seleção e gerenciamento de pessoas e obtenção de informações para uso em planejamento e gerenciamento de risco. A implementação efetiva de planos foi também considerada como crítica. Estabeleceu ainda os estilos gerenciais predominantes, enfatizando a relevância de tal determinação, quando se considera o desenvolvimento de programas de aperfeiçoamento gerencial. No estudo, ao procurar captar o que os produtores preferiam em termos de treinamento, verificou-se que sistemas de tutoramento específicos, em detrimento de auto-treinamento por computador ou livros, seriam mais interessantes.

Segundo Öhlmér et al. (1998), a maioria dos estudos e cursos relacionados à tomada de decisão de produtores rurais na Suécia pautou-se em como ela deveria ser feita e não na forma que está sendo tomada e essa seria a maior causa da baixa adoção dos métodos difundidos pelos especialistas. Nesse sentido, os citados autores relacionaram algumas sugestões para o aperfeiçoamento da assistência gerencial no país, as quais deveriam se basear em estudos a respeito dos aspectos individuais dos produtores a que se destinam. Uma delas seria a maior diversificação dos assuntos relativos à tomada de decisão em revistas e redes pessoais. Outras sugestões seriam maior difusão de ferramentas gerenciais, como videotextos e base de dados eletrônicos e também a realização de maior quantidade de palestras, *workshops*, clubes de *marketing* e grupos de discussão, assim como a publicação de livros específicos.

McKenzie (1978) reforçou a importância de que os programas de aperfeiçoamento gerencial não se baseassem em, simplesmente, aumentar a receita nas propriedades dos participantes, mas, também, em desenvolver suas capacidades gerenciais em um nível em que eles se sintam seguros de que seu negócio irá continuar a crescer e se desenvolver ao longo dos anos.

A habilidade de gestores rurais também apresenta implicações em estudos sobre análise de políticas. Happe et al. (2005) preocuparam-se em contemplar fatores característicos do setor agrícola no desenvolvimento do *software AgriPoliS – The Agricultural Policy Simulator*, utilizado na modelagem de sistemas econômicos para auxiliar exercícios de simulação. Para isso, eles consideraram as ações individuais de produtores, os mercados, a atividade investidora e representações espaciais geográficas.

Na Tabela 1 é possível observar que vários trabalhos já utilizaram as variáveis psicológicas, como as relacionadas à habilidade gerencial, para estudar o gerenciamento rural. Nota-se que as variáveis referentes aos objetivos/metastas, personalidade e atitudes têm sido as mais utilizadas em estudos sobre a tomada de decisão na agropecuária.

2.3. Estilos gerenciais

A abordagem dos diferentes tipos ou perfis de gerentes de determinada atividade produtiva tem sido freqüentemente considerada em diversos estudos. Hesketh e Carneiro (1980) enfatizaram a importância de sua análise quando se pretende abordar o comportamento de gerentes de forma individual. Em pesquisa desenvolvida em fábricas de produtos eletrônicos, Teodósio et al. (1997) abordaram os estilos de liderança situacional, verificando que as práticas gerenciais, de forma geral, eram muito voltadas para as pessoas (empregados).

Em áreas rurais, Nuthall (2006) identificou quatro *clusters* (grupos), representativos dos estilos gerenciais na Nova Zelândia, os quais se diferenciaram por fatores relacionados aos traços da personalidade dos tomadores de decisão das propriedades. Fairweather e Keating (1994) distinguiram esses grupos segundo seus objetivos na atividade rural, identificando, assim, o “Produtor Dedicado”, o “Estrategista Flexível” e o “Guardião dos Recursos Naturais”, para os quais a distinção se baseou, principalmente, em suas concepções a respeito do sucesso. Além disso, foi observado que a maioria dos produtores não apresentou um único estilo.

Tabela 1 – Variáveis psicológicas comumente utilizadas na análise da tomada de decisão

Variáveis	Trabalhos
Habilidade de previsão de preços	Trip et al. (2000).
Metas/objetivos	Gasson (1973), McGregor et al. (1996), Austin et al. (1998a e 1998b), Willock et al. (1999a e 1999b), Nuthall (2001), Wilson et al. (2001), Alvarez e Nuthall (2002), Trip et al. (2002) e Bergevoet et al. (2004).
Atitudes	Rosenberg e Cowen (1990), McGregor et al. (1996), Austin et al. (1998a e 1998b), Willock et al. (1999a e 1999b), Ajzen (2001), Nuthall (2001) e Bergevoet et al. (2004).
Valores	Gasson (1973).
Risco	McGregor et al. (1996), Ghadim e Pannell (1999) e Nuthall (2001).
Adoção de inovação	Ghadim e Pannell (1999) e Nuthall (2001).
Personalidade	McGregor et al. (1996), Austin et al. (1997), Austin et al. (1998a e 1998b), Rougoor et al. (1998), Willock et al. (1999b), Nuthall (2001), Alvarez e Nuthall (2002) e Nuthall (2006).
Inteligência	McGregor et al. (1996), Austin et al. (1997), Austin (1998a e 1998b), Öhlmér et al. (1998) e Nuthall (2001).
Motivação	Gasson (1973), Rougoor et al. (1998), Nuthall (2001) e Wilson et al. (2001).
Perfil empreendedor	Nuthall (2001), Barros e Forte (2004) e Nuthall (2006).
Racionalidade	Rosenberg e Cowen (1990) e Nuthall (2001).
Memória	Nuthall (2001).
Sistemas de processamento de informações	McGregor et al. (1996), Nuthall (2001), Vivan e Sette (2001), Wilson et al. (2001), Alvarez e Nuthall (2002) e Trip et al. (2002).
Comportamento estratégico	Vivan e Sette (2001).
Administração do tempo	Vivan e Sette (2001).
Estresse	McGregor et al. (1995) e McGregor et al. (1996).
Comportamento (implementação)	Austin et al. (1998a e 1988b), Öhlmér et al. (1998), Rougoor et al. (1998), Willock et al. (1999b), Alvarez e Nuthall (2002) e Bergevoet et al. (2004).
Planejamento	Wilson et al. (2001) e Trip et al. (2002).
Intenções	Bergevoet et al. (2004).
Responsabilidade para com a tomada de decisão	McGregor et al. (1996) e Vivan e Sette (2001).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Grzybovski et al. (2002) desvendaram o estilo feminino de gerência em empresas familiares, o qual se mostrou arraigado de questões de sensibilidade e preocupação com as pessoas. Convém ainda citar um estudo realizado por Vale et al. (2004), em que os estilos gerenciais de produtores de café de Minas Gerais foram explorados, segundo a abordagem de Blake e Mouton (1984). Entre os resultados, vale destacar a predominância do estilo denominado “9,9”, com alta orientação para a produção e para as pessoas, caracterizando o gerente atento às mudanças do ambiente e versátil.

A análise dos estilos gerenciais permite identificar características peculiares a grupos de produtores em determinada região. Isso isto pode ser de grande valia, uma vez que diferentes indivíduos requerem distintas formas de treinamento.

2.4. Objetivos, metas, valores e atitudes de gerentes rurais

Gasson (1973) desenvolveu um dos primeiros estudos a respeito das metas e valores de produtores rurais. Metas foram definidas pela referida autora como “fins ou estados nos quais o indivíduo deseja chegar ou coisas que ele quer realizar”. O produtor age de forma a satisfazer determinadas metas, as quais seriam os motivos da ação. Quando um produtor compra terras, ele pode estar tentando satisfazer a um desejo antigo, ou seja, aumentar o capital, expandir o negócio para estabelecer os filhos, aumentar a produção de forma a incrementar sua receita, facilitar o acesso a outras partes da propriedade ou possibilitar a instalação de áreas não-agrícolas.

Para entender as metas dos indivíduos, torna-se necessário analisar seus valores, que são conseqüências da cultura adquirida desde a infância, em meio à família e à sociedade, de forma geral (GASSON, 1973). Considerados como “propriedades permanentes do indivíduo, menos passíveis a mudanças com o tempo e com as circunstâncias”, os valores podem ser justificados pela razão, pela moral ou por julgamentos estéticos. Alguns exemplos incluem honestidade, humanidade, sucesso, progresso, liberdade e democracia, os quais garantem certo sentido no comportamento de uma pessoa.

A autora estabeleceu quatro valores predominantes entre produtores rurais, a saber: econômicos (também chamados de instrumentais), como

maximização de receita e expansão dos negócios; sociais, como manter prestígio e tradições; expressivos, como orgulho da propriedade e enfrentamento de desafios; e intrínsecos, como gosto pelo trabalho e independência. Essa distinção tem sido recorrente em pesquisas realizadas nessa área em várias partes do mundo.

Outro conceito relacionado às abordagens anteriores refere-se aos objetivos. Bergevoet et al. (2004, p. 4) definiram as metas com base na abordagem anteriormente apresentada, ou seja, de forma generalizada, abstrata. Já os objetivos são apresentados como alvos mais específicos, relacionados ao desempenho econômico, produtividade e outros aspectos do negócio.

Segundo Willock et al. (1999b), os objetivos foram estudados sob diferentes pontos de vista em diversos trabalhos, variando desde investigações sobre os valores dos produtores rurais até metas e objetivos específicos. Os domínios mais freqüentemente considerados são o sucesso relacionado com finanças e qualidade (das pastagens, culturas e do gado), sustentabilidade ambiental, qualidade de vida, *status* e possibilidades de diversificação, ou seja, a capacidade de desenvolver ou desempenhar atividades diferenciais – por exemplo, capacitação para outra profissão ou para outra modalidade de empreendimento.

Segundo Costa e Rehman (1999), podem ser identificados cerca de 200 objetivos, os quais se encontram em permanente conflito. A exploração desse assunto representa um grande desafio, principalmente quando se trabalha com um grupo heterogêneo em nível de escolaridade ou, muitas vezes, sem disposição para colaborar com os pesquisadores. Ainda, deve-se considerar que, mesmo em populações relativamente homogêneas, podem ser observados objetivos bem heterogêneos (SOLANO et al., 2001).

Tendo em vista que as atitudes (no sentido de posição, postura) são pontos de partida para o estabelecimento do comportamento de um produtor rural, sua investigação torna-se de grande relevância. Entendida como “uma disposição a responder, favorável ou desfavoravelmente, a um objeto, pessoa, instituição ou evento”, segundo Kim e Hunter (1993), citados por Bergevoet et al. (2004), a postura pode tanto influenciar quanto ser influenciada pelo comportamento de um indivíduo. Por exemplo, um cafeicultor pode decidir que

vender seus produtos para uma cooperativa seria menos interessante que negociar diretamente na bolsa de valores. Essa postura pode acarretar efetivação de um contrato futuro (comportamento influenciado), ao mesmo tempo em que pode ter sido influenciada por uma negociação malsucedida, no passado, com uma cooperativa (comportamento influenciando a atitude).

Ajzen (2001) caracterizou a atitude como uma avaliação resumida de um objeto ou evento, a qual pode ser expressa pelas dimensões boa/ruim, prejudicial/benéfico, agradável/desagradável e simpático/não-simpático. Já Willock et al. (1999a) sugeriram que as atitudes são formadas pelo que um indivíduo admite como verdade a respeito da ação que ele pretende executar. Entretanto, elas não podem prever o comportamento do indivíduo por si só, visto que isso se efetuará (em consequência da atitude) sob determinadas condições. Como exemplo, pode-se considerar um indivíduo que tenha consciência de que a carga tributária é alta. Tal atitude, isoladamente, não se traduz em comportamento, mas, se este fizer parte de um grupo de protesto, ou se uma ação vier acompanhada de certeza de resultados positivos, pode-se dizer que a atitude poderá prever o comportamento.

Essas questões são freqüentemente consideradas em estudos sobre a tomada de decisão. Entre eles, convém destacar os realizados por uma equipe multidisciplinar de pesquisadores escoceses, a qual abrangeu as áreas de psicologia, agricultura, administração e matemática. Entre as pesquisas desenvolvidas podem-se enfatizar as apresentadas em McGregor et al. (1995), McGregor et al. (1996), Austin et al. (1998a e 1998b) e Willock et al. (1999a e 1999b). Questionários próprios foram desenvolvidos para descrever as atitudes, o *Edinburgh Farming Attitudes Scale* (EFAS), utilizado para avaliar os domínios de realização, legislação, pessimismo, abertura, risco financeiro, uso de produtos químicos e informação a respeito de políticas. Na análise dos objetivos, o *Edinburgh Farming Objectives Scale* (EFOS) considera os domínios apresentados anteriormente por Willock et al. (1999b). Outro modelo refere-se ao *Edinburgh Farming Implementation Scale* (EFIS), aplicado na descrição do comportamento orientado para o negócio e o meio ambiente, bem como do comportamento típico de indivíduos mais jovens que a média (crescente aumento de receita, investimentos ou tamanho de propriedade nos

últimos cinco anos) e de gerentes sob estado de estresse (falta de confiança e sensação de estar sob constante pressão).

Merecem destaque dois artigos publicados pelo referido grupo. Willock et al. (1999b) forneceu subsídio à mensuração das atitudes, objetivos e comportamentos de produtores do leste escocês, relacionando-os aos traços de personalidade. Também foi realizada uma revisão de literatura, compreendendo trabalhos publicados entre 1970 e 1995, a respeito das formas já utilizadas para mensurar atitudes, objetivos e comportamento, em que foram analisados pecuaristas e agricultores com diferentes comportamentos e valores. A pesquisa forneceu resultados satisfatórios no que diz respeito à relação entre as variáveis, podendo-se inferir que a metodologia utilizada forneceu instrumental confiável para medir os domínios das atitudes, objetivos e comportamentos. Além disso, indicou que os traços de personalidade influenciam, de forma significativa, o comportamento.

