

**FACULDADE MERIDIONAL - IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**O comprometimento dos sucessores em
empresas familiares rurais**

Deisi Alessi Trento

**Passo Fundo
2017**

Deisi Alessi Trento

**O comprometimento dos sucessores em empresas
familiares rurais**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer e co-orientação da Prof. Esp. Tamires Bressiani Pagnussatt.

**Passo Fundo
2017**

Deisi Alessi Trento

**O comprometimento dos sucessores em
empresas familiares rurais**

Banca Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer

Prof. Dr. Carlos Costa

Prof. Dr. Marcelino Pedrinho Pies

Passo Fundo

2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela força, saúde e coragem que sempre me dá para eu enfrentar cada nova etapa proposta em minha vida.

Aos meus pais, Volmar Antônio Trento e Rosane Alessi Trento, por serem minha base, meus exemplos e inspirações de vida, a minha irmã Gabrieli, pelo carinho de sempre.

A Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, a qual me proporcionou grandes experiências, tanto no ensino como em vivências pessoais para a vida.

Um agradecimento muito especial ao meu orientador, Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer, pelo suporte, paciência, dedicação e orientação, sem as quais, sem dúvida, não seria possível a conclusão do atual trabalho.

A minha co-orientadora Tamires Bressiani Pagnussatt.

Ao meu namorado Olguimar Quadros, pelo companheirismo, compreensão e apoio no decorrer desse trabalho.

A todos os meus colegas e professores de faculdade, pela parceria, momentos de conhecimento, ansiedade e diversão.

Aos meus chefes e colegas de trabalho pelo apoio e compreensão de sempre.

Enfim, a todas as pessoas que sempre me ajudaram de alguma forma no decorrer destes anos, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho aborda o comprometimento dos sucessores em empresas familiares rurais. A profissionalização e a sucessão das atividades rurais tornam-se necessária para dar continuidade aos trabalhos rurais e para alavancar o crescimento da empresa familiar. O objetivo desta pesquisa é analisar o comprometimento dos sucessores em empresas familiares rurais. Para atender ao objetivo proposto realizou-se uma pesquisa quantitativa, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário contendo 46 questões, aplicado a uma amostra de 46 participantes do Município de Camargo, sucessores de empresas familiares rurais. Os resultados encontrados relatam que há uma relação positiva entre a troca de informações e a confiança nas propriedades rurais, também foi possível observar a busca por qualificação dos sucessores, quanto ao comprometimento, demonstrou-se que o comportamento afetivo é o que possui mais significado para os sucessores, seguido do comprometimento normativo e instrumental.

Palavras-chave: Empresa Familiar Rural. Sucessão. Comprometimento. Afetivo. Instrumental. Normativo.

ABSTRACT

This paper deals with the commitment of successors in rural family businesses. Professionalization and succession of rural activities are necessary to continue rural work and to leverage the growth of the family business. The objective of this research is to analyze the commitment of the successors in rural family enterprises. In order to meet the proposed objective, a quantitative research was carried out, using as a data collection tool a questionnaire containing 46 questions, applied to a sample of 46 participants from the Municipality of Camargo, successors of rural family enterprises. The results show that there is a positive relationship between information exchange and trust in rural properties, it was also possible to observe the search for successors' qualification, regarding the commitment, it was shown that affective behavior is what has the most meaning for successors, followed by normative and instrumental commitment.

Keywords: Rural Family Business. Succession. Commitment. Affective. Instrumental. Normative.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de dois círculos da empresa familiar.....	15
Figura 2 – Modelo de três círculos da empresa familiar.....	16
Quadro 1 – Operacionalização das variáveis de pesquisa.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consistência interna da escala	24
Tabela 2 – Estado civil dos sucessores.....	25
Tabela 3 – Localização dos sucessores	26
Tabela 4 – Ramo de atuação.....	27
Tabela 5 – Distribuição de frequência da escolaridade	27
Tabela 6 – Frequência média da conversa com familiares	28
Tabela 7 – Tempo de duração da conversa com familiares.....	28
Tabela 8 – Frequência média da conversa com amigos	29
Tabela 9 – Tempo de duração da conversa com amigos.....	29
Tabela 10 – Análise sobre a Troca de Informações.....	30
Tabela 11 – Análise da Confiança	31
Tabela 12 – Análise do Comprometimento	31

LISTA DE SIGLAS

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa

Agropecuária IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística PIB – Produto Interno Bruto

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Empresa familiar.....	14
2.2 Sucessão na empresa familiar.....	17
2.3 Comprometimento.....	18
2.3.1 Comprometimento afetivo.....	19
2.3.2 Comprometimento normativo.....	20
2.3.3 Comprometimento instrumental.....	21
3 MÉTODO.....	22
3.1 Concepção de pesquisa.....	22
3.2 População e amostra.....	22
3.3 Coleta de dados.....	23
3.4 Análise de dados.....	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
4.1 Descrição da amostra.....	25
4.2 Análise e interpretação dos dados.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A - Questionário.....	40

1 INTRODUÇÃO

As atividades rurais possuem um grande valor para a economia do Brasil. São fundamentais para a geração de empregos, produção de diversos tipos de alimentos e ainda contribui para a geração de renda. Assim, as atividades rurais são caracterizadas pela atuação das famílias no meio rural, que a partir do seu trabalho geram a sua própria renda e ainda contribuem para a alimentação de milhares de pessoas.

Nesse sentido, a agricultura é responsável por cerca de um terço do PIB agropecuário e por 10% do PIB nacional (CONAB, 2014). De acordo com uma pesquisa desenvolvida pelo IBGE (2014), cerca de 16% dos cidadãos brasileiros residem no meio rural.

O governo federal tem elaborado políticas públicas, a exemplo do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), criado na década de 1990, para fomentar as atividades agrícolas e manter o cidadão no campo (CASTILHOS, 2002). Entretanto, pesquisas realizadas por especialistas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2014), apontam que 40% dos produtores rurais deixarão de atuar nas suas atividades rurais até 2030.

Desta forma, a profissionalização e a sucessão das atividades rurais tornam-se necessárias para dar continuidade aos trabalhos e para alavancar o crescimento da empresa familiar rural. Pois, entende-se que a propriedade rural se caracteriza, mesmo que na informalidade, como uma empresa rural, sendo que neste estudo denomina-se de empresa familiar rural.

O comprometimento nas empresas familiares pode ser uma estratégia para manter o sucessor, que tem apresentando como principal característica o conhecimento da estrutura desde cedo. Acompanhando a rotina da empresa o sucessor estaria se preparando para assumir os compromissos da organização no decorrer dos anos. A forma como a sucessão acontece pode influenciar na escolha e na forma como se estabelecem as relações de poder, confiança e comprometimento entre os participantes do processo sucessório (MEDEIROS, 2003).