O artigo apresentado por Willock et al. (1999a) analisou a tomada de decisão de produtores escoceses em duas categorias; os de comportamento orientado para o negócio e os voltados para o meio ambiente. Tendo em vista que fatores não-econômicos afetam, consideravelmente, a tomada de decisão, os autores se preocuparam em analisar esse processo, ao testar modelos transacionais para determinar a influência exercida pelas variáveis psicológicas e de meio ambiente no comportamento gerencial. As variáveis utilizadas no modelo foram antecedentes (traços da personalidade, características do ambiente), mediadoras (construções cognitivas) e posteriores (comportamento).

Quanto à orientação para o negócio, os gerentes apresentaram, como variáveis antecedentes, a abertura e a realização (atitudes) e, como variáveis mediadoras (objetivos), o sucesso, a qualidade de vida e o *status*. Referente à orientação para o meio ambiente, o modelo foi pouco explicativo, já que apenas a conservação do meio ambiente foi confirmada como um objetivo, sendo a única mediadora entre as atitudes (realização e uso de produtos químicos) e o comportamento. O uso de produtos químicos também exerceu influência direta sobre o comportamento e foi influenciado pelo tamanho da propriedade. Com base nos resultados, esses autores sugeriram que novos trabalhos considerassem a habilidade cognitiva e os traços da personalidade, entre

outras características possivelmente influentes no comportamento voltado para a conservação do meio ambiente.

Outras pesquisas que também consideraram os aspectos psicológicos incluem a apresentada por McGregor et al. (1996), que destacaram, dentre outros, os seguintes fatores influentes nas decisões: objetivos/metapas, atitudes, estresse, otimismo, legislação, risco, autonomia, coleta de informações, personalidade e habilidade para resolver problemas. Acrescentaram que essas não são as únicas limitações das decisões, devendo-se também considerar o ambiente, o tipo de negócio, as forças de mercado, as políticas governamentais, os fatores financeiros, a idade, o tamanho da família e a localização da propriedade.

Neste trabalho, procurou-se mostrar como tais variáveis podem ser usadas para entender o processo da tomada de decisão em propriedades rurais no leste da Escócia, razão pela qual avaliaram os gestores quanto aos objetivos e comportamentos. Para avaliar o estresse, foi utilizado o *General Health Questionnaire*, uma metodologia não-clínica que apontou baixo nível de estresse, na amostra como um todo, menor que os níveis da sociedade em geral. Avaliaram também o grau de abertura a inovações ou adaptações feitas pelos indivíduos, por meio de uma metodologia denominada *Kirton Adapter/Innovator Inventory* (KAI), constatando que o método é, de fato, útil para traçar o perfil inovador/adaptador dos produtores. Para testar os níveis de inteligência, utilizaram as técnicas *Nart* e *Raven*, verificando que a maioria se enquadrava em um nível próximo à média.

Entre os principais resultados, verificou-se que os objetivos mais importantes foram melhorar a qualidade na propriedade, conservar o ambiente e valorizar o gerenciamento rural como seu modo de vida. Não foi encontrada diferença significativa nos níveis de educação, abertura, consciência e escores do KAI para níveis de média e alta inteligência, já que apenas os indivíduos classificados de baixa inteligência apresentaram níveis inferiores estatisticamente. Os resultados, de forma geral, indicaram que a manutenção dos recursos da propriedade, do ambiente e de seu modo de vida foi mais importante que os objetivos de maximização de lucros e minimização de riscos. Já a relação entre inteligência, comportamento e obtenção de resultados não foi conclusiva.

Bergevoet et al. (2004) trataram da influência das metas dos produtores em suas atitudes, comportamento perceptível (*perceived behaviour*) e consideração de normas subjetivas. Dessa forma, procuraram demonstrar que diferentes metas, objetivos e atitudes de produtores de leite são determinantes dos comportamentos empresarial e estratégico e irão, por isso, resultar em diferenças em volume de negócios. Entre os principais resultados, tem-se a relação entre comportamento e metas/intenções, a qual se mostrou maior quando afirmações a respeito de atitudes, normas sociais e controle de comportamento perceptível são incluídas.

Notou-se, portanto, que diversos estudos já analisaram as variáveis psicológicas envolvidas no comportamento gerencial. Há de se considerar que muito ainda pode ser alcançado, no sentido de se obter um melhor entendimento dos processos envolvidos na tomada de decisão em empresas rurais. Estas apresentam características específicas no que diz respeito a legislação, localização e ambiente de trabalho, dentre outras, além de enfrentarem uma série de situações de risco e incertezas peculiares, as quais trazem conseqüências ao gerenciamento.

3. REFERENCIAL ANALÍTICO

3.1. Definição do tamanho da amostra

O tipo de amostragem utilizada foi a aleatória simples, que consiste em selecionar alguns elementos da população ao acaso. Para maior homogeneidade dos aspectos gerenciais relacionados à agricultura empresarial² da região, o universo amostral constituiu-se de tomadores de decisão de propriedades rurais com dimensões entre 10 e 499 hectares. A partir desse critério, calculou-se o tamanho ideal da amostra, utilizando a fórmula para populações finitas sugerida por Gil (2000):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

em que n é tamanho da amostra; σ , nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão; p, porcentagem com a qual o fenômeno se verifica; q, porcentagem complementar (100 – p); N, tamanho da população; e e^2 , erro máximo permitido.

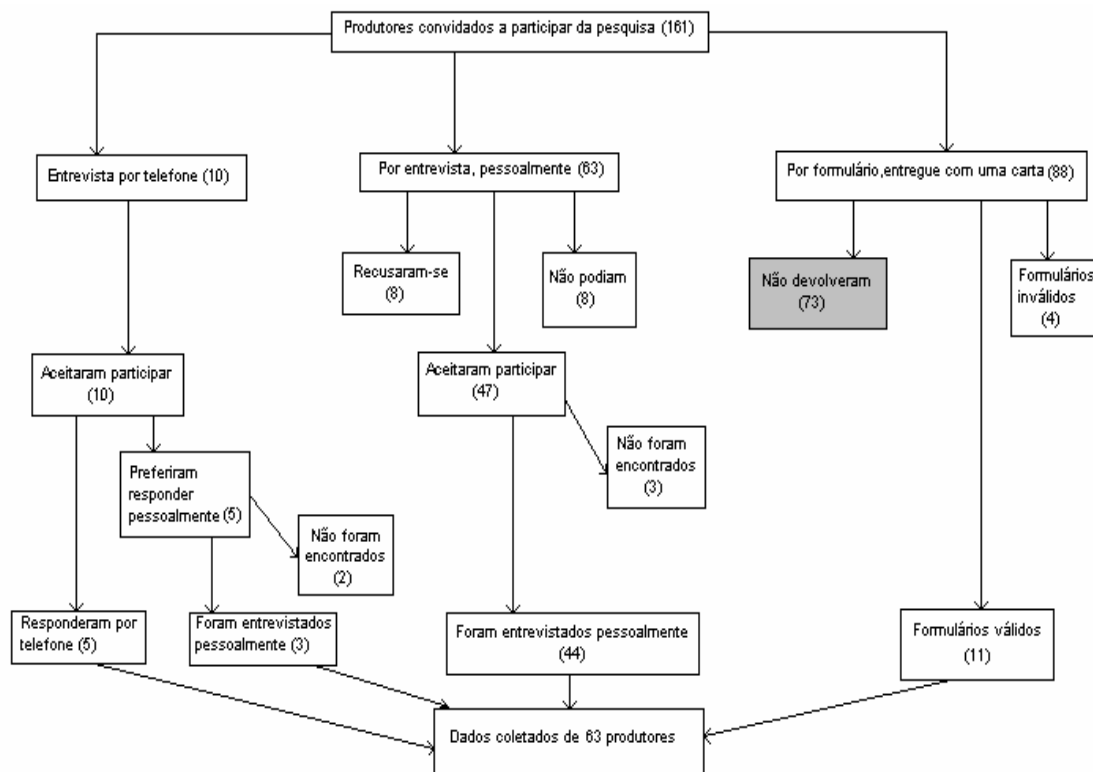
² Cabe salientar que a agricultura empresarial diferencia-se da agricultura de subsistência (mais comum em propriedades rurais menores e pouco tecnificadas) por ser praticada em propriedades com maior emprego de tecnologias visando à alta produtividade. Para mais detalhes, consultar Paterniani (2001).

Utilizando-se $\sigma = 1,6$, correspondente a um nível de confiança de 90%, $p = 50$, $q = 50$, $N = 7529$ e com uma margem de erro de 10%, o tamanho da amostra foi de 63 questionários. O valor de $p = 50$ foi adotado devido à impossibilidade de estimar a porcentagem com a qual o fenômeno se verifica e o valor de N está de acordo com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA (2002). Vale enfatizar que esse tamanho de população se refere ao número de propriedades rurais, uma vez que não foi possível obter o número de produtores da região. Este fato sinaliza maior representatividade da amostra, considerando-se que, muitas vezes, um produtor pode ser tomador de decisão em mais de uma propriedade.

3.2. Fonte de dados e procedimentos metodológicos

Os dados da presente pesquisa foram obtidos por meio de questionários aplicados aos produtores. Prevendo-se uma baixa taxa de resposta, foram convidados para participar desta pesquisa um total de 161 produtores, entre os meses de maio e julho de 2006. Entretanto, devido a problemas diversos, principalmente relacionados a não-devolução de formulários, utilizou-se dados referentes a 63 produtores rurais da região, garantindo a representatividade da amostra (Figura 2).

A coleta de dados por meio de entrevistas e formulários apresenta como grande vantagem a possibilidade de explorar todos os aspectos pretendidos pelo pesquisador; além disso, podem ser realizados com poucos recursos financeiros. Entretanto, os dados fornecidos por essas ferramentas são imprecisos. Os produtores podem se esquecer de detalhes relevantes ou mesmo omiti-los, com o intuito de passar uma boa impressão para o pesquisador. Segundo Rougoor et al. (1998), muitos produtores podem apresentar dificuldades para emitir opiniões sobre si mesmo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2 – Organograma da coleta de dados.

Os formulários entregues para posterior remessa apresentaram desvantagens em relação às entrevistas presenciais e telefônicas. Fatores tais como a dificuldade de interpretação das questões abordadas, os diferentes níveis de escolaridade dos produtores e a falta de interesse pela pesquisa ocasionaram baixa taxa de aproveitamento (12,5%, nesse caso). As entrevistas por telefone, assim como as presenciais, apresentaram alto aproveitamento.

Neste trabalho, procurou-se analisar os aspectos relacionados à capacidade gerencial dos produtores da região Norte do Estado do Espírito Santo. Para isso, foram utilizados questionários que abordaram as seguintes questões:

1. Estilos gerenciais (traços da personalidade). Podem ser definidos cinco traços da personalidade de um indivíduo, segundo Matthews e Deary (1998), os quais são determinados pelo genótipo do indivíduo e pelo ambiente em que vive, sendo este responsável por aproximadamente 65% dessa

influência. É possível que a personalidade e a inteligência possam influenciar a habilidade gerencial, bem como o potencial em aperfeiçoá-la, através de treinamento. Isso justifica o levantamento da auto-avaliação da inteligência e dos estilos gerenciais dos produtores. Para tal avaliação, foi utilizada a teoria dos cinco traços da personalidade, com cinco questões relacionadas a cada traço. Foram apresentadas 25 questões, com a Escala de *Likert* variando entre 1 = “nunca” e 5 = “sempre”. Como foram escritas em termos gerenciais, é mais adequado referir-se a estilos gerenciais no lugar de traços da personalidade (NUTHALL, 2006).

2. Objetivos. Baseando em Willock et al. (1999b) e em Alvarez e Nuthall (2002), os domínios analisados foram a qualidade de vida, o bem-estar familiar, a sustentabilidade ambiental, o sucesso nos negócios e o *status*, entre outros objetivos específicos. A maior parte deles foi adaptada para condições mais adequadas aos produtores da região e que possibilitassem melhor entendimento, uma vez que nem todos os questionários foram desenvolvidos por meio de entrevistas. Foram apresentadas 30 questões com Escala de *Likert* variando entre 1 = “sem importância nenhuma” e 5 = “muito importante”. Ainda, foi questionado o principal objetivo considerado pelo produtor, bem como obtido um ordenamento dos três principais.
3. Informações relevantes foram obtidas para avaliar se os estilos ou objetivos apresentavam alguma relação com as características do tomador de decisão ou da propriedade. Questionaram-se a sua relação com a empresa, a área total da propriedade, a principal atividade realizada, o sexo, a idade e a experiência como tomador de decisões, dentre outras. Ainda, foram obtidas auto-avaliação da capacidade gerencial e as impressões a respeito de seu aperfeiçoamento, as quais abrangeram preferência por programa, predisposição a participar de treinamentos e deficiências a serem corrigidas.

Para maior eficácia dos questionários, realizaram-se testes prévios com cinco produtores da região, sendo úteis para identificar alguns tópicos que deveriam ser modificados.

3.3. Análise dos dados

Foi utilizada a análise de conglomerados (*cluster*), para identificar os estilos gerenciais dos produtores rurais da região. Este estudo teve como objetivo reunir, em um grupo homogêneo, as observações da amostra que sejam similares entre si, com respeito às características que nelas foram mensuradas, bem como separar em grupos heterogêneos os elementos diferentes com relação às mesmas características. Com isso, obteve-se um resumo dos dados, de forma a reduzir as informações de um conjunto de “n” indivíduos para informações sobre um novo conjunto de “g” grupos, em que “g” é significativamente menor que “n”, o que possibilitou a simplificação na interpretação dos dados.