A sucessão, geralmente acontece por ocasião de morte ou aposentadoria de seu gestor principal, que repassa ao seu sucessor o compromisso de administrar a empresa. Pois, a empresa familiar caracteriza-se pelo envolvimento dos familiares e tem como gestor um de seus membros (LAIMER; TONIAL, 2014).

Assim, o sucessor deve estar preparado para assumir a empresa familiar comprometendo-se com a sobrevivência da mesma. De acordo com Oliveira (1993), para as

empresas que desejam realizar a sucessão, se torna um hábito levar seus familiares para o ambiente da empresa, fazer com que eles participem da rotina e entendam o processo da mesma.

1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa

Para garantir a sobrevivência da empresa é necessário administrá-la de maneira profissional, papel este do gestor/proprietário do negócio. O processo de sucessão está incluído neste dilema, o que talvez, seja o fator mais preocupante nas empresas familiares. A sucessão em empresas familiares trata-se de uma situação complicada, pois além de envolver aspectos administrativos, afetivos e emocionais, relaciona-se ainda com a estrutura da família.

Neste estudo, são consideradas como empresas familiares àquelas iniciadas por um integrante da família ou por um grupo de familiares, que possuem no controle da gestão pessoas pertencentes a uma família, sejam esse capital na forma de quotas, ações ou de pessoa física (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014).

Conforme Lodi (1993), o fundador da empresa familiar apresenta um comprometimento diferenciado dos indivíduos da segunda geração, pois além do perfil ser diferente, muitos destes estão no negócio apenas pelo dinheiro que dele podem usufruir ou pela obrigação que lhes foi concedida pela geração anterior.

A partir disso inicia-se a fase de carência dessas empresas, pois no momento em que acontece o processo de sucessão, o herdeiro, que é muitíssimo comprometido passa a sucessão a um familiar que muitas vezes não tem o mesmo comprometimento para representar a família (LODI, 1993).

No processo de sucessão ocorre a transição de poder de capital entre a geração que atualmente administra e a que virá a administrar (LEONE, 1991). Pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, (SEBRAE, 2010) apontam que, no Brasil, 49% das empresas familiares estão preocupadas com a questão do processo sucessório.

De acordo com dados apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, (SEBRAE, 2010) as empresas familiares brasileiras equivalem a mais de 90% do total da economia brasileira, demonstrando assim, a sua importância para a economia nacional. Segundo PWC (2010), no final do século XX e no início do século XXI tem sido

realizada uma grande quantidade de estudos acadêmicos focados em empresas familiares, devido à preocupação existente em manter a empresa no ramo familiar.

Por outro lado, com o decorrer dos anos, o índice de população rural diminuiu em várias regiões, sendo que uma das causas por este ser o resultado é o desinteresse do jovem agricultor em continuar no campo. A partir desse fato, surge o cenário da desvalorização do meio rural pelos jovens, que com o decorrer do tempo, tem decidido deixar o campo e seguir para a cidade. Quem ressalta esse processo é Brumer (2007), Panno e Machado (2014) como consequência de uma percepção negativa do ambiente rural e das tarefas desenvolvidas nele.

Brumer (2007) destaca alguns fatores como a penosidade do trabalho, a falta de incentivo dos jovens e independência na execução das atividades agrícolas, a renda irregular e a mudança climática que fazem com que os jovens deixem o meio rural e sigam para a cidade. Drebes (2014) destaca que o jovem analisa ainda os fatores de tendência do meio urbano, entre eles, o interesse em oportunidades econômicas.

Devido existir uma pequena quantidade de estudos relacionados ao comprometimento dos sucessores em empresas familiares rurais (ALCÂNTARA; MACHADO FILHO, 2014), este estudo busca contribuir para o desenvolvimento teórico e gerencial do tema, facilitando assim, o entendimento do processo sucessório.

A relevância do tema se dá pela grande preocupação, tanto nos meios acadêmicos como gerenciais, em conseguir manter o engajamento dos trabalhadores rurais e alcançar o sucesso no processo de sucessão. Desta forma, o estudo tem como propósito responder a seguinte questão de pesquisa: qual o comprometimento dos sucessores em empresas familiares rurais?

1.2 Objetivos

Para responder à questão de pesquisa, elaborou-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, que serão apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o comprometimento dos sucessores em empresas familiares rurais.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo apresentado no estudo, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar os sucessores das empresas familiares rurais;
- b) identificar o tipo de comprometimento dos sucessores das empresas familiares rurais;
- c) verificar o grau de comprometimento do sucessor com a empresa familiar rural.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo apresenta-se o referencial teórico constituído pelo conceito de empresa familiar, pelo conceito de sucessão e pelo conceito de comprometimento e seus componentes ou tipos de comprometimento. Para compreensão desses conceitos na empresa familiar rural, utilizou-se a literatura de empresa familiar (urbana) e sua sucessão, bem como a literatura de comprometimento dos empregados com as empresas.

2.1 Empresa familiar

Para Bernhoeft (1989) empresa familiar é considerada aquela que possui um vínculo à história ou origem de uma família, e que mantém os seus indivíduos trabalhando na administração dos negócios empresariais. Ainda, é aquela em que no mínimo duas pessoas da mesma família atuam na empresa e ao menos uma delas deve fazer parte da sociedade (ATZ; RESE, 2013).

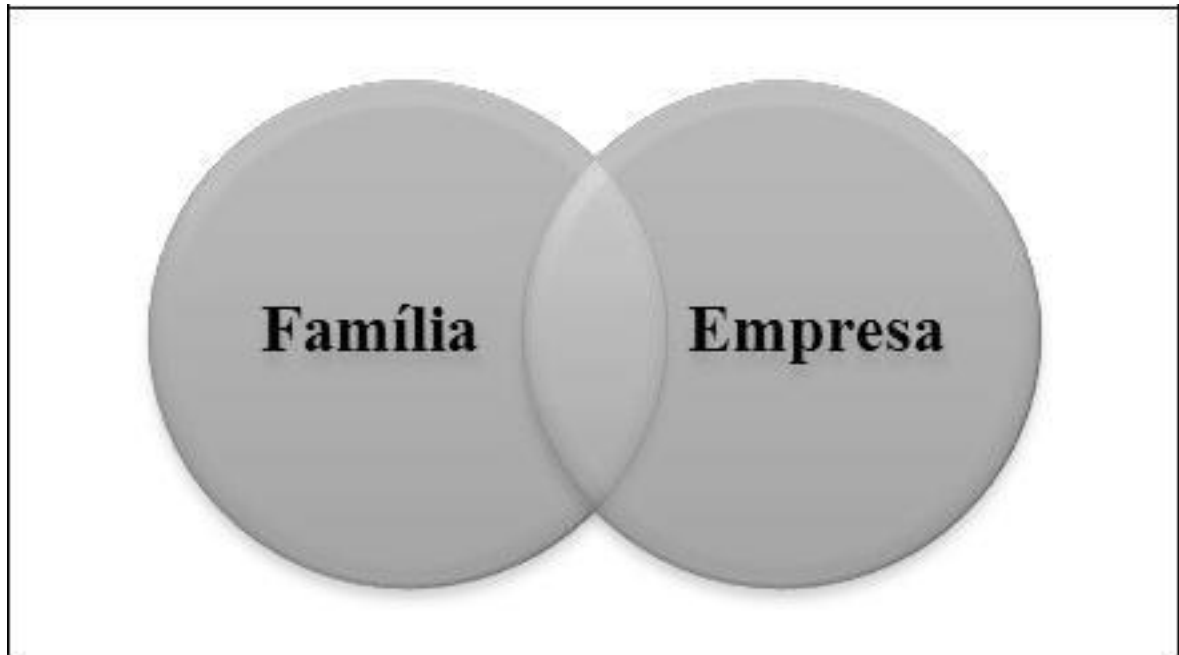
Pode ser definida a partir de três situações: a empresa enquanto propriedade da família; a empresa que possui a família como responsável pela sua gestão; e o desenvolvimento dos seus objetivos e de seus processos estratégicos, que passam pela família, pela empresa e também pela gestão (GONÇALVES, 2000). De acordo com Leone (2005), a definição de empresa familiar é reconhecida por agrupar três grandes vertentes, as quais estão descritas a seguir:

- Possui relacionamento com a propriedade, é iniciada e administrada por um membro da família;
- Encontra-se no nível da gestão, onde a propriedade e/ou direção é ocupada pelos integrantes da família;
- Possui um vínculo com o processo de sucessão. A segunda geração apropria-se dos lugares deixados vagos, por isso, está ligada ao fator hereditário.

Gersick *et al.* (1997) elaboraram um modelo aplicado ao ciclo de vida das empresas familiares, tendo a intenção de mostrar o tempo utilizado nas etapas e nos afazeres para cada

pessoa da família, gerentes não familiares e consultores. Inicialmente, este ciclo era composto por dois subsistemas: família e empresa (Figura 1). Esses dois subsistemas geram conflitos de interesse, devido algumas pessoas estar envolvidas em ambos e, tendo em vista, que as decisões são tomadas de acordo com opiniões familiares e empresariais (LANSBERG, 1983).

Figura 1 – Modelo de dois círculos da empresa familiar



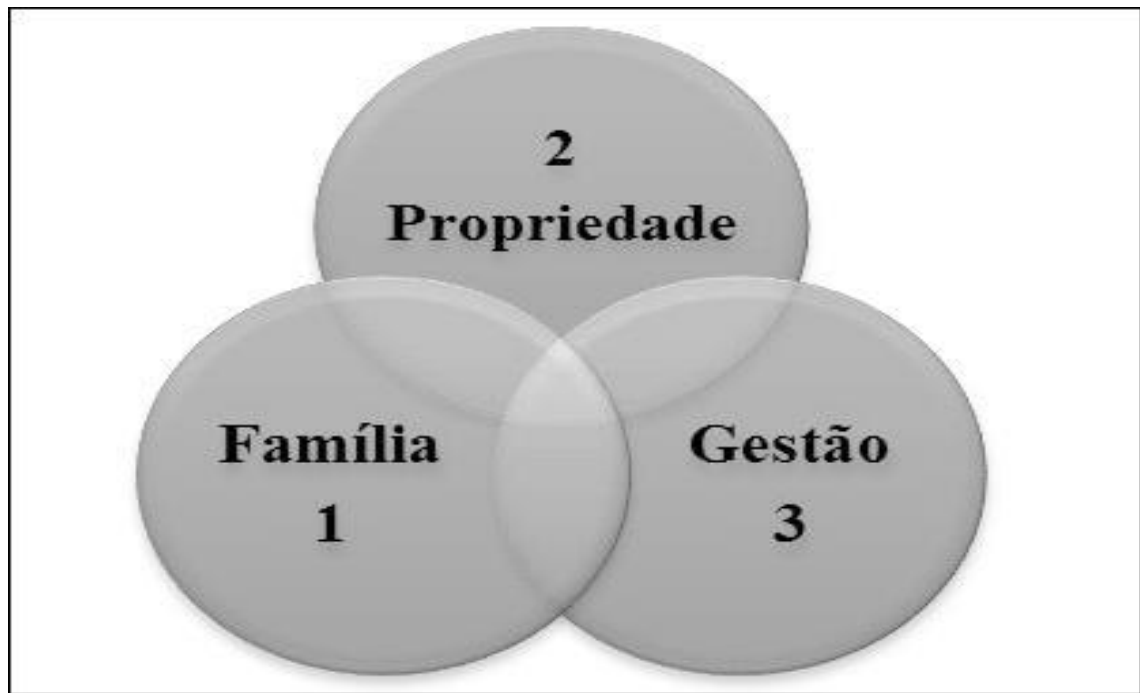
Fonte: Adaptado de Laimer e Tonial (2014).

A solução para este conflito apresenta um desafio, a exemplo do papel de pai na família e de executivo na empresa, que se sente em divergência ao ter que eleger um dos filhos para assumir a empresa como seu sucessor (LANSBERG, 1983). Desse modo, a decisão do pai cria uma competição entre os filhos, prejudicando a continuidade e a permanência da empresa (LAIMER; TONIAL, 2014).

Para tentar resolver este conflito Gersick *et al.* (1997) desenvolveram o Modelo Tridimensional, que é composto por três subsistemas interdependentes, são eles: família, propriedade e gestão (Figura 2). De acordo com Pimentel (2011), qualquer indivíduo que for incluído em uma organização familiar pode ser inserido em ao menos um dos três subsistemas.

Murray (2003) destaca que o modelo tridimensional parece funcionar muito bem quando as pessoas percebem que há necessidades que precisam ser mudadas, que suas bases estão enfraquecidas e por isso estão dispostas a realizar mudanças.

Figura 2 – Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997).

Tillman e Grzybovski (2005) destacam que o ciclo de vida empresarial das empresas familiares é composto por quatro fases, as quais estão descritas a seguir:

- a) Corresponde ao início das atividades da organização, está é norteada pelo sonho do fundador;
- b) Caracterizada pelo ingresso dos filhos na empresa, além de sua ampliação e formalização;
- c) Compreende a existência de distintas gerações, demandando assim, um trabalho de administração das diferenças que existem, tendo em vista a diversidade das pessoas envolvidas, dos interesses e motivações individuais e particulares;
- d) Relaciona-se ao processo de sucessão.

Portanto, são consideradas empresas familiares àquelas fundadas por um integrante da família ou por um grupo de familiares, que participam da propriedade, levando em consideração seus valores institucionais e culturais, que é identificado por um sobrenome de família (LEONE, 2005).

2.2 Sucessão na empresa familiar

Tillmann e Grzybovski (2005) acreditam que a sucessão se relaciona com o fator hereditário e os princípios institucionais cultuados na empresa, apresentando-se com um sobrenome ou nome de um fundador. Fischer, Marini e Filippim (2016) consideram processo de sucessão aquele em que há a colocação de um dos filhos no lugar dos pais para comandar os trabalhos da organização.