Os métodos de agrupamento podem ser classificados em hierárquicos e não-hierárquicos. Nos primeiros, as observações são reunidas em grupos, e o processo se repete até formar uma árvore de classificação satisfatória aos objetivos da pesquisa. Eles podem ser realizados pelo método aglomerativo, em que, por meio de fusões sucessivas, vão sendo obtidos os grupos até reunir, em um estágio final, todas as observações em um único grupo. Ou, ainda, pelo método divisivo, sendo que, nesse caso, parte-se de um único grupo e, por divisões sucessivas, vão sendo formados os grupos finais. Já os métodos não-hierárquicos objetivam encontrar um número preestabelecido de grupos e são mais indicados para análise de conjunto de dados de grande porte, destacando-se o método das k-médias (MINGOTI, 2005).

Barroso e Artes (2003) demonstraram que as principais etapas envolvidas na aplicação de uma análise de agrupamentos constituem-se em: escolha do critério de “parecença”, definição do número de grupos, formação dos grupos, validação do agrupamento e interpretação.

A escolha do critério de parecido envolve a estimação de uma medida de similaridade ou dissimilaridade entre os indivíduos a serem agrupados. Nesta pesquisa, utilizou-se a distância euclidiana³. A fórmula da distância entre a observação *k* e a observação *l*, num espaço n-dimensional, é dada por:

³ Métrica mais difundida para análises de agrupamentos e de maior facilidade de cálculo, conforme Johnson e Wichern (1982), citados por Zambrano e Lima (2004).

$$D_{k,l}^2 = \sum_{i=1}^n (x_{i,k} - x_{i,l})^2 \quad (2)$$

em que D é distância euclidiana; n , número de variáveis⁴; $x_{i,k}$, escore da variável i para a observação k ; e $x_{i,l}$, escore da variável i para a observação l .

Esse cálculo deve ser generalizado para todos os elementos da amostra para obtenção da matriz de proximidade, sendo essa matriz simétrica, com zeros na diagonal principal. Quanto ao método utilizado para análise, foi escolhido o “Método de Ward” (hierárquico e aglomerativo), devido à coerência de seus resultados em relação à amostra disponível, que exigiu como medida de semelhança entre as observações o quadrado da distância euclidiana.

A definição do número de grupos é uma das dificuldades dessa técnica. Essa decisão é feita, na maioria das vezes, arbitrariamente. Ainda pode ser definido pelo tracejo de uma linha (“Linha de Fenon”) paralela ao eixo horizontal do dendograma, representativo da classificação hierárquica dos grupos. Barroso e Artes (2003) sugeriram que, em seguida, seja feita a validação do agrupamento mediante o emprego de técnicas inferenciais que permitam comparar amostras aleatórias de cada grupo. Por último, deve-se proceder à interpretação, a qual envolve o uso de estatísticas descritivas.

Para identificar características que melhor definissem a personalidade do produtor em cada estilo gerencial, as médias de cada variável foram comparadas mediante o teste t bicaudal. Segundo Gujarati (2000), essa estatística objetiva utilizar os resultados da amostra para verificar a validade ou falsidade da hipótese nula (H_0). A decisão de rejeitá-la ou aceitá-la depende do valor calculado utilizando os dados disponíveis e comparando-os com o valor de t tabelado. Considerando-se $H_0: \mu = \mu_0$ e $H_1: \mu \neq \mu_0$, quando uma média fosse considerada estatisticamente diferente das demais, isso significaria que aquela característica seria inerente àquele estilo.

Também foi utilizado um procedimento para encontrar relações entre os objetivos e as características da empresa e do empresário rural. Consistiu da análise de correlação simples (coeficiente de *Pearson*), que pode variar no intervalo de -1 (negativa perfeita) a $+1$ (positiva perfeita). Foi considerado o

⁴ Sendo elas em número de 25, referentes às questões relacionadas aos estilos gerenciais (traços da personalidade), na Parte 1 do questionário do Anexo.

teste bicaudal para a verificação dos níveis de significância. Para tais análises (*cluster*, teste *t* e correlações simples) foi utilizado o *software SPSS 11.5*.

De acordo com Alvarez e Nuthall (2002), os objetivos dos produtores foram analisados pelas freqüências (em porcentagem) de avaliação em cada escala (Likert) para cada objetivo. Tais freqüências foram multiplicadas por um escore, considerado da seguinte maneira: “sem importância nenhuma”, com o valor -2; “sem importância”, com o valor -1; “sem opinião”, com o valor 0; “importante”, com o valor 1; e “muito importante”, com o valor 2.

3.4. Área de estudo

Com uma superfície que corresponde a 0,5% do território brasileiro, o Espírito Santo é excelência na produção de culturas que o projetam em níveis nacional e internacional. Na safra de 2005/2006, o Estado foi responsável por 66% de todo o café *Conilon* produzido no Brasil. Ainda, as culturas de mamão (inclusive para exportação), maracujá e pimenta-do-reino são destaques, uma vez que o Estado é o segundo produtor nacional (SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, ABASTECIMENTO, AQUICULTURA E PESCA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – SEAG-ES, 2006b). Na Tabela 2, podem ser visualizadas a área colhida e a produção desses cultivos.

Tabela 2 – Área colhida e produção das principais culturas praticadas no Estado do Espírito Santo, em 2003⁵

Cultivo	Área colhida (ha)	Produção (ton)
Café <i>Conilon</i>	329.700	360.840
Mamão	10.480	679.235
Maracujá	2.915	72.270
Pimenta-do-reino	1.566	6.244

Fonte: SEAG-ES (2006b) e Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB (2006).

⁵ Com exceção da produção de café *Conilon*, que se refere à safra de 2005/2006.

Destacando-se a região Norte do Espírito Santo, vale enfatizar suas características favoráveis ao desenvolvimento da agropecuária, apresentando disponibilidade abundante de recursos hídricos, boas condições das vias de acesso, solos com boas características físicas e químicas para a maior parte dos cultivos e topografia plana, o que favorece a mecanização e o manejo. Tais fatores contribuíram para que a região tivesse sido o principal alvo de políticas públicas para a agricultura capixaba nos últimos anos.

Dentre as peculiaridades que atestam a relevância do agronegócio na região, podem ser destacados os municípios de Sooretama, São Mateus, Pinheiros e Jaguaré, maiores produtores nacionais de maracujá, pimenta-do-reino, mamão e café, respectivamente, no ano de 2003. Compreende, também, o município de Linhares, apontado pela revista Exame entre os “10 Novos Pólos do Agronegócio” em 2005, tendo exportado US\$ 55 milhões em 2004, o que representou um crescimento de 37% em relação a 2003 (SEAG-ES, 2006a).

Há de se considerar o potencial da região para a agropecuária. Entretanto, nota-se que os produtores, em sua maioria, apresentavam deficiências gerenciais (INCAPER, 2006). Isso implica a necessidade de aperfeiçoamento através de programas que sejam suficientemente flexíveis para se adaptarem aos diferentes objetivos e estilos gerenciais do tomador de decisão na região. Para dar suporte ao desenvolvimento desses programas, a área de estudo abrangeu os municípios de Linhares, São Mateus, Rio Bananal, Governador Lindemberg, Aracruz e Sooretama, na região Norte do Estado do Espírito Santo (Figura 3). Esses municípios foram escolhidos pelos seguintes motivos: estão localizados na região que constitui o maior potencial para o desenvolvimento da agropecuária capixaba; e são representativos das principais zonas de produção da região, maior produtora de café *Conilon* do Brasil, além de apresentarem outras culturas relevantes nacionalmente.

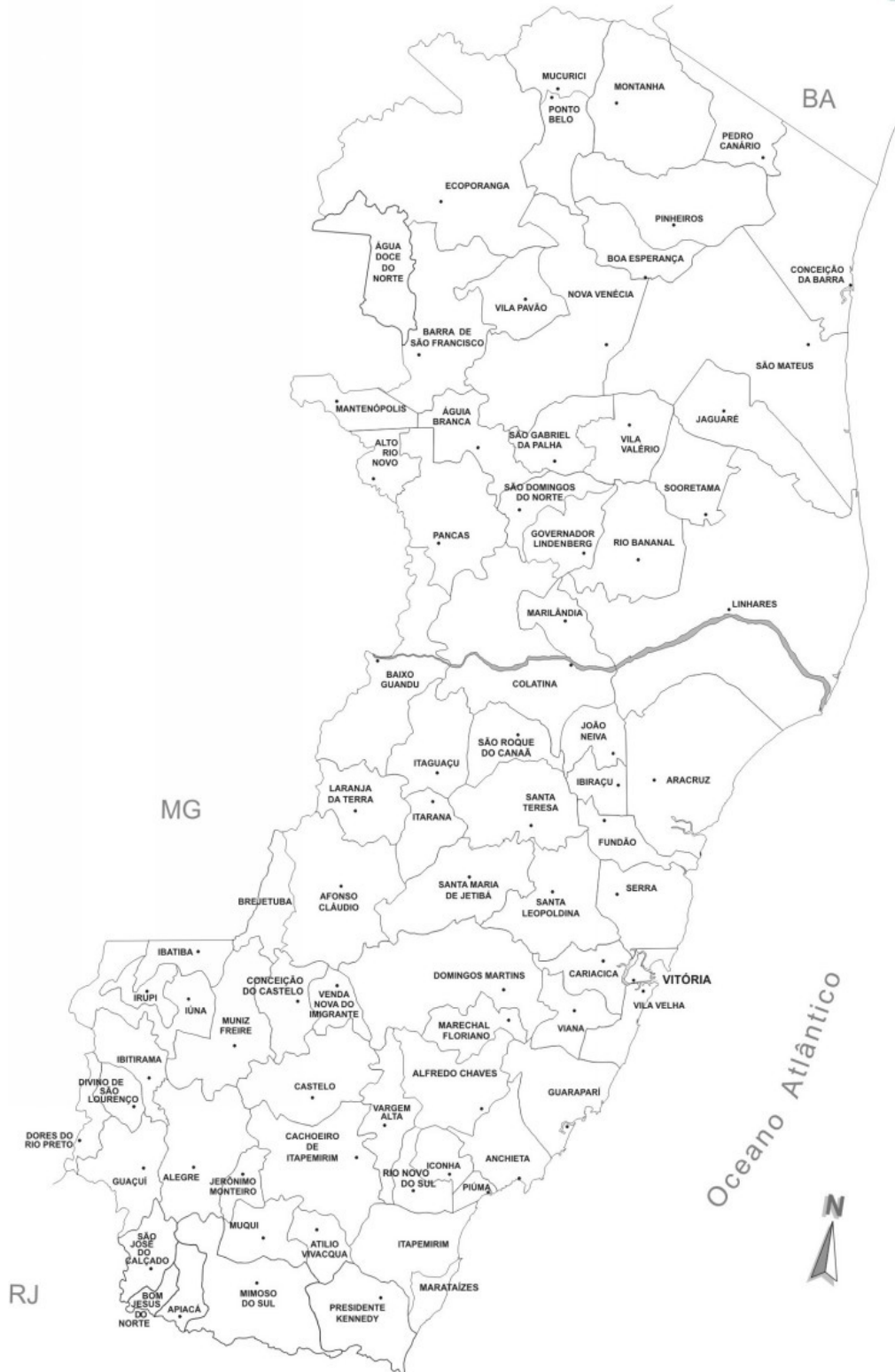
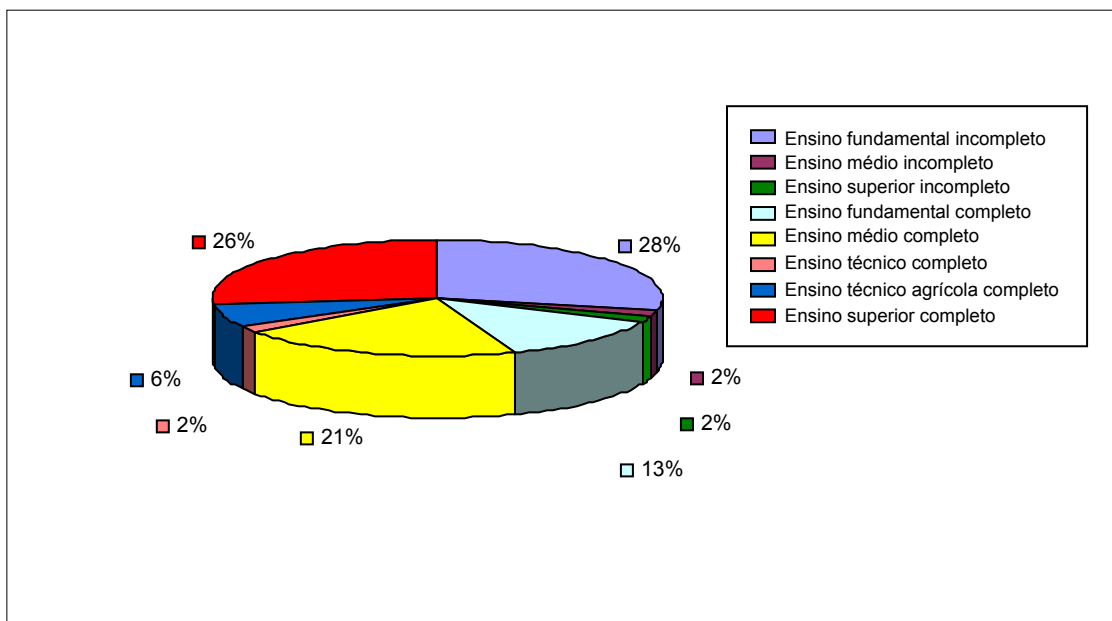


Figura 3 – Mapa do Estado do Espírito Santo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Perfil do produtor

As informações coletadas para esta pesquisa evidenciaram uma idéia geral do perfil do produtor rural da região em estudo e de sua propriedade. Os produtores apresentaram média de 47 anos de idade, sendo que 98% eram do sexo masculino. Quanto à escolaridade, 26% apresentavam o ensino superior completo e 28%, o ensino fundamental incompleto. Essa constatação reforçou a importância da coleta de dados por meio de entrevistas, na maior parte dos casos, haja vista a complexidade do questionário em alguns aspectos. Os diferentes níveis de escolaridade dos produtores da região podem ser verificados na Figura 4.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4 – Grau de escolaridade dos produtores rurais do Norte do Espírito Santo, em 2006.