A sucessão em empresas familiares suporta a ideia de continuidade a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, contendo um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007). No processo de sucessão familiar considera-se a realidade da família, os seus valores, crenças, atitudes, comportamentos pessoais e expectativa de vida dos integrantes mais influentes (OLIVEIRA, 2006).

Não há dúvidas de que o processo de sucessão é um fator muito preocupante nas empresas, especialmente nas empresas familiares, uma vez que reflete diretamente em sua sobrevivência, no seu crescimento e na sua continuidade (DUARTE; OLIVEIRA, 2010). A estratégia para a sucessão retrata a preservação de todo um histórico familiar e não está fundamentada somente na racionalidade da ciência e na arte da administração (DUARTE; OLIVEIRA, 2010).

O processo sucessório nas empresas familiares trata-se de uma situação complicada, pois o empresário muitas vezes não projeta e nem estabelece a transferência de poder, originando assim, problemas em vez de união (JESUS; MACHADO; JESUS, 2009). Porém, se o procedimento de sucessão na empresa familiar for planejado, podem reverter conflitos em parcerias (JESUS; MACHADO; JESUS, 2009).

A sucessão, não deve acontecer repentinamente, pois é preciso planejar diversos princípios para que aconteça de maneira certa, o que pode levar muitos anos, e todo o processo preliminar à sucessão pode ser favorável na transmissão do poder e na administração de quem assumir (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Bernhoeft (1989) destaca algumas dificuldades e o porquê de muitas empresas falirem após o acontecimento do processo sucessório. Entre elas, o autor destaca o excesso de autoconfiança do sucedido, luta de poder e desentendimentos na família, conflitos de experiências e ideias, a falta de motivação existente por parte do sucedido, a falta de responsabilidade ou despreparo do sucessor.

A forma como a sucessão acontece influencia a escolha e a forma como se determinam as relações de poder, de confiança e de comprometimento entre os administradores do processo sucessório, garantindo assim, a sobrevivência do negócio com um melhor desempenho (MEDEIROS, 2003).

Conforme Oliveira (1993) o sucessor deve estar preparado para assumir a empresa familiar comprometendo-se com a sobrevivência da mesma. Para as empresas que desejam realizar a sucessão, se torna um hábito levar seus familiares para o ambiente da empresa, fazer com que eles participem da rotina e entendam o processo da mesma (OLIVEIRA, 1993).

A escolha do sucessor é um processo trabalhoso, que deve ser procedido o quanto antes, possibilitando assim, maior agilidade na estrutura da transição (JESUS; MACHADO; JESUS, 2009). Ao ser percebida a necessidade de transição, o sucedido deve definir o destino da empresa planejando e organizando o processo sucessório (JESUS; MACHADO; JESUS, 2009).

2.3 Comprometimento

Uma das maiores preocupações existente nas organizações, tanto no meio acadêmico, quanto no meio empresarial, é a de conseguir selecionar e manter, no quadro de funcionários, pessoas competentes, dedicadas, engajadas e principalmente envolvidas com os problemas encontrados na organização (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

O comprometimento organizacional tem sido estudado e discutido intensamente nos últimos 40 anos, seu principal foco é o de encontrar termos que esclareçam os níveis de comprometimento do empregado no trabalho (MEDEIROS; ENDERS, 1998). A maior parte dos estudos busca formular modelos que quantifiquem o comprometimento e estudem em face das variáveis que o antecedem e das variáveis que o sucedem (MEDEIROS, 1997).

Um modelo de comprometimento foi desenvolvido por Meyer e Allen (1991), baseado em um estado psicológico que interliga o indivíduo e a organização. Os pesquisadores conceituaram o comprometimento em três componentes: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental ou calculativo (MEYER; ALLEN, 1991).

Os pesquisadores Allen e Meyer (1990) descrevem os indivíduos de cada componente do comprometimento da seguinte maneira: empregados que possuem comprometimento afetivo permanecem na empresa porque querem; empregados que demonstram possuir

comprometimento instrumental permanecem na empresa porque precisam; e empregados que apresentam comprometimento normativo ou calculativo permanecem na empresa porque se sentem obrigados a permanecer ali.

O comprometimento proporciona um sentido de forte envolvimento do indivíduo com a organização, ou seja, existe um grande desejo em permanecer na empresa, identificando-se dessa maneira com os seus propósitos e empenhando-se cada vez mais para favorecer a organização (STECCA, 2001).

De acordo com Dias e Maestro Filho (2008), o comprometimento pode muitas vezes inspirar as atitudes e comportamento do indivíduo como esforço, proporcionando dessa forma, melhor desempenho individual no ambiente de trabalho. Segundo Bastos (1994, p.73), o comprometimento “envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho”.

A falta de comprometimento do indivíduo no trabalho deve ser muito bem observada, analisada e levada a sério, pois a falta de comprometimento é um risco para a organização e pode levar a empresa à falência se seus colaboradores não estiverem envolvidos e comprometidos com o trabalho e com a empresa (LODI, 1993).

2.3.1 Comprometimento afetivo

O comprometimento afetivo é caracterizado por manter um vínculo do empregado com a empresa, contendo sentimento de pertencimento, que é visto como um apego, havendo um envolvimento entre o indivíduo e a empresa (MEYER; ALLEN, 1991). Empregados que possuem forte comprometimento afetivo permanecem trabalhando na organização porque querem (MEYER; ALLEN; GELLATLY, 1990).

O comprometimento afetivo retrata mais do que fidelidade à organização, “ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização” (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, p. 27).

Neste tipo de comportamento o indivíduo se identifica com a organização e com os propósitos dela e por isso almeja permanecer como integrante, de modo a facilitar a atingir os objetivos propostos (BASTOS, 1993). Ainda de acordo com Bastos (1993), este comprometimento é relacionado à ideia de lealdade, desejo de colaborar, sentimento de orgulho em permanecer e fazer parte da organização.

O comprometimento organizacional representa um vínculo mais resistente com a organização nessa perspectiva, considerando que a dimensão afetiva fomenta e deposita nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e incorporação de valores da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Para Siqueira (2001), o comprometimento afetivo relaciona-se a vários sentimentos e emoções do empregado com relação à empresa que trabalha. Este autor comenta ainda, que o empregado demonstra orgulho em trabalhar na empresa, demonstra entusiasmo, interesse e ânimo. Sendo assim, Filenga e Siqueira (2006, p.4) descrevem que ‘ ‘o comprometimento afetivo é, entre as bases de comprometimento, o único composto por afeto e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados nos compromissos normativos e calculativos’ ’.

Desta forma, a ideia proposta por cada um dos autores mostra que o comprometimento afetivo tem a ver com o sentimento de pertencimento que o indivíduo possui com a empresa. O indivíduo cria laços de confiança e comprometimento com a organização, sente-se bem fazendo parte desta empresa, e desta forma permanece trabalhando porque realmente deseja e orgulha-se disto.

2.3.2 Comprometimento normativo

De acordo com Allen e Meyer (1990) os empregados que possuem o comprometimento normativo continuam trabalhando na empresa porque se sentem obrigados a permanecer ali. Neste tipo de comprometimento os empregados possuem uma visão e valores que fazem eles permanecerem na organização porque se sentem na obrigação de retribuir favor à empresa, com base em suas crenças (MEYER; ALLEN, 1991).

Os sentimentos de obrigação são consequências de poderes normativos da organização, tais como a missão, as normas e os regulamentos (WIENER, 1982). Este comprometimento se constitui no conjunto de pensamentos sobre obrigações e deveres morais que o empregado tem para com a organização (SIQUEIRA, 2001).

Conforme Wiener (1982), o comprometimento normativo pode ser classificado como efeito de pressões normativas internalizadas para operar em um caminho que atenda as intenções e os interesses organizacionais. O empregado possui o sentimento de culpa, incômoda, preocupação e apreensão quando o mesmo possui a ideia de afastar-se da organização (SIQUEIRA, 2001).

A partir das ideias propostas pelos autores, entende-se que o comportamento normativo faz com que o indivíduo se sinta na obrigação de ficar trabalhando na empresa, em virtude dos sentimentos de dever para com a organização.

2.3.3 Comprometimento instrumental

No comprometimento instrumental ou comprometimento calculativo, como também é conhecido, a visão dos empregados desenvolve-se através de um estudo em relação ao custo e benefício relacionado ao abandono de sair da organização (MEYER; ALLEN, 1991). Há muitas crenças relacionadas às perdas ou custos associados ao desligar-se da empresa, e por isso os empregados continuam na organização porque precisam do salário e dos benefícios que ali recebem, ou ainda, porque não conseguem encontrar outro emprego (MEYER; ALLEN, 1991).

Para Tamayo (2005), o comprometimento instrumental refere-se à vontade do empregado em continuar na empresa para não se desfazer dos investimentos pessoais já concretizados na mesma. Bastos (2004) comenta que o indivíduo opta por estar trabalhando na organização enquanto pode estar se beneficiando dela.

O comprometimento instrumental determina uma relação de troca, neste modelo de comprometimento há uma percepção de custo e benefício de continuar na empresa (BASTOS, 2004). Segundo Allen e Meyer (1990), os empregados que apresentam o comprometimento instrumental continuam trabalhando na organização porque eles necessitam. Este tipo de comprometimento é decorrência da necessidade que o empregado possui em relação à organização (TAMAYO, 2005).

Meyer e Allen (1991) comentam que os indivíduos que possuem este tipo de comprometimento se sentem prisioneiros de um determinado lugar pelos altos custos associados, o empregado se sente gratificado com o que lhe é ofertado pelo contratante.

Portanto, as ideias propostas pelos autores, deixa claro que o comprometimento instrumental tem a ver com a questão de necessitar, ou seja, o indivíduo permanece na empresa devido ele precisar.

3 MÉTODO

Este capítulo do trabalho tem como objetivo abordar os aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. O capítulo está dividido em quatro itens: concepção da pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise de dados.

3.1 Concepção de pesquisa

O objetivo da pesquisa consiste em analisar o comprometimento dos sucessores em empresas familiares rurais. Assim, o método de pesquisa utilizado foi de natureza quantitativa sendo caracterizado por uma pesquisa descritiva.

A pesquisa do tipo quantitativa possui o objetivo de medir hipóteses levantadas de um comportamento em específico (GIL, 1999). A pesquisa descritiva tem como objetivo relatar um fato, descrever algo, estudar as características de um grupo de pessoas que está sendo analisado (MALHOTRA, 2012).

3.2 População e amostra

A população do estudo foi definida como os indivíduos que possui as características que estão sendo procuradas pela pesquisadora (MALHOTRA, 2012). Desse modo, a população objeto da pesquisa atende aos seguintes requisitos:

- (a) Homens e mulheres, com idade igual ou superior a 16 anos¹, filhos de empresários rurais localizados no município de Camargo, no norte do estado do Rio Grande do Sul.

Assim, a população estimada resulta em 500 indivíduos que corresponde aos filhos de empresários rurais com idade igual ou superior a 16 anos, que se caracterizam como sucessores.

A partir da população estimada definiu-se a amostra de pesquisa, através da técnica de amostragem por conveniência, ou seja, amostragem não probabilística, considerando a acessibilidade da pesquisadora às unidades amostrais. Dessa forma, a amostra selecionada foi

¹ De acordo com o artigo 403, da Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, é ‘proibido qualquer trabalho a menores de dezesseis anos de idade’. Assim, considera-se sucessores aqueles que possuem idade igual ou superior aos 16 anos, pois atendem os requisitos legais para a atividade laboral.

composta por 46 indivíduos que atenderam os requisitos acima descritos, resultando em 9,2% da população estimada.

3.3 Coleta de dados

Para a coleta dos dados aplicou-se um questionário, validado por Laimer e Laimer (2017), que consideraram variáveis categóricas (demográficas) e quantitativas (Quadro 1). Esse questionário foi aplicado, aos sucessores de empresas familiares rurais localizadas no município de Camargo no norte do estado do Rio Grande do Sul.

Quadro 1 - Operacionalização das variáveis de pesquisa

Construtos	Variáveis	Nº de questões	Tipo de Questão
Demográfico	Idade	1	Aberta
	Sexo	1	
	Escolaridade	1	
	Estado civil	1	
	Localidade	1	
	Empregados	1	
	Filhos	4	
	Atividade rural	1	
	Ano de início da atividade	1	
Interações	Forma	2	Múltipla escolha
	Intensidade	2	
	Frequência	2	
Troca de informações	Troca de informações	7	Escala de 11 pontos
Confiança	Confiança	9	
Comprometimento	Afetivo	8	
	Normativo	8	
	Instrumental	8	

Fonte: Laimer e Laimer (2017).

As variáveis demográficas visam caracterizar a amostra da pesquisa, através da idade, sexo e escolaridade. As variáveis quantitativas que identificam o comprometimento dos sucessores estão organizadas em uma escala do tipo *Likert* ampliada de onze pontos, variando de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), que avalia o grau de concordância em relação as afirmações.

A escala do tipo *Likert* consiste na elaboração de proposições consideradas importantes, relacionadas a opiniões ou atitudes, com relação direta ou indireta, expressando o ponto de vista do entrevistador de acordo com o assunto de pesquisa, podendo ser favorável

ou desfavorável. Essa escala estruturada de 0 a 10 tem o objetivo de captar melhor a valoração em cada questão e a percepção dos filhos dos empresários rurais. Considerando, que esses respondentes estão habituados com a forma de avaliação escolar que estabelece notas de zero a dez (LAIMER; LAIMER, 2017).