O tempo médio de experiência como tomador de decisão no meio rural era de 20 anos e dedicação de 40 horas por semana na propriedade. Essa experiência pode contribuir para maior aversão ao risco, o que pode representar maior dificuldade para que o empresário implemente mudanças na forma de administrar (GHADIM; PANNELL, 1999). O tamanho das propriedades apresentava uma média de 105 hectares e, desses, 86 eram utilizados para atividades agropecuárias. A distância média da propriedade até a sede do município era de 19 km.

Quanto à relação dos produtores consultados com a empresa a que se referiam, 79% eram únicos proprietários, 11% sócios e os demais arrendatários, parceiros (denominados “meeiros”) e gerentes, sendo que 63% residiam fora da propriedade, característica comum na agricultura empresarial, objeto de estudo deste trabalho. Ainda, 40% dos produtores afirmaram trabalhar em outro ramo para obter renda extra. Cerca de 63% participavam de alguma organização de produtores, e apenas 55% recebiam algum tipo de assistência técnica, gerencial ou financeira, mesmo ocasionalmente.

Quando questionados em relação à principal atividade realizada na propriedade, 60% citaram a cafeicultura (*Conilon*), seguida da bovinocultura de corte com 12,7%. Entre as atividades secundárias realizadas nas propriedades, a bovinocultura de corte foi a mais citada, seguida das culturas de eucalipto, maracujá, coco e mamão.

4.2. Identificação dos objetivos do produtor rural

Tendo em vista o melhor direcionamento de diretrizes norteadoras da assistência oferecida ao produtor rural na região, seja por entidades públicas ou privadas, esta pesquisa visou identificar os principais objetivos que baseiam suas atitudes. Estudos desta natureza podem contribuir com uma perspectiva de desenvolvimento de relacionamento, favorecendo a criação de espaços concretos de diálogo que priorizem o resgate cultural e o intercâmbio de saberes.

Na busca por estabelecer a importância dada a determinadas questões na administração de suas propriedades, os produtores foram solicitados a definir a relevância de cada item do questionário sobre objetivos, em anexo. Representando um grupo único, os tomadores de decisão da região consideraram, entre os objetivos menos importantes, as questões referentes a entrar em concursos e disputas na área rural, seguido por evitar produzir em excesso, ser o primeiro a adotar inovações tecnológicas e tornar-se um dos melhores produtores da região (Tabela 3).

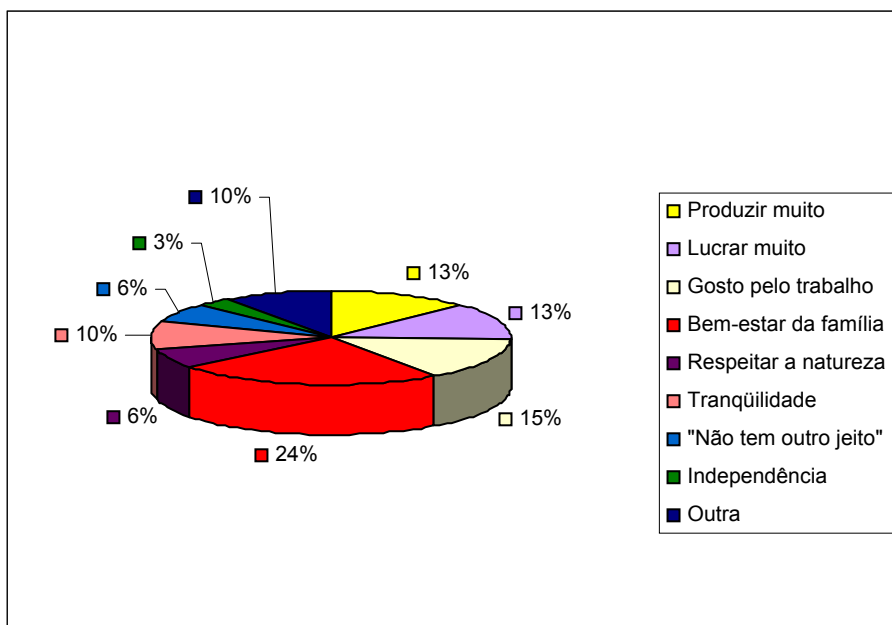
Com relação aos objetivos mais importantes, destacaram-se os referentes à qualidade de vida própria e de sua família. Também receberam altos escores os objetivos de maximização de lucros, preservação da natureza e tempo para a família.

Essa constatação foi condizente com as impressões dos entrevistados quando questionados sobre seu principal objetivo na atividade rural. Entre as prioridades apontadas, a mais citada foi o bem-estar da família, com 24%, seguida do gosto pela atividade rural (15%), obtenção de lucro e alta produção, ambas com 13% (Figura 5). Resultado semelhante foi encontrado por Harper e Eastman (1980), que também diagnosticaram que a família seria o principal objetivo dos produtores, mesmo na agricultura empresarial.

Tabela 3 – Soma dos escores de cada objetivo do produtor rural do Norte do Espírito Santo, em 2006

Afirmativas	Soma dos escores
1. Cuidar da propriedade para deixar de herança para a minha família.	142,9
2. Continuar trabalhando com a minha fazenda, “aconteça o que acontecer”.	119,0
3. Ser respeitado e admirado pelos produtores vizinhos.	66,7
4. Entrar e ganhar concursos e disputas na área rural.	-34,9
5. Ser o primeiro a adotar novas tecnologias.	-7,9
6. Ter uma vida confortável é fundamental.	147,6
7. Ser altamente produtivo.	144,4
8. Planejar o que fazer na semana, ou no dia, para que se possa descansar tranquilo.	147,6
9. Evitar dívidas.	125,4
10. Interessar-se por algum tipo de lazer é fundamental.	81,0
11. Preservar a natureza.	166,7
12. Usar o mínimo possível de produtos químicos.	120,6
13. Cultivar vários produtos na propriedade.	106,3
14. Melhorar a qualidade da produção.	152,4
15. Melhorar a qualidade da minha vida.	184,1
16. Melhorar a qualidade de vida da minha família.	182,5
17. Trabalhar todos os dias.	42,9
18. Ter tempo para a família.	160,3
19. Planejar para poder viajar nos feriados.	47,6
20. Exercer atividades de baixo risco financeiro.	131,7
21. Evitar produzir em excesso.	-17,5
22. Deixar a propriedade, no mínimo, do jeito que estava quando comecei a tomar conta.	136,5
23. Ter máquinas e equipamentos modernos em minha propriedade.	84,1
24. Ter a melhor lavoura (ou pasto e criação) possível.	149,2
25. Ter o máximo lucro possível.	169,8
26. Utilizar todos os recursos que eu tenha ao meu alcance.	154,0
27. Aumentar o tamanho de minha propriedade.	23,8
28. Ao contrair dívidas, preferir longos prazos para quitação.	58,7
29. Ser um dos melhores produtores da região.	1,6
30. Gostar de trabalhar na sua fazenda.	150,8

Fonte: Dados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5 – Principal objetivo do produtor rural do Norte do Espírito Santo, em 2006.

Outros trabalhos, entretanto, apresentaram resultados divergentes. Medeiros (1998), ao analisar os objetivos dos produtores de leite da microrregião de Viçosa-MG, encontrou a obtenção de lucro como principal. Robinson (1993), citado por Willock et al. (1999b), observou a obtenção de lucro suficiente como prioridade. Gasson (1973) concluiu que o gosto pela atividade rural seria primordial em relação a outras questões. Esse tipo de comparação de resultados é de difícil execução devido às diferentes maneiras que os objetivos têm sido abordados por diversos autores.

A análise anterior referiu-se ao grupo como um todo, sem especificar a principal atividade realizada ou características do entrevistado ou da empresa. Essa discriminação pode ser importante, uma vez que os objetivos podem variar muito com a idade, grau de escolaridade e relação com a empresa, entre outros.

4.2.1. Relação entre os objetivos do produtor rural e as características da empresa e do empresário

A administração da propriedade rural reflete as particularidades inerentes às suas características internas, sejam elas do administrador ou da empresa. Neste item, procurou-se verificar como esses fatores interagem com os objetivos dos produtores rurais, agrupados em domínios, visando facilitar a discussão. Essa relação permitiu identificar algumas características que podem estar influenciando a tomada de decisões; dentre elas, o grau de escolaridade foi a que apresentou a maior quantidade de correlações significativas (Tabela 4).

Qualidade de vida

Metas pessoais e profissionais foram apontadas como conflitantes pelos produtores entrevistados. Um gerente que considera fundamental uma vida confortável muitas vezes não consegue alcançá-la, uma vez que a atividade rural exige dedicação exaustiva ao tomador de decisão, impedindo, muitas vezes, descanso apropriado, entre outros cuidados com saúde e alimentação, por exemplo.

Neste domínio foram consideradas sete afirmativas. Um produtor que atribuiu altos escores para os itens referentes à Qualidade de Vida considerou que ter uma vida confortável, planejar o que fazer na semana, interessar-se por algum tipo de lazer, melhorar sua qualidade de vida, não trabalhar todos os dias, planejar para poder viajar nos feriados e gostar do que faz são questões muito importantes.

A relevância dada ao planejamento da semana correlacionou-se positivamente com o item relacionado ao trabalho fora para obter renda extra, ou seja, produtores que trabalhavam em outra atividade não deram importância para esse item, o que pode estar prejudicando a qualidade de vida, podendo levá-los a condições de estresse. Estudado por McGregor et al. (1995), tem sido motivo de crescente preocupação, uma vez que está relacionado ao elevado índice de suicídios entre produtores rurais em alguns países. No Reino Unido, por exemplo, a taxa de suicídio entre agricultores chegou a quase o dobro da ocorrência na população do país.

Tabela 4 – Correlações entre as características da empresa e do empresário e os objetivos dos produtores rurais do Norte do Espírito Santo, em 2006

Objetivos ⁶	Relação com a empresa	Escolaridade	Experiência na atividade rural	Dedicação ao trabalho	Trabalho fora da empresa rural	Distância de centros urbanos	Participação em organização de produtores	Local de residência
1. Herança para família		-0,288*		0,301*				
2. Continuar na atividade rural		-0,473**	0,391**	0,356**				
8. Planejamento da semana					0,293*			
9. Evitar dívidas						-0,371**		
10. Interesse por lazer			-0,265*					
17. Trabalhar todos os dias			0,283*	0,288*				
18. Tempo para a família		0,288*						
21. Evitar excesso de produção		0,261*			-0,296*	-0,279*		
22. Conservação da propriedade		-0,292*						
26. Usar todos os recursos que estiverem ao alcance				0,295*				
28. Longo prazo para dívidas	-0,287*						-0,279*	-0,286*

Fonte: Dados da pesquisa.

* Correlação significativa a 5% de probabilidade.

** Correlação significativa a 1% de probabilidade.

⁶ Foi dado um pequeno resumo para cada questão. Para ter acesso à afirmativa completa, consulte a Parte 2 do questionário do Anexo.

O item “Interessar-se por algum tipo de lazer é fundamental” também apresentou correlação significativa com a experiência do produtor. Quanto maior a experiência na atividade rural, menor a importância dada a essa questão, o que pode estar prejudicando a qualidade de vida desses indivíduos.

Outro fator agravante foi notado entre esses produtores mais experientes e os que têm maior tempo de dedicação semanal ao negócio. Foi verificada correlação positiva entre esses dois itens com a importância dada ao trabalhar todos os dias. Essas questões são de extrema relevância e devem ser analisadas com maior cautela pelas autoridades regionais.

Bem-estar familiar

Na vida do produtor rural, a família tem papel fundamental. Ao mesmo tempo em que constitui uma base de apoio psicológico, também representa, em muitos casos, parte da força de trabalho na propriedade. Entretanto, compromissos e metas familiares exercem influência considerável no rumo dos negócios. Ter tempo para a família, por exemplo, foi considerada tarefa muito difícil para muitos produtores, tendo em vista seu comprometimento em diversas atividades, como organizações de produtores e empresas urbanas.

Neste domínio foram consideradas três afirmativas. Um produtor que atribuiu altos escores para os itens referentes ao bem-estar familiar considerou que cuidar da propriedade para deixar de herança para a família, melhorar sua qualidade de vida e ter tempo para ela são aspectos muito importantes.

Foram observadas correlações positivas entre a dedicação do produtor rural à propriedade, assim como o grau de escolaridade, com o item “Cuidar da propriedade para deixar de herança para a família”. Esse objetivo pode estar servindo de estímulo para um maior dispêndio de tempo, em horas por semana, à propriedade. Também, produtores com maior nível de instrução tenderam a dar maior importância ao legado para as futuras gerações.

O grau de escolaridade também apresentou relação positiva com a importância dada à necessidade de destinar tempo à família. Muitos produtores, apesar de considerarem tal questão de extrema importância, admitiram não segui-la da forma como gostariam.

Sustentabilidade ambiental

As políticas para a agricultura mais recentes têm empenhado grandes esforços em garantir a sustentabilidade ambiental. Vários projetos têm sido implementados com o intuito de recuperar áreas de preservação permanente, estimular a prática da agroecologia e dar destino apropriado a embalagens de agrotóxicos, entre outros. Muitos produtores reconheceram a importância de tais aspectos, mas, por questões econômicas, alegaram não os colocarem em prática.