O questionário foi aplicado de forma presencial pela pesquisadora, durante o período de 30 de agosto a 10 de outubro de 2017, aos sucessores de empresas familiares rurais, que se disponibilizaram em responder a pesquisa.

3.4 Análise de dados

Após a coleta de dados, os mesmos foram tabulados em planilha eletrônica e, posteriormente, analisados com o auxílio das ferramentas da planilha eletrônica. Na análise dos dados foi verificada a existência de possíveis questionários incompletos ou respostas nulas.

Inicialmente, verificou-se a consistência interna da escala, através do coeficiente alfa de Cronbach, sendo analisado pelo parâmetro indicado pela literatura, ou seja, $\alpha > 0,600$ (MALHOTRA, 2012) e pelos resultados obtidos em estudo anterior (LAIMER; LAIMER, 2017).

Tabela 1 - Consistência interna da escala

Constructo	Variável	Itens	Alfa	Alfa Estudo anterior
Troca de informações	Troca de informações	7	0,817	0,666
Confiança	Confiança	9	0,806	0,853
Comprometimento	Afetivo	8	0,838	0,936
	Instrumental	8	0,912	0,899
	Normativo	8	0,822	0,831

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A análise dos dados foi feita por meio da estatística descritiva fundamentada na distribuição de frequência, média e desvio padrão. De acordo com Malhotra (2012), a média trata do valor obtido, realizando a soma de todas as respostas e dividindo pelo número de elementos. O “desvio padrão é a raiz quadrada da variância” (MATTAR, 2007, p. 207).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, a descrição da amostra e a análise e interpretação das variáveis pesquisadas. Baseado em análises estatísticas, foi explorado e descrito os principais dados obtidos por intermédio do questionário.

4.1 Descrição da Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 46 respondentes, identificados como sucessores de empresas familiares rurais, localizadas no município de Camargo no norte do estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, a amostra foi caracterizada por faixa etária, sexo, localidade, escolaridade, estado civil, número de filhos, número de filhos com curso técnico, número de empregados e ano de início na atividade rural.

Para melhor caracterizar a amostra dos respondentes, 42 são do sexo masculino, e 4 são do sexo feminino. Todos são sucessores de empresas familiares rurais. Em relação à idade dos entrevistados, a média é de 33 anos. Quanto ao ano de início na atividade rural, o respondente mais jovem tem 16 anos.

Com relação ao estado civil dos sucessores, 21 deles são casados, totalizando 45,65%, seguido de 20 solteiros que totalizam 43,47% do total dos respondentes. Os demais representam 10,86%, são compostos por 4 sucessores com união estável e 1 é divorciado (Tabela 2).

Tabela 2 - Estado civil dos sucessores

Estado Civil	Frequência	Porcentagem
Casado	21	45,65
Solteiro	20	43,47
União Estável	4	8,69
Divorciado	1	2,17
Total	46	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Somente 22 sucessores possuem filhos, totalizando 33 filhos. Apenas dois sucessores possuem filhos com curso de técnico agrícola, ou seja, apenas 3 filhos possuem curso de técnico agrícola. Sendo ainda, que destes 22 sucessores que possuem filhos, 13 deles já

ajudam na atividade rural. Quanto ao número de empregados na localidade, 7 sucessores possuem empregados na propriedade rural da família.

O questionário teve respondentes de 12 localidades do município. A maior parte dos respondentes está localizada na comunidade de Paraíso, (26,08%), seguido da localidade de Desvio Bonito (13,04%) e Tunas, (13,04%). As demais localidades representam 47,78%, sendo São Vitor, São Pedro do Gramado, Linha Filippi, Povoado Baixo, Santo Antônio de Lisboa, Linha Gruta, Bela Vista, Linha Bernardi e Linha Pinto (Tabela 3).

Tabela 3 - Localização dos sucessores

Localidade	Frequência	Porcentagem
Paraíso	12	26,08
Desvio Bonito	6	13,04
Tunas	6	13,04
São Vitor	4	8,69
São Pedro do Gramado	4	8,69
Linha Filippi	3	6,52
Povoado Baixo	3	6,52
Santo Antônio de Lisboa	2	4,34
Linha Gruta	2	4,34
Bela Vista	2	4,34
Linha Bernardi	1	2,17
Linha Pinto	1	2,17
Total	46	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O questionário teve respondentes que atuam em diversas atividades para a geração de renda. A maioria dos sucessores atua na atividade de agricultura, com 40,37%, seguido da atividade de pecuária, com 30,28%. Os restantes dos segmentos somados representam 29,36% e é composto pelos ramos de avicultura e suinocultura (Tabela 4).

Tabela 4 - Ramo de atuação

Atividade	Frequência	Porcentagem
Agricultura	44	40,37
Pecuária	33	30,28
Avicultura	21	19,27
Suinocultura	11	10,09
Total	109	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

É importante destacar que na maioria das propriedades a renda é gerada por mais de uma atividade. A média das empresas familiares rurais é de 37,56 ha.

Ao analisar os dados sobre a distribuição de frequência da escolaridade dos respondentes, verifica-se que a maior parte dos respondentes possui o ensino médio completo, ou seja, 42,22% deles (Tabela 5).

Tabela 5 - Distribuição de frequência da escolaridade

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Graduação Completa	11	24,44
Graduação Incompleta	2	4,44
Ensino Médio Completo	19	42,22
Ensino Médio Incompleto	4	8,89
Ensino Fundamental Completo	3	6,67
Ensino Fundamental Incompleto	6	13,33
Total	45	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Observando a Tabela 5, percebe-se que uma grande parte dos respondentes está se qualificando como forma de se profissionalizar, 24,44% deles já possui um curso de graduação completo. Desta forma, pode haver uma relação positiva entre a profissionalização e a sucessão em propriedades familiares rurais, sendo assim, pode se constatar um processo de qualificação dos sucessores, a partir da formação acadêmica dos respondentes.

Quando questionados em como ocorre à conversa com seus familiares sobre a propriedade rural da família, todos os entrevistados, ou seja, 100% deles, afirmaram conversar presencialmente com seus familiares. Referente à frequência média da conversa com os

familiares, 40 entrevistados afirmaram conversar diariamente, totalizando 86,95%, o restante dos entrevistados afirmou conversar semanalmente com seus familiares, totalizando 13,04% do total dos respondentes (Tabela 6).

Tabela 6 - Frequência média da conversa com familiares

Média de Conversa/Família	Frequência	Porcentagem
Diária	40	86,95
Semanal	6	13,04
Quinzenal	0	0
Outra	0	0
Total	46	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Desta forma, os dados revelam que há trocas de informações entre o sucessor e os seus familiares, o que pode facilitar a explicação sobre o ambiente de confiança entre os familiares (ZANINI, 2007). Conforme este autor, a troca de informações entre os familiares pode provocar e conservar um ambiente de confiança.