Neste domínio foram consideradas três afirmativas. Um produtor que atribuiu altos escores para os itens referentes à Sustentabilidade Ambiental considerou que preservar a natureza, evitar o uso de produtos químicos e adotar práticas de conservação natural na propriedade são itens muito importantes.

O grau de escolaridade correlacionou-se negativamente com a importância dada ao item “deixar a propriedade, no mínimo, do jeito que estava quando comecei a tomar conta”. Portanto, quanto maior o nível de instrução, menor a importância dada à adoção de práticas de conservação do solo e à legislação ambiental, por exemplo. Essa constatação merece maior atenção de órgãos governamentais responsáveis pela fiscalização e monitoramento dessas questões.

Sucesso nos negócios

Sabe-se que o lucro não é a única motivação dos produtores rurais nas diversas partes do mundo. Este fator foi responsável pela falha de muitos modelos econômicos em descrever o processo de tomada de decisão na agropecuária (WILLOCK et al., 1999b).

Este domínio refere-se ao aspecto financeiro, além de qualidades da empresa e do empresário rural, compreendendo 12 questões: “ser altamente produtivo”; “evitar dívidas”; “cultivar vários produtos na propriedade”; “melhorar a qualidade da produção”; “exercer atividades de baixo risco financeiro”; “evitar produzir em excesso”; “ter máquinas e equipamentos modernos em minha propriedade”; “ter a melhor lavoura (ou pasto, ou criação) possível”; “ter o máximo lucro possível”; “utilizar todos os recursos que eu tenha ao meu

alcance”; “aumentar o tamanho da minha propriedade”; e “ser um dos melhores produtores da região”.

Foi observada correlação negativa entre a importância de evitar dívidas e a distância das propriedades até a sede do município mais próximo. Produtores que possuíam empresas mais próximas a centros urbanos apresentaram maior preocupação em não contrair débitos com bancos ou particulares. Uma explicação para esse fato pode ser devida à frequência anual de obtenção de renda com a cafeicultura, praticada pela maioria dos agricultores entrevistados, o que sugere a necessidade de contração de empréstimos. Essa questão deve ser melhor investigada em estudos futuros.

Constatou-se, ainda, correlação positiva entre o grau de escolaridade e a importância dada ao item “evitar produzir em excesso”, o que pode ser desejável em algumas situações. Em uma região que passa por um momento de escassez e conseqüente alto custo de mão-de-obra, paripasso uma condição de baixos preços pagos aos produtos agrícolas, deve-se analisar criteriosamente antes de realizar altos investimentos, com o intuito de obter altas produtividades.

A distância dos centros urbanos e o trabalho fora da empresa rural apresentaram correlações negativas com o item “evitar produzir em excesso”. A relação entre o primeiro aspecto e esse item denota a tendência a poupar esforços, por parte de pessoas que atuam em outro negócio. Uma produção exagerada é obtida, muitas vezes, em conseqüência de gastos desnecessários com insumos e, para a maior parte das culturas praticadas na região, vem acompanhada de dificuldades na comercialização, seja por problemas de logística, ou de armazenamento, seja devido aos preços desfavoráveis obtidos na venda. A outra relação carece de estudos que investiguem melhor a questão.

Ainda, a dedicação apresentou correlação positiva com o item “utilizar todos os recursos que eu tenha ao alcance”, como era de se esperar. Produtores mais empenhados nas atividades demandadas pelo seu negócio tendem a apresentar maior interesse em ter acesso a recursos como o crédito agrícola, máquinas emprestadas por prefeituras ou associações, entre outras oportunidades.

Status

Muitas pessoas encaram a administração da empresa rural como um estilo próprio e prazeroso de se viver. Nesta pesquisa foram observadas diferenças marcantes nas opiniões de produtores rurais quanto à sua identificação enquanto categoria importante para o progresso regional. Nota-se, entre esses agricultores, a necessidade de reafirmação de princípios que os levem à convicção de seu papel fundamental como propulsores do desenvolvimento econômico e social da região.

Neste domínio foram consideradas três afirmativas. Um produtor que atribuiu altos escores para as afirmativas referentes a *status* considerou que continuar no campo, “aconteça o que acontecer”, ter o respeito e admiração de produtores vizinhos, assim como participar de concursos e disputas na área rural, são muito importantes.

A experiência na atividade e a dedicação apresentaram correlação positiva com o item “continuar trabalhando na minha fazenda, aconteça o que acontecer”, enquanto o grau de escolaridade correlacionou-se negativamente. Isso indica que produtores com maior nível de instrução se sentem mais seguros para abandonar a atividade agropecuária e não dão muita importância ao prestígio enquanto produtores rurais. No entanto, quanto mais ligados à terra, seja pelo tempo dedicado por semana, seja pelo tempo que trabalham no ramo, mais difícil se torna abandoná-la. Tal constatação reforça a importância e pode indicar uma direção para políticas públicas voltadas a manter o homem no campo e realçar sua auto-estima. Entre elas se destacam os programas governamentais, com o intuito de estimular a agricultura familiar, como o PRONAF⁷, fundamentais para evitar o êxodo rural e assegurar dignidade às famílias camponesas.

Outros objetivos específicos

Neste item foram consideradas duas afirmativas, incluindo uma relacionada ao perfil empreendedor, a qual questionava o protagonismo na

⁷ O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) é desenvolvido pelo governo federal e objetiva fornecer auxílio financeiro a atividades agropecuárias e não-agropecuárias exploradas, mediante emprego direto da força de trabalho do produtor rural e de sua família.

implementação de inovações técnicas, e outra referente à preferência quanto a prazos para a quitação de dívidas.

Apenas a segunda afirmativa correlacionou-se, significativamente, com características do tomador de decisão. Foram observadas correlações negativas com a participação em organizações de produtores (associações, cooperativas ou sindicatos), o local de residência do entrevistado e sua relação com a empresa. Nesse caso, produtores que participavam de alguma organização, residiam na propriedade ou eram os únicos proprietários tenderam a dar maior importância a longos prazos para quitação de débitos. Entretanto, tais constatações são de difícil explicação, o que implica a necessidade de pesquisas mais específicas nesse sentido, as quais podem ser de grande utilidade para agentes financeiros. Assim, será possível esclarecer se existe, de fato, uma relação entre a preferência por longos ou curtos prazos e questões internas à empresa rural.

4.2.2. Identificação dos objetivos do produtor de café *Conilon*

Pelo fato de representarem maioria (60%) na amostra de produtores consultados nesta pesquisa, analisaram-se, separadamente, os que tinham como principal atividade realizada na propriedade a cafeicultura. A importância dada aos diferentes objetivos não foi muito diferente da amostra total.

Pela Tabela 5, pode-se verificar, entre os objetivos menos importantes, as questões referentes a entrar e ganhar concursos e disputas na área rural, seguido por evitar produzir em excesso, ser um dos melhores produtores da região e o pioneirismo em experimentar novas tecnologias. Observou-se menor necessidade de evitar produzir em excesso, comparando-se à amostra total, o que pode ser explicado pelas características de pós-colheita e mercadológicas do café. A produção em uma única fazenda não interfere no preço do produto, visto que é voltado para o mercado externo. Além disso, o armazenamento do produto o deixa menos sujeito a perdas, em comparação com a cultura do mamão, assim como a produção de carnes e leite, muito comum na região.

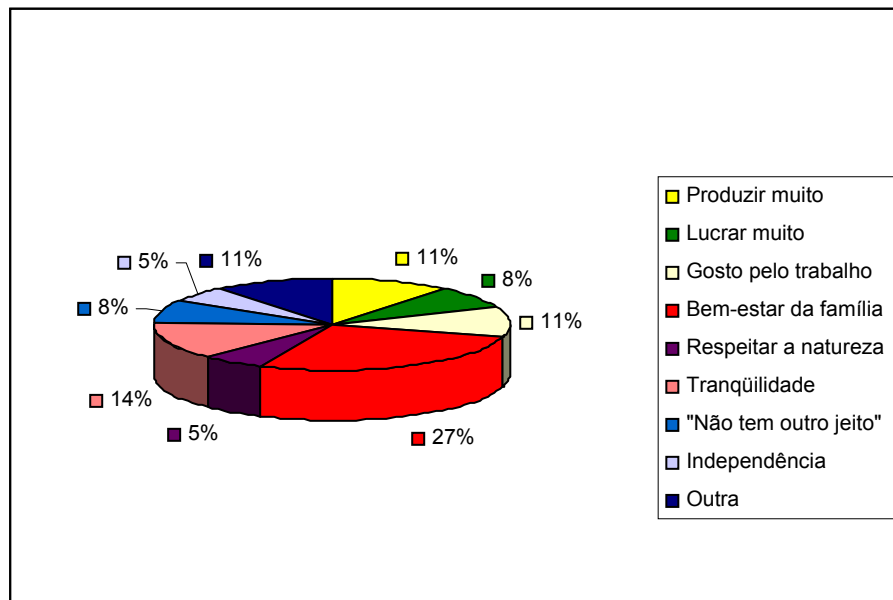
Tabela 5 – Soma dos escores de cada objetivo do produtor de café *Conilon* do Norte do Espírito Santo, em 2006

Afirmativas	Soma dos escores
1. Cuidar da propriedade para deixar de herança para a minha família.	160,5
2. Continuar trabalhando com a minha fazenda, “aconteça o que acontecer”.	136,8
3. Ser respeitado e admirado pelos produtores vizinhos.	60,5
4. Entrar e ganhar concursos e disputas na área rural.	60,5
5. Ser o primeiro a adotar novas tecnologias.	-10,5
6. Ter uma vida confortável é fundamental.	144,7
7. Ser altamente produtivo.	136,8
8. Planejar o que fazer na semana, ou no dia, para que se possa descansar tranquilo.	144,7
9. Evitar dívidas.	113,2
10. Interessar-se por algum tipo de lazer é fundamental.	68,4
11. Preservar a natureza.	168,4
12. Usar, o mínimo possível, de produtos químicos.	97,4
13. Cultivar vários produtos na propriedade.	89,5
14. Melhorar a qualidade da produção.	139,5
15. Melhorar a qualidade da minha vida.	184,2
16. Melhorar a qualidade de vida da minha família.	181,6
17. Trabalhar todos os dias.	57,9
18. Ter tempo para a família.	157,9
19. Planejar para poder viajar nos feriados.	23,7
20. Exercer atividades de baixo risco financeiro.	131,6
21. Evitar produzir em excesso.	-34,2
22. Deixar a propriedade, no mínimo, do jeito que estava quando comecei a tomar conta.	142,1
23. Ter máquinas e equipamentos modernos em minha propriedade.	71,1
24. Ter a melhor lavoura (ou pasto e criação) possível.	155,3
25. Ter o máximo lucro possível.	171,1
26. Utilizar todos os recursos que eu tenha ao meu alcance.	150,0
27. Aumentar o tamanho de minha propriedade.	18,4
28. Ao contrair dívidas, preferir longos prazos para quitação.	68,4
29. Ser um dos melhores produtores da região.	-15,8
30. Gostar de trabalhar na sua fazenda.	155,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos objetivos mais importantes, observou-se que a qualidade de vida própria e da família obtiveram as maiores somas de escores, seguidas da maximização de lucros, preservação da natureza e cuidar da propriedade para deixar de herança para a família.

Analogamente à amostra total, quando os produtores de café foram solicitados a indicar seu principal objetivo na atividade rural eles confirmaram a coerência de suas respostas. O bem-estar da família foi apontado como prioridade por 27%, seguido pela tranqüilidade oferecida pela vida rural, com 14%, objetivo que poderia ser relacionado à qualidade de vida e que não foi contemplado pelas afirmativas do questionário (Figura 6).



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 6 – Principal objetivo do produtor de café *Conilon* do Norte do Espírito Santo, em 2006.

Outro fator avaliado foi o desempenho técnico, que pode indicar as ações necessárias a serem adotadas pelos gerentes para o alcance de melhores resultados (MENDONÇA, 1996). Tomando a produtividade do café como *proxy*, foi verificada a sua correlação com cada objetivo. Adotando um nível de significância de 5%, verificou-se que apenas a intenção de ser altamente produtivo correlacionou-se positivamente com o desempenho técnico dos produtores. Esse é um importante indício de que os produtores de café da região estejam agindo com base em seus objetivos.

Esses resultados são semelhantes aos encontrados em outros trabalhos. Bigras-Poulin et al. (1984-1985), citados por Rougoor et al. (1998), constataram correlação positiva entre produção de leite e ambição. Tarabla e Dodd (1990) e também Hurnik et al. (1994), citados por Rougoor et al. (1998), como nesta pesquisa, não encontraram influência da satisfação com o trabalho em índices de produtividade.

A análise das características do tomador de decisão, assim como as da unidade produtiva, facilita o entendimento dos aspectos envolvidos no estabelecimento dos objetivos dos produtores rurais da região. Entretanto, há de se considerar que, não necessariamente, estejam agindo conforme relatado nos questionários. Alguns estudos têm evidenciado que muitos produtores, geralmente, não se baseiam em seus objetivos de forma clara e estruturada para tomar decisões (WILLOCK et al., 1999b).

4.3. Estilos gerenciais

4.3.1. Definição dos estilos

Nuthall (2006) salientou a possibilidade de que a personalidade, assim como a inteligência de um indivíduo, influencie sua habilidade gerencial e seu potencial para aperfeiçoá-la mediante treinamento. Portanto, torna-se necessário explorar os estilos gerenciais, sob a ótica dos traços da personalidade.

Isso posto, os dados desta pesquisa foram criteriosamente analisados e, após considerar várias interações no processo que define a partição final, foram encontrados diversos estilos gerenciais. Solano et al. (2001) afirmaram

que são necessários muitos grupos para representar sua heterogeneidade, mesmo em populações homogêneas. Apesar disso, a pesquisa buscou delimitá-los, buscando-se uma representação coerente dos grupos existentes na comunidade rural dos municípios analisados, sendo definidos quatro *clusters*.

Como pode ser observado na Tabela 6, esses grupos (estilos) apresentaram escores semelhantes em muitas afirmativas, oferecendo, portanto, uma visão geral das características pessoais dos produtores da região.

As questões de maior concordância foram:

- Para a maioria das situações, você procura conhecer a opinião de várias pessoas antes de tomar uma decisão final sobre o assunto.
- Você acha que ajuda muito discutir as situações em sua propriedade com sua família.
- Você acha muito importante que um produtor rural seja equilibrado, não se deixando influenciar por suas emoções.
- Você gosta de aprender novos métodos de produção.
- Você está satisfeito com o que está fazendo com os recursos que tem disponível.
- Você gosta muito de conversar com outras pessoas sobre agropecuária.
- Você acha que ajuda muito basear-se em sua experiência como produtor rural para tomar decisões.
- Quando participa de encontros e reuniões de produtores rurais, você normalmente expõe suas idéias e faz perguntas.
- Você fica muito satisfeito quando as futuras atividades estão bem planejadas.
- Você se preocupa com o que os outros pensam sobre seu jeito de administrar o negócio.

Tabela 6 – Estilos gerenciais e escores médios para cada afirmativa do questionário aplicado no Norte do Espírito Santo, em 2006

Afirmativa ⁸	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4
1. Reflexão	4,75	4,29	4,39	4,79
2. Abordar desconhecidos	4,50	4,59	3,11*	4,47
3. Conhecer outras opiniões	3,63	4,82	4,28	4,37
4. Discussão com família	4,00	3,88	4,17	4,37
5. Ansiedade	2,00*	4,65**	3,83	4,89**
6. Tolerância	3,63	3,59	3,22	4,32
7. Compartilhar	2,50	4,59*	3,83	3,53
8. Anotações	3,63	2,41*	3,50	3,89
9. Admiração pelo equilíbrio	4,63	4,88	4,50	4,79
10. Perda do sono	2,13	3,76	3,17	4,26
11. Gosto pelo conhecimento	5,00	4,88	4,72	4,95
12. Controle	4,25	2,53*	4,00	4,58
13. Preocupação com críticas	2,25	1,76	2,50	1,84
14. Satisfação	3,75	3,29	3,83	3,79
15. Conversar sobre agropecuária	4,63	4,82	4,61	4,84
16. Dificuldade para mudanças	2,00	3,12	2,72	3,63
17. Persistência	2,13*	3,41	4,17	3,89
18. Organizações	4,00	3,24	3,44	4,21
19. Exigência	2,75	3,12	4,44*	3,47
20. Mau humor e rudeza	1,50*	3,35	3,28	2,84
21. Basear-se na experiência	4,25	3,88	4,17	4,26
22. Liberdade	2,13	3,00	1,50	2,21
23. Participação	3,38	3,18	3,17	4,00
24. Princípios	2,88	2,82	4,06*	3,11
25. Satisfação com planejamento	5,00	4,71	4,94	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

* Média significativamente diferente das demais no nível de 5% de probabilidade.

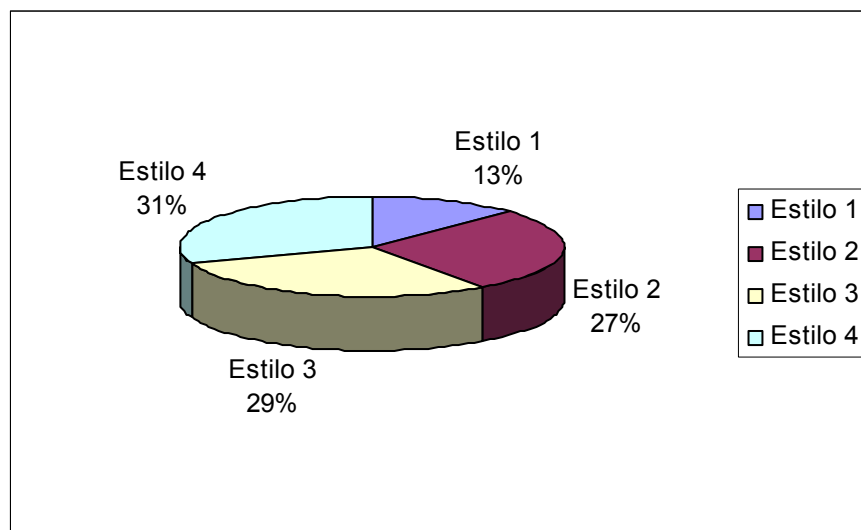
** Nesse caso, as duas médias foram significativamente diferentes das outras duas, no nível de 5% de probabilidade, e iguais ao mesmo nível.

⁸ Foi dado um pequeno resumo para cada questão. A afirmativa completa está na Parte 1 do questionário do Anexo.

Das afirmativas apresentadas, apenas a última não recebeu alto escore, portanto os produtores sediados no Norte do Estado do Espírito Santo, de forma geral, não se preocupavam com o que os outros pensavam sobre seu jeito de administrar; isso significa que eles se sentiam muito independentes em suas ações. As demais questões indicam uma postura aberta, comportamento tal que sinaliza alta receptividade a novas tecnologias e, até mesmo, para o aperfeiçoamento gerencial. Considerando-se que 46% dos entrevistados gostariam de melhorar sua capacidade de planejamento, um treinamento deveria dar grande ênfase a esse aspecto.

Analisando as demais afirmativas, pode-se identificar características marcantes em cada *cluster*. Elas foram determinantes para estabelecer os estilos gerenciais relacionados à personalidade dos produtores da região Norte do Espírito Santo, conforme a seguir:

Estilo 1 – Os produtores deste estilo quase nunca ficam ansiosos, raramente estão de mau humor quando pressionados e dão maior valor ao descanso para um bom desempenho no trabalho, comportamento esse observado em 13% dos entrevistados (Figura 7).



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 7 – Proporção de produtores em cada estilo gerencial do Norte do Espírito Santo, em 2006.

Estilo 2 – Neste estilo gerencial, encontram-se indivíduos muito ansiosos e que gostam de comentar com outras pessoas a respeito de seu sucesso e suas falhas na atividade rural. Além disso, não possuem o hábito de anotar o que ocorre na empresa, inclusive despesas e receitas. Isso foi observado em 27% dos entrevistados.

Estilo 3 – Neste caso, os tomadores de decisão são mais controladores com seus subordinados, sendo, também, muito exigentes. São produtores que não gostam muito de se dirigir a pessoas desconhecidas para obtenção de informações técnicas e preferem agir da forma que consideram correta, sem se importar com pressões contrárias, o que observado em 29% dos entrevistados.

Estilo 4 – Estes agricultores atribuíram escores semelhantes à amostra total para grande parte das afirmativas. Se diferenciaram apenas por admitirem ficar muito ansiosos quando há muito serviço e pouco tempo disponível. Fato esse verificado em 31% dos entrevistados.

Essas características dos diferentes estilos gerenciais revelados neste estudo assemelham-se às identificadas em outros trabalhos em diferentes partes do mundo. O estilo 3 assemelha-se ao “Autoritário”, definido por Blake e Mouton (1984), caracterizado pelo gerente que busca resultados através do uso do poder e da autoridade, controlando as pessoas e ditando-lhes o que fazer. Nuthall (2006) encontrou resultados parecidos, visto que definiu quatro estilos gerenciais com características muito próximas aos grupos apresentados nesta pesquisa.

4.3.2. Identificação das características da empresa e do empresário nos estilos gerenciais

Foi feito um detalhamento para verificar algumas tendências, com relação às características do produtor e da propriedade, em cada estilo gerencial. A Tabela 7 ilustra algumas características. Para os administradores com o estilo 1 foram encontrados os seguintes resultados: a distância média até a sede do município era de 17 quilômetros; a área média das propriedades, de 112 hectares; 75% residiam fora da propriedade; a experiência média era de 21 anos e, quanto ao grau de escolaridade, 37,5% dos entrevistados

concluíram o ensino superior. Os produtores desse estilo gerencial apresentaram a maior média de idade (54,5 anos), e a maioria era proprietário único (87,5%). Ainda, relataram a menor dedicação semanal, 32 horas. Acrescenta-se que 62,5% tinham a propriedade como única fonte de renda.

Quanto aos produtores que apresentavam o estilo 2, a distância média de suas propriedades até a sede do município era de 17,5 quilômetros, a área média era de 115 hectares, 59% residiam fora da propriedade, 41% trabalhavam fora para obter renda extra, a idade média era de 48 anos, a experiência média de 22 anos e o tempo médio dedicado à propriedade de 43,5 horas por semana. Destacou-se que apenas 70,5% eram proprietários únicos, e 41% dos entrevistados não concluíram o ensino fundamental, fator que pode explicar, por exemplo, a falta do hábito de anotar despesas e receitas.

Apresentando o estilo 3, 83% eram proprietários únicos, 44% trabalhavam fora para obter renda extra, sendo a experiência média de 18 anos, o tempo médio dedicado à propriedade de 43 horas por semana, e 39% dos entrevistados concluíram o ensino superior. Foi destaque a área das propriedades de 91,5 hectares e a idade, 44 anos, com as menores médias entre os quatro estilos. Ainda, a distância média até a sede do município era de 21 quilômetros, e 78% residiam fora da propriedade, os quais representavam os maiores índices entre os grupos.

Quanto aos que possuíam o estilo 4, 79% eram proprietários únicos e a distância média até a sede do município era de 18,5 quilômetros, sendo a área média das propriedades de 109 hectares, e 42% trabalhavam fora para obter renda extra, a idade média era de 46,5 anos e a experiência média era de 19 anos, sendo o tempo médio dedicado à propriedade de 40 horas por semana. Quanto ao grau de escolaridade, 31,5% não concluíram o ensino fundamental e, ainda, 47% residiam fora da propriedade, o que representa o menor índice entre os estilos gerenciais identificados.

Tabela 7 – Características da empresa e do empresário de cada estilo gerencial do Norte do Espírito Santo, em 2006

Estilos	Relação com a empresa	Escolaridade	Experiência na atividade rural (anos)	Dedicação ao trabalho (horas por semana)	Idade (anos)	Distância de centros urbanos (km)	Trabalho fora da empresa rural (%)	Residência na propriedade (%)	Área média da propriedade (ha)
Estilo 1	87,5% eram proprietários únicos	37,5% concluíram o ensino superior	21	32	54,5	17	37,5	25	112
Estilo 2	70,5% eram proprietários únicos	41% não concluíram o ensino fundamental	22	43,5	48	17,5	41	41	115
Estilo 3	83% eram proprietários únicos	39% concluíram o ensino superior	18	43	44	21	44	22	91,5
Estilo 4	79% eram proprietários únicos	31,5% não concluíram o ensino fundamental	19	40	46,5	18,5	42	53	109

Fonte: Dados da pesquisa.

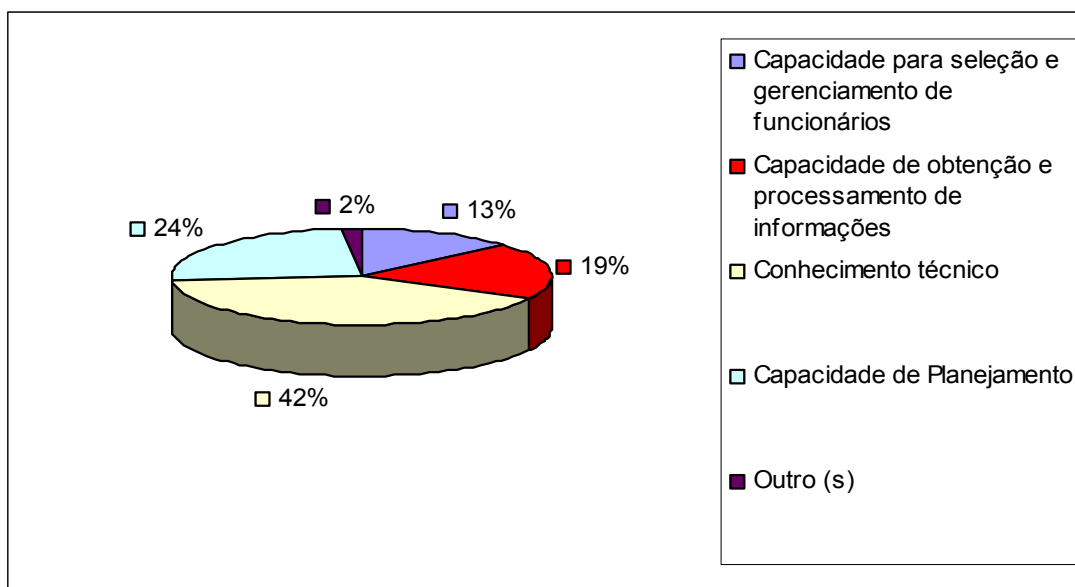
4.4. Aperfeiçoamento da capacidade gerencial

Este tópico visou caracterizar as impressões dos produtores dos municípios selecionados quanto à necessidade de melhoria de sua capacidade gerencial. Convém enfatizar que um programa de treinamento em administração rural deve ser suficientemente flexível para oferecer capacitação, por meio de métodos que melhor se adaptem ao público-alvo.

Nesse sentido, a última parte do questionário explorou questões mais específicas. Apesar da alta média verificada na auto-avaliação da capacidade gerencial por parte dos produtores consultados, de 7,57, variando em um conceito de 1 a 10, 79% admitiram que se interessariam por um treinamento para melhorar sua capacidade gerencial. No entanto, 13% afirmaram que talvez participariam, e o restante não teria interesse.