Quanto ao tempo de conversa do sucessor com os familiares sobre a propriedade rural da família, identificou-se que cerca de 50% deles conversam com seus familiares de 10 a 30 minutos, 14 sucessores conversam de 30 minutos à uma hora, totalizando 30,43%, os que conversam mais de uma hora são 9 que totalizam 19,56% dos entrevistados e os que conversam até 10 minutos são 5 que totalizam 10,86% do total dos respondentes. Pode-se observar na (Tabela 7) estes dados.

Tabela 7 - Tempo de duração da conversa com familiares

Tempo de duração da conversa	Frequência	Porcentagem
Até 10 minutos	5	10,86
De 10 a 30 minutos	18	39,13
De 30 minutos a 1 hora	14	30,43
Mais de uma hora	9	19,56
Total	46	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quanto à conversa com os amigos sobre a propriedade rural da família, 100% dos respondentes afirmaram conversar com os amigos de forma presencial (Tabela 8).

Tabela 8 - Frequência média da conversa com amigos

Média de Conversa/Amigos	Frequência	Porcentagem
Diária	3	6,52
Semanal	26	56,52
Quinzenal	14	30,43
Outra	3	6,52
Total	46	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme a frequência média de conversa com os amigos sobre a propriedade rural da família, 26 respondentes, ou seja, 56,52% deles, afirmaram conversar semanalmente com seus amigos sobre a propriedade rural. Outros 14 entrevistados, (30,43%), afirmaram conversar a cada 15 dias com seus amigos. Os que conversam diariamente com os amigos são apenas 3, totalizando 6,52% deles. Outros 3 respondentes assinalaram a alternativa “outra”, afirmando conversar com os amigos quando se encontram.

Quanto ao tempo de conversa do sucessor com os amigos sobre a propriedade rural da família, identificou-se que 25 sucessores (54,34%), conversam de 10 a 30 minutos, seguidos de 12 sucessores que conversam até 10 minutos, totalizando 26,08%. Os que conversam de 30 minutos à uma hora são 8, totalizando 17,39% do total dos respondentes. Apenas 1 entrevistado conversa mais de uma hora com seus amigos, totalizando 2,17%. Estes dados podem ser observados na Tabela 9.

Tabela 9 - Tempo de duração da conversa com amigos

Tempo de duração da conversa	Frequência	Porcentagem
Até 10 minutos	12	26,08
De 10 a 30 minutos	25	54,34
De 30 minutos a 1 hora	8	17,39
Mais de uma hora	1	2,17
Total	46	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2 Análise e Interpretação dos Dados

Este estudo possui como variáveis a troca de informações, a confiança, o comprometimento afetivo, o comprometimento instrumental e o comprometimento

normativo. Desta forma, este estudo serve para compreender o tipo de comprometimento existente na maior parte dos sucessores de propriedades familiares rurais. As variáveis foram analisadas através da estatística descritiva, composta pela média e desvio padrão.

Na análise sobre a variável troca de informações percebe-se que a média mais alta encontra-se no item 7 (8,54), com baixo desvio padrão (1,37), mostrando que o número de sucessores que conversam com os familiares em casa sobre a propriedade rural é maior do que a conversa existente na propriedade ou em outros locais. Desta forma, os dados revelam que há trocas de informações entre o sucessor e os seus familiares, o que pode facilitar a explicação sobre o ambiente de confiança entre os familiares (ZANINI, 2007). A continuidade da troca de informações entre os familiares pode provocar e conservar um ambiente de confiança (ZANINI, 2007). Estes dados podem ser melhores analisados na Tabela 10.

Tabela 10 - Análise sobre a troca de informações

	Pergunta	Média	Desvio Padrão
Troca de informações	7	8,54	1,37
	8	8,43	1,43
	9	6,71	1,89
	10	6,97	2,28
	11	6,30	2,66
	12	7,06	2,55
	13	6,56	2,41

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Observa-se ainda, que a média mais baixa encontra-se no item 11 (6,30), com um desvio padrão alto (2,66), mostrando assim, que são poucos os sucessores que costumam buscar informações em revistas e livros sobre a gestão da propriedade rural (Tabela 10).

Na análise de confiança do sucessor apresenta-se a média mais alta de 9,52 no item 14, com um desvio padrão baixo de 0,77, entende-se assim, que o sucessor tem confiança em sua família, desta forma, a confiança pode ser considerada como um alicerce dos relacionamentos interpessoais com a família (DIKRS; FERRIN, 2002). Nas empresas familiares a confiança é mais constante e enraizada nos valores constituídos da família (Tabela 11).

Tabela 11 - Análise da confiança

Confiança	Pergunta	Média	Desvio Padrão
	14	9,52	0,77
	15	9,17	0,91
	16	9,26	0,91
	17	9,26	0,96
	18	7,95	2,56
	19	9,17	1,04
	20	8,73	1,09
	21	8,67	1,62
	22	8,58	1,75

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Também se observou que o item 18 possui a menor média, (7,95), com um desvio padrão alto, de 2,56, mostrando que o sucessor costuma confiar na sua família até que lhe deem razão para não confiar mais. O restante dos itens possui uma média aproximada com desvio padrão baixo, caracterizando uma situação em que os sucessores confiam na família. Sendo que conhecem seus valores e crenças, bem como a competência dos familiares para gerenciar a empresa.

Analisando a relação existente entre as bases de comprometimento, percebe-se que a maior média se encontra no comprometimento afetivo, seguido do normativo e do instrumental (Tabela 12).

Tabela 12 - Análise do Comprometimento

Variável	Pergunta	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo	23	9,21	1,30
	24	7,5	2,78
	25	8,63	1,77
	26	8,21	2,43
	27	9,28	1,01
	28	9,10	1,27
	29	9,36	1,02
	30	9,02	1,27
	31	6,60	3,22
	32	7,13	2,85
Comprometimento Instrumental	33	6,06	3,32
	34	6,58	3,15
	35	5,56	3,30
	36	5	3,41
	37	5,08	3,52
	38	5,71	3,15
			Continua...

Variável	Pergunta	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Normativo	39	6,47	2,56
	40	8,28	1,78
	41	6,10	2,94
	42	5,91	3,18
	43	5,80	3,65
	44	7,89	2,46
	45	8,78	1,81
	46	7,86	2,54

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No comprometimento afetivo os sucessores percebem que a empresa familiar possui um grande significado, já que se sentem envolvidos e emocionalmente ligados à empresa, identificando-se com os seus valores.

Sendo assim, este estudo reafirma quanto à estudos anteriores, que o comprometimento se obtém pela via afetiva. Conforme Assis (2005), os indivíduos relacionam um sentimento de cuidado que a empresa dispense a eles, havendo assim, o comprometimento com a organização.

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento afetivo é caracterizado por manter um vínculo do empregado com a empresa, contendo sentimento de pertencimento, que é visto como um apego, havendo um envolvimento entre o indivíduo e a empresa. Além disso, segundo Oliveira (1999), o comprometimento tende a aumentar conforme aumenta a idade do sucessor.