Quanto à forma, a maioria preferiria que fosse ministrado por especialistas e abordasse, predominantemente, aspectos técnicos da produção, os quais foram apontados como os mais importantes para melhorar a capacidade de gerenciar suas propriedades. Em segundo lugar ficou a capacidade de planejamento, seguida pela capacidade de obtenção e processamento de informações, e a capacidade para seleção e gerenciamento de funcionários (Figura 8).

Para uma análise mais detalhada das impressões dos tomadores de decisão a respeito do aperfeiçoamento administrativo, foram calculados os coeficientes de correlação simples entre o interesse por treinamento e as características do proprietário e de sua propriedade. Assim como na pesquisa realizada por Nuthall (2006) a idade foi a variável mais importante, com um coeficiente de $-0,334$, significativo no nível de 1%, as demais não foram significativas nem a 5%. Isto indica que a elaboração de programas de aperfeiçoamento da capacidade gerencial, de modo geral, deveriam levar em consideração o fato de que os produtores enquadrados no estilo gerencial 3, caracterizado por gerentes mais controladores e exigentes com subordinados, estariam mais dispostos a participar, uma vez que apresentaram as menores médias de idade.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 8 – Capacidades que os produtores do Norte do Espírito Santo gostariam de melhorar, em 2006⁹.

As áreas de interesse apontadas nesse diagnóstico são factíveis de adaptação às particularidades de cada caso. Vale ressaltar que algumas impressões manifestadas por produtores podem ter sido influenciadas pela presença do entrevistador ou por interpretação equivocada das questões. Ainda, sugere-se que outros assuntos sejam abordados em cursos que visem ao aperfeiçoamento da capacidade gerencial, entre elas as relacionadas a legislação e relacionamento com instituições ligadas ao meio rural.

⁹ Vale enfatizar que os produtores poderiam apontar mais de uma capacidade que gostariam de melhorar, e isso implica que, por exemplo, a proporção de produtores que gostariam de aperfeiçoar a capacidade de planejamento foi maior que 24%, sendo esse número de 46%, na realidade.

5. RESUMO E CONCLUSÕES

Neste trabalho, procurou-se analisar aspectos gerenciais relacionados à tomada de decisão dos produtores da região Norte do Estado do Espírito Santo, no ano de 2006. Mediante uma abordagem psicológica, este estudo visou mostrar sua importância para o entendimento dos processos envolvidos na administração de uma propriedade rural. Para isso, foram identificados os objetivos, estilos gerenciais e características individuais das empresas e dos empresários rurais.

Nesta pesquisa, evidenciou-se que o principal objetivo do tomador de decisão na agricultura empresarial do Norte do estado é o bem-estar da família. Ainda, a escolaridade foi a variável que influenciou a maior quantidade de questões relacionadas aos objetivos, demonstrando a importância desse fator para políticas públicas no meio rural. Analisando, especificamente, os produtores que consideraram a cafeicultura como a principal atividade realizada na propriedade, pôde-se verificar que a classificação dos objetivos não apresentou grandes diferenças em relação aos resultados gerais da análise do grupo completo estudado. Ainda, a importância dada pelo produtor de café à obtenção de alta produtividade da lavoura correlacionou-se positivamente com seu desempenho nesse item.

Quanto aos estilos gerenciais, foram identificados quatro principais, sendo que o estilo 1 referiu-se a produtores pouco ansiosos, raramente mal humorados e que davam maior valor ao descanso. Ainda, apresentavam maior

média de idade, maior proporção de proprietários únicos, menor dedicação à empresa e tinham a atividade rural como única fonte de renda, em sua maioria. O estilo 2 abrangeu produtores mais ansiosos, que gostavam de comentar com outras pessoas sobre o que acontecia em sua propriedade e que não possuíam o hábito de fazer anotações, inclusive de despesas e receitas. Eram produtores com nível de instrução mais baixo e, em menor proporção, proprietários únicos.

Com o estilo 3, constataram-se produtores mais controladores e exigentes com subordinados. Além disso, não costumavam se dirigir a pessoas desconhecidas para obter informações, preferindo basear-se em seus princípios para tomar decisões. Esses agricultores eram mais jovens e residiam, geralmente, fora de suas propriedades, sendo que elas dispunham das menores áreas e eram as mais próximas dos centros urbanos. No estilo 4, encontraram-se produtores mais ansiosos quando sob pressão e, na sua maioria, residentes na propriedade.

Em relação à capacidade gerencial, a maioria dos produtores manifestou interesse em participar de treinamento para aperfeiçoá-la, sendo que, quanto menor a idade, maior o interesse. A preferência seria o aperfeiçoamento mediante cursos ministrados por especialistas, os quais deveriam abranger questões técnicas, aliadas aos aspectos gerenciais, como o planejamento.

Este estudo empenhou-se na identificação dos objetivos e estilos gerenciais predominantes, bem como das relações com variáveis individuais das propriedades e dos produtores rurais. Foi possível observar que os componentes da capacidade gerencial podem fornecer uma descrição importante para o aprofundamento em questões referentes à tomada de decisão.

Na região Norte do Estado do Espírito Santo, algumas instituições têm oferecido treinamento gerencial na área rural, entre elas o Instituto Capixaba de Pesquisa e Extensão Rural (INCAPER), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). Os programas dessas instituições baseiam-se em oferecer conhecimentos básicos referentes ao ambiente da empresa rural (geral, operacional e recursos) e do processo administrativo (funções administrativas e áreas da empresa rural). Além disso, preocupam-se em levar esses conceitos

para a prática nas propriedades dos participantes, chamando a atenção para a importância da liderança, da motivação e do associativismo.

Nota-se que os treinamentos em administração rural na região consideravam alguns aspectos, entre eles o socioeconômico, buscando adaptá-los à realidade do indivíduo. Entretanto, muito ainda pode ser acrescentado nesse sentido. O presente estudo explorou os diversos objetivos e estilos gerenciais dos produtores da região Norte do Espírito Santo. Uma das principais implicações dos resultados foi que, em se tratando de treinamento, este deveria ser adequadamente diversificado em formato e conteúdo, para que se pudessem contemplar os diversos tipos de produtores, quanto à sua personalidade e seus valores.

Baseando-se nessa premissa e dividindo esses tipos de produtores em grupos, talvez em estilos gerenciais, poderiam ser desenvolvidos programas com ênfase em estimular produtores com o estilo 3, por exemplo, a consultar as diversas fontes de informações, tornando-os aptos para tomar decisões mais acertadas. Ainda, de acordo com os objetivos relatados nas entrevistas, pode-se constatar a necessidade de elevação da auto-estima e de estímulo à iniciativa por parte da maioria dos produtores rurais.

Espera-se que novos estudos sejam realizados e seus resultados utilizados na elaboração de diversas formas de treinamento e suporte gerencial a produtores, como cursos, palestras, *softwares*, informativos, videocursos e outras ferramentas gerenciais porventura criadas. Devem ser repassados a técnicos, consultores e extensionistas, dentre outros, para que compreendam melhor o posicionamento dos produtores, facilitando seu trabalho e auxiliando-os no alcance de seus objetivos e metas.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I. Nature and operation of attitudes. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 1, p. 27-58, 2001.

ALVAREZ, A.; ARIAS, C. Diseconomies of size with fixed managerial ability. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 85, n. 1, p. 134-142, 2003.

ALVAREZ, J.; NUTHALL, P.L. **The relationships between computer use and Canterbury farmers' goals, personality traits and learning styles**. Lincoln, NZ: Farm Management Group, Lincoln University, 2002. 50 p. (Mimeogr.).

AUSTIN, E.J.; DEARY, I.J.; GIBSON, G.J. Relationships between ability and personality: three hypotheses tested. **Intelligence**, v. 25, n. 1, p. 49-70, 1997.

AUSTIN, E.J.; WILLOCK, J.; DEARY, I.J.; GIBSON, G.J.; DENT, J.B.; EDWARDS-JONES, G.; MORGAN, O.; GRIEVE, R.; SUTHERLAND, A. Empirical models of farmer behavior using psychological, social and economic variables. Part I: Linear modelling. **Agricultural Systems**, v. 58, n. 2, p. 203-224, 1998a.

AUSTIN, E.J.; WILLOCK, J.; DEARY, I.J.; GIBSON, G.J.; DENT J.B.; EDWARDS-JONES, G.; MORGAN, O.; GRIEVE, R.; SUTHERLAND, A. Empirical models of farmer behavior using psychological, social and economic variables. Part II: Nonlinear and expert modelling. **Agricultural Systems**, v. 58, n. 2, p. 225-241, 1998b.

BARROS, F.S.O.; FORTE, S.H.A.C. A análise das características empreendedoras versus premissas da escola da estratégia empreendedora: um estudo multicase no setor de alimentação. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 6, n. 2, p. 8-22, 2004.

BARROSO, L.P.; ARTES, R. **Análise multivariada**. Lavras, MG: UFLA, 2003. 156 p. (Mimeogr.).

BEIERLEN, J.G.; SCHNEEBERGER, K.C.; OSBURN, D.D. **Principles of agribusiness management**. Land Grove, IL: Waveland Press, 2003. 326 p.

BERGEVOET, R.H.M.; ONDERSTEIJN, C.J.M.; SAATKAMP, H.W.; VAN WOERKUM, C.M.J.; HUIRNE, R.B.M. Entrepreneurial behavior of dutch dairy farmers under a milk quota system: goals, objectives and attitudes. **Agricultural Systems**, v. 80, n. 1, p. 1-21, 2004.

BIERLEN, R.; PARSCH, L.D.; DIXON, B.L. How cropland contract type and term decisions are made: evidence from an Arkansas tenant survey. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 1, p. 103-121, 1999.

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

BRANDÃO, E.D. **Administração da fazenda**: contabilidade agrícola. Rio de Janeiro: Ministério da Agricultura – Serviço de Documentação, 1946. 133 p.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agronegócio brasileiro**: uma oportunidade de investimentos. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 28 ago. 2006.

BRODT, S.; KLONSKY, K.; TOURTE, L. Farmer goals and management styles: implications for advancing biologically based agriculture. **Agricultural Systems**, v. 89, n. 1, p.90-105, 2005.

CELLA, D. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendedor rural**. 2002. 166 f. Dissertação (Mestrado em Ciências – Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – USP, Piracicaba, SP.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Terceira previsão da safra de café 2006/2007**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/download/safra/3BoletimCafe.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL – CNA. **Agroindústria cresce, mas agropecuária cai em 2004**. Disponível em: <<http://www.cna.org.br>>. Acesso em: 5 set. 2005a.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL – CNA. **Exportações do agronegócio**: novo recorde não esconde crise do setor agrícola. Disponível em: <<http://www.cna.org.br>>. Acesso em: 23 nov. 2005b.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL – CNA. **Balança comercial do agronegócio**: janeiro a junho de 2006. Disponível em: <<http://www.cna.org.br>>. Acesso em: 11 ago. 2006a.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL – CNA. **Queda dos preços pagos ao produtor é a principal causa na redução do VBP e do PIB**. Disponível em: <<http://www.cna.org.br>>. Acesso em: 11 ago. 2006b.

COSTA, F.P.; REHMAN, T. Exploring the link between farmers' objectives and the phenomenon of pasture degradation in the beef production systems of Central Brazil. **Agricultural Systems**, v. 61, n. 1, p. 135-146, 1999.

FAIRWEATHER, J.R.; KEATING, N.C. Goals and management styles of New Zealand farmers. **Agricultural Systems**, v. 44, n. 2, p. 181-200, 1994.

FERREIRA, M.A.M.; ANDRADE, W.S.P. Impactos da habilidade gerencial na redução dos custos de produção de leite no Estado de Minas Gerais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004, Cuiabá. **Anais...** Brasília, DF: SOBER, 2004. p. 160.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995. 257 p.

GARDNER, H. **Mentes que mudam**: a arte e a ciência de mudar as nossas idéias e a dos outros. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005. 229 p.

GASSON, R. Goals and values of farmers. **Journal of Agricultural Economics**, v. 24, p. 521-538, 1973.

GHADIM, A.K.A.; PANNELL, D.J. A conceptual framework of adoption of an agricultural innovation. **Agricultural Economics**, v. 21, n. 2, p. 145-154, 1999.

GIL, A.C. **Técnicas de pesquisa em economia**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A.M.B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

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

HAPPE, K.; BALMANN, A.; KELLERMANN, K. **Discussion paper**: Institute of Agriculture Development in Central and Eastern Europe – the agricultural policy simulator (AgriPoliS). Disponível em: <<http://www.iamo.de>>. Acesso em: 15 jul. 2005.

HARPER, W.M.; EASTMAN, C. An evaluation of goal hierarchies for small farm operators. **American Agricultural Economics Association**, v. 62, n. 4, p. 742-747, nov. 1980.

HESKETH, J.L.; CARNEIRO, W.M. Determinantes psicológicos do comportamento gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 2, p. 19-23, 1980.

HOWARD, W.H.; BRINKMAN, G.L.; LAMBERT, R. Thinking styles and financial characteristics of selected Canadian farm managers. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v. 45, p. 39-49, 1996.

INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – INCAPER. **Plano estratégico da agricultura capixaba: PEDEAG**. Disponível em: <<http://www.incaper.es.gov.br/pedeag>>. Acesso em: 5 set. 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA. **Imóveis rurais por meso, microrregião e município**. Vitória, ES: 2002. 23 p.

JOHNSON, G.L.; HALTER, A.N.; JENSEN, H.R.; THOMAS, D.W. **A study of managerial processes of midwestern farmers**. Ames: Iowa State University Press, 1961. 221 p.

KAY, R.D. **Farm management: planning, control and implementation**. New York: McGraw-Hill, 1986. 401 p.

MATTHEWS, G.; DEARY, I.J. **Personality traits**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

McGREGOR, M.; WILLOCK, J.; DEARY, I. Farmer *stress*. **Farm Management**, v. 9, n. 2, p. 57-65, 1995.

McGREGOR, M.; WILLOCK, J.; DENT, B.; DEARY, I.; SUTHERLAND, A.; GIBSON, G.; MORGAN, O.; GRIEVE, B. Links between psychological factors and farmer decision making. **Farm Management**, v. 9, n.5, p. 228-239, 1996.

McKENZIE, K.J. Improving managerial capabilities of limited resource farmers. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 60, n. 5, p. 830-833, 1978.

MEDEIROS, F.B.S. **Perfil gerencial de produtores rurais assistidos por programa de extensão: o caso PDPL-RV**. 1998. 114 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

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

MINGOTI, S.A. **Análise de dados através de análise estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005. 297 p.

NUTHALL, P.L. Managerial ability – a review of its basis and potential improvement using psychological concepts. **Agricultural Economics**, v. 24, n. 3, p. 247-262, 2001.

NUTHALL, P.L. Determining the important management skill competencies – the case of farm family business in New Zealand. **Agricultural Systems**, v. 88, n. 2-3, p. 429-450, 2006.

ÖHLMÉR, B.; OLSON, K.; BREHMER, B. Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance. **Agricultural Economics**, v. 18, n. 3, p. 273-290, 1998.

PATERNIANI, E. Agricultura sustentável nos trópicos. **Estudos Avançados**, São Paulo, SP, v. 15, n. 43, p. 303-326, 2001.

PEREIRA, M.A.; VALE, S.M.L.R.; MANCIO, A.B. Gestão de recursos humanos em empresas de bovino de corte no Triângulo Mineiro. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 6, n. 2, p. 61-74, 2004.

ROSENBERG, H.R.; COWEN, P. Management differences and dairy results. **Agribusiness**, v. 6, n. 3, p. 267-279, 1990.

ROUGOOR, C.W.; TRIP, G.; HUIRNE, R.B.M.; RENKEMA, J.A. How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics. **Agricultural Economics**, v. 18, n. 3, p. 261-272, 1998.

SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, ABASTECIMENTO, AQUICULTURA E PESCA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – SEAG-ES. **Pólo do agronegócio em Linhares é destaque no país**. Disponível em: <<http://www.seag.es.gov.br>>. Acesso em: 21 mar. 2006a.

SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, ABASTECIMENTO, AQUICULTURA E PESCA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – SEAG-ES. Gerência de Informação e Análise. **Produção agropecuária 2003**. Disponível em: <<http://www.seag.es.gov.br>>. Acesso em: 11 ago. 2006b.

SOLANO, C.; LÉON, H.; PÉREZ, E.; HERRERO, M. Characterising objective profiles of Costa Rican dairy farmers. **Agricultural Systems**, v. 67, n. 3, p. 153-179, 2001.

TEIXEIRA, E.A. **Teoria geral da administração e prática**: TGA e P. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 152 p.

TEODÓSIO, A.S.S.; RODRIGUES, J.R.G.; GASPAR, R.M. Liderança em um ambiente de inovações organizacionais. **Revista de Economia da UNA**, Belo Horizonte, v. 1, n. 5, p. 37-50, 1997.

TRIP, G.; HUIRNE, R.B.M.; RENKEMA, J.A. Price-predicting ability of farm managers: empirical findings with flower producers in the Netherlands. **Review of Agricultural Economics**, v. 22, n. 2, p. 464-476, 2000.

TRIP, G.; THIJSSSEN, G.J.; RENKEMA, J.A.; HUIRNE, R.B.M. Measuring managerial efficiency: the case of commercial greenhouse growers. **Agricultural Economics**, v. 27, n. 2, p. 175-181, 2002.

VALE, S.M.L.R. **Avaliação de sistemas de informação para produtores rurais**: metodologias e um estudo de caso. 1995. 139 f. Tese (Doutorado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

VALE, S.M.L.R.; SANT'ANNA, J.C.O.; TEIXEIRA, M.B. **Estilos gerenciais e eficácia administrativa de produtores de café de Minas Gerais**. Viçosa: UFV, 2004. 76 p. (Relatório de Pesquisa: FAPEMIG).

VIVAN, A.M.; SETTE, R.S. Análise de eficiência técnica e identificação do perfil gerencial de produtores rurais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 3, n. 1, jan./jun. 2001.

WILLOCK, J.; DEARY, I.J.; EDWARDS-JONES, G.; GIBSON, G.; MCGREGOR, M.M.; SUTHERLAND, A.; DENT, J.B.; MORGAN, O.; GRIEVE, R. The role of attitudes and objectives in farmer decision making: business and environmentally-oriented behavior in Scotland. **Journal of Agricultural Economics**, v. 50, n. 2, p. 286-303, 1999a.

WILLOCK, J.; DEARY, I.J.; MCGREGOR, M.M.; SUTHERLAND, A.; EDWARDS-JONES, G.; MORGAN, O.; DENT, B.; GRIEVE, R.; GIBSON, G.; AUSTIN, E. Farmers' attitudes, objectives, behaviors, and personality traits: the Edinburgh study of decision making on farms. **Journal of Vocational Behavior**, v. 54, n. 1, p. 5-36, 1999b.

WILSON, P.; HADLEY, D.; ASBY, C. The influence of management characteristics on the technical efficiency of wheat farmers in Eastern England. **Agricultural Economics**, v. 24, n. 3, p. 329-338, 2001.

ZAMBRANO, C.; LIMA, J.E. Análise estatística multivariada de dados socioeconômicos. In: SANTOS, M.L.; VIEIRA, W.C. (eds.). **Métodos quantitativos em economia**. Viçosa: UFV, 2004. p. 555-576.

ANEXO

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Nome do produtor/empresa: _____

Contato: _____

Município: _____

Data da entrevista: ___/___/___

Número do questionário: _____

PARTE 1

Para responder às questões de 1 a 25, utilize a escala abaixo e marque, para cada afirmativa, a numeração que **REALMENTE CONDIZ COM SUAS ATITUDES E OPINIÕES**.

Por favor, não deixe nenhuma questão em branco

1	2	3	4	5
Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre

Afirmativas	1	2	3	4	5
1. Você costuma refletir muito sobre suas decisões antes de colocar em prática.					
2. Você se sente à vontade para abordar pessoas desconhecidas para obter informações técnicas.					
3. Para a maioria das situações, você procura conhecer a opinião de várias pessoas antes de tomar uma decisão final sobre o assunto.					
4. Você acha que ajuda muito discutir as situações em sua propriedade com sua família (esposa, filhos, irmãos, pais).					
5. Quando há muito serviço e pouco tempo disponível, você fica muito ansioso.					
6. Você costuma tolerar erros e acidentes que ocorram com funcionários (inclusive diaristas).					
7. Você fala de seu sucesso e suas falhas com produtores vizinhos.					
8. Você anota tudo o que ocorre na empresa.					
9. Você acha muito importante que um produtor rural seja equilibrado, não se deixando influenciar por suas emoções.					
10. Você não dorme à noite quando toma decisões que geram muita preocupação.					
11. Você gosta de aprender novos métodos de produção.					
12. Você costuma anotar despesas e receitas em sua propriedade.					
13. Você se preocupa com o que os outros pensam sobre seu jeito de administrar o negócio.					
14. Você está satisfeito com o que está fazendo com os recursos (terra, mão-de-obra, lavoura, pasto, animais, entre outros) que tem disponível.					
15. Você gosta muito de conversar com outras pessoas sobre agropecuária.					
16. Você tem dificuldade para fazer mudanças em sua forma de administrar, mesmo que seja para melhor.					
17. Você só consegue descansar quando termina totalmente o trabalho que precisa ser feito.					
18. Você gosta de participar de associações ou cooperativas.					
19. Você se considera muito exigente e checka várias vezes se tudo foi feito da forma correta.					
20. Quando a pressão é muito grande, você fica de mau humor e rude com os outros.					
21. Você acha que ajuda muito basear-se em sua experiência como produtor rural para tomar decisões.					
22. Você costuma deixar que os empregados executem as atividades da forma como quiserem.					
23. Quando participa de encontros e reuniões de produtores rurais, você normalmente expõe suas idéias e faz perguntas .					
24. Você acha muito importante agir da forma que considera correta, não se importando com pressões para agir de outra forma.					
25. Você fica muito satisfeito quando as futuras atividades estão bem planejadas.					

PARTE 2

Para responder às questões de 1 a 28, utilize a escala abaixo e marque, para cada afirmativa, a numeração que corresponde à sua opinião e **QUE REALMENTE CONDIZ COM SUAS ATITUDES E OBJETIVOS.**

Por favor, não deixe nenhuma questão em branco

1	2	3	4	5
Sem nenhuma importância	Sem importância	Sem opinião	Importante	Muito importante

Afirmativas	1	2	3	4	5
1. Cuidar da propriedade para deixar de herança para a minha família.					
2. Continuar trabalhando com a minha fazenda, "aconteça o que acontecer".					
3. Ser respeitado e admirado pelos produtores vizinhos.					
4. Entrar e ganhar concursos e disputas na área rural.					
5. Ser o primeiro a adotar novas tecnologias, ao invés de esperar os outros adotarem primeiro.					
6. Ter uma vida confortável é fundamental.					
7. Ser altamente produtivo.					
8. Planejar o que fazer na semana, ou no dia, para que se possa descansar tranqüilo.					
9. Evitar dívidas.					
10. Interessar-se por algum tipo de lazer é fundamental.					
11. Preservar a natureza.					
12. Usar o mínimo possível de produtos químicos (defensivos, adubos, herbicidas, corretivos).					
13. Cultivar vários produtos na propriedade.					
14. Melhorar a qualidade da produção.					
15. Melhorar a qualidade da minha vida .					
16. Melhorar a qualidade de vida da minha família .					
17. Trabalhar todos os dias (até sábado e domingo, pelo menos um pouco).					
18. Ter tempo para a família.					
19. Planejar para poder viajar nos feriados.					
20. Exercer atividades de baixo risco financeiro.					
21. Evitar produzir em excesso.					
22. Deixar a propriedade, no mínimo , do jeito que estava quando comecei a tomar conta.					
23. Ter máquinas e equipamentos modernos em minha propriedade.					
24. Ter a melhor lavoura (ou pasto e criação) possível.					
25. Ter o máximo lucro possível.					
26. Utilizar todos os recursos que eu tenha ao meu alcance (ex.: crédito agrícola, máquinas emprestadas por prefeituras, entre outras oportunidades).					
27. Aumentar o tamanho de minha propriedade.					
28. Ao contrair dívidas, preferir longos prazos para quitação.					
29. Ser um dos melhores produtores da região.					
30. Gostar de trabalhar na sua fazenda.					

PARTE 3
CARACTERIZAÇÃO DA PROPRIEDADE

3.1. Qual sua relação com a empresa?

- () proprietário
- () sócio
- () arrendatário
- () parceiro (meeiro)
- () gerente

3.2. Distância da propriedade à sede do município: _____ km

3.3. Área total da propriedade: _____ hectares (ha)

3.4. Área utilizada para atividades agropecuárias: _____ hectares (ha)

3.5. Principal atividade da propriedade: _____

3.6. Produção na última safra (da principal atividade): _____

3.7. Área utilizada para a principal atividade: _____ hectares (ha)

3.8. Quantidade de plantas (ou animais) em produção (da principal atividade):

3.9. Outras atividades realizadas na propriedade: _____

3.10. A empresa recebe assistência técnica, financeira ou gerencial?

(Sim = 1 e Não = 2): _____

3.10.1. Se sim, qual(is)?

- a) Técnica: Entidade(s): _____
- b) Financeira: Entidade(s): _____
- c) Gerencial: Entidade(s): _____

PARTE 4
CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTOR

4.1. Sexo (Masculino = 1, Feminino = 2): _____

4.2. Local de residência (Na propriedade = 1, Fora da propriedade =2): _____

4.3. Trabalha fora da empresa para obter renda extra? (Sim = 1, Não = 2): ____

4.4. Participa de alguma organização de produtores? (Sim = 1, Não = 2): ____

4.4.1. Se sim, qual tipo?

a) Cooperativa ()

b) Sindicato ()

c) Associação de produtores ()

d) Outros (Especificar): _____

4.5. Idade (anos): _____

4.6. Há quantos anos toma conta (principal responsável) de propriedade rural?

4.7. Tempo dedicado à propriedade (horas por semana): _____

4.8. Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Incompleto	Completo
Ensino fundamental (1. ^a a 8. ^a série)	()	()
Ensino médio (1. ^o ao 3. ^o ano)	()	()
Curso técnico	()	()
Técnico ou tecnólogo em agropecuária	()	()
Superior	()	()
Mestrado/Doutorado	()	()

4.9. Numa escala de **1** a **10**, qual nota você daria para sua capacidade administrativa? ____

4.10. Você se considera:

() Muito inteligente

() Um pouco mais inteligente que a média

() Inteligente (na média)

() Um pouco menos inteligente que a média

() Muito menos inteligente que a média

PARTE 5

- 5.1. Você se interessaria por um treinamento para melhorar sua capacidade gerencial?
 Sim Não Talvez
- 5.2. Que tipo de programa você preferiria (marque apenas uma alternativa)?
 Cursos ministrados por especialistas
 Auto-treinamento por computador
 Livros didáticos
 Outro(s)
Se escolheu “outro(s)”, qual seria sua sugestão? _____
- 5.3. O que gostaria de melhorar (pode marcar mais de uma alternativa)?
 Capacidade de planejamento
 Capacidade para seleção e gerenciamento de funcionários
 Capacidade de obtenção e processamento de informações
 Conhecimento técnico
 Outro(s)
Se escolheu “outro(s)”, o que gostaria de melhorar? _____