Por outro lado, a menor média observada no comportamento afetivo foi encontrada no item 24, onde o sucessor afirma não gostar de falar sobre a propriedade rural da família com pessoas que não fazem parte da família.

Na análise do comprometimento instrumental, o item 32, possui a maior média (7,13). Assim, constata-se que seria muito difícil para o sucessor deixar a propriedade rural da família, mesmo se quisesse, o que remete aos custos elevados associados, ou sacrifícios pessoais decorrentes desta decisão, predominando ao sucessor a necessidade de permanecer, acreditando que se deixasse a propriedade para trabalhar em outra empresa, ele não teria tantos benefícios e privilégios como tem se continuar na propriedade rural da família.

Dessa maneira, o comprometimento instrumental ocorre mais quando o sucessor sente uma necessidade e a escassez sobre as alternativas de emprego, diferente da sua situação atual alcançada na propriedade da família, tais como o acesso a certos benefícios e privilégios, que não se encontra em outros locais de trabalho.

Em relação a menor média encontrada no comprometimento instrumental, no item 36, que possui média 5, nota-se que o sucessor percebe ter poucas opções se deixar de trabalhar

na propriedade rural da família. Sendo assim, permanece na propriedade por medo de não encontrar outro emprego.

Já no comprometimento normativo, item 45, média 8,78, o sucessor considera ser melhor para sua vida profissional continuar trabalhando na propriedade rural da família.

O comprometimento é visto através da internalização ou da identificação do sucessor com os valores da empresa. Sendo assim, o sucessor se sente obrigado a retribuir o que a empresa fez ou faz a ele, com a ideia de ser leal, evitando a migração de uma empresa para outra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no presente estudo conclui-se que o objetivo proposto de investigar qual o tipo de comprometimento existente nos sucessores de empresas familiares rurais foi alcançado. A partir das análises apresentadas nos resultados foi possível constatar a confiabilidade da escala proposta demonstrando transparência nos dados obtidos.

Observou-se que há nas empresas familiares rurais mais sucessores do sexo masculino do que sexo feminino. E que estes sucessores estão investindo cada vez mais em cursos superiores como forma de se profissionalizar.

É possível observar que nas empresas familiares a confiança prevalece entre o fundador e o sucessor, onde estes possuem uma relação que se inicia desde a infância tendo uma boa convivência, onde há a troca de informações e cooperação em direção a metas comuns são compartilhados no ambiente familiar e da empresa, construindo assim laços de confiança.

Nas empresas familiares prevalecem os valores afetivos, valores constituídos da família, comprovado este fator predominante no estudo, seguido do comprometimento normativo e instrumental. Em relação ao comprometimento afetivo o estudo demonstrou o vínculo que o sucessor possui com a empresa familiar e com a própria família, seu desejo de permanecer associado à ideia de lealdade e desejo de contribuir com a empresa.

Como já descrito anteriormente, este estudo reafirma, quanto a estudos anteriores que o comprometimento se obtém pela via afetiva, onde empresas familiares que possuem foco nas pessoas levam a uma percepção de justiça, reconhecimento e recompensa.

No que diz respeito às contribuições teóricas, este estudo apresentou alguns conceitos que envolvem a empresa familiar aliado à troca de informações entre sucessor e fundador em relação à confiança e ao comprometimento. No entanto é essencial buscar maior aprofundamento teórico e o desenvolvimento de novas pesquisas para compreender como as empresas familiares conseguem permanecer e como elas se preparam para a sucessão. Este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento teórico das relações entre o sucessor e a empresa, comportamento desses sucessores e troca de informações.

Além das contribuições acadêmicas apresentadas, esta pesquisa exhibe implicações associadas ao processo de sucessão, visto que concede aos administradores e herdeiros classificar pontos de melhoria no momento em que ocorre a sucessão para que proporcionem resultados significativos motivando seu sucessor desde cedo. Os resultados expostos

proporcionam as empresas familiares à troca de informações no ambiente familiar, procurando alinhar o comprometimento e a confiança dos sucessores com o objetivo de potencializar seu desempenho no comando da empresa familiar.

O fato de serem entrevistadas somente 46 pessoas implica em uma limitação de amostragem pequena, aplicado para sucessores de empresas familiares rurais de um único município, sem ter uma expressiva abrangência. Além disso, o tratamento de propriedade familiar rural em empresa familiar rural pode caracterizar uma interpretação diferente àquela que se pretende expor.

Outra limitação foi à dificuldade em coletar as respostas, devido à indisponibilidade de tempo e receio de relatar as informações para a pesquisa, muitas vezes desconfiados ao passar dados importantes. Cabe ressaltar que para a realização da pesquisa foi escolhido os entrevistados pelo processo de julgamento, o que pode ser considerada uma limitação.

Propõe-se aos pesquisadores que queiram dar continuidade ao estudo que analisem futuramente às sucessões das empresas familiares, pois poucas chegam a 3ª geração, se as empresas irão dar continuidade às demais gerações, passando para seus sucessores. Propõe-se também que seja realizada uma pesquisa para saber se a sucessão acontece de forma planejada ou acontece somente no momento da morte do gestor.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicasos. *Revista Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, p. 1-18, 1990.

ASSIS, M. T. de. *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p.187.

ATZ, V.; RESE, N. Identificação de elementos culturais na aquisição de uma empresa familiar por um fundo de *privateequity*: um estudo de caso. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n. 2, p. 73-91, 2013.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. *RAC*, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, p. 52-64, 1993.

_____. *Comprometimento Organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais*. Temas em Psicologia, n. 1, 1994.

BASTOS, A. V. B. et al. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989. p. 12-36.

BRUMER, A. *A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade*. In: CARNEIRO, M. J.; CASTRO E.G. de (Org.). *Juventude Rural em Perspectiva*. Rio de Janeiro: Mauad, 2007.

CASTILHOS, D. S. B. *Capital Social e Políticas Públicas: um estudo da linha infraestrutura e serviços aos municípios do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar*. Dissertação (Pós-Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. *Conab participa de atividades pelo ano internacional da Agricultura Familiar*. 2014. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/imprensa-noticia.php?id=35711>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

DIAS, D. V.; MAESTRO FILHO, A. D. *Valores organizacionais e comprometimento: um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro*. In: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais..* Rio de Janeiro, Anpad, 2008.

DIKRS, K. T.; FERRIN, D. L. Trust in leadership: meta-analytic findings and applications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 4, p. 611-628, 2002.

DREBES, L. M. Projeto de juventude rural, campo de possibilidades e migração: um estudo documental do Centro de Desenvolvimento do Jovem Rural (CEDEJOR). *Revista Monografias Ambientais*, Santa Maria, v. 13, n. 5, p. 4087- 4098, 2014.

DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. *REGE*, v. 17, n. 2, p. 135-150, 2010.

EMBRAPA - EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. *Embrapa no Ano Internacional da Agricultura Familiar*. 2014. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/embrapa-no-ano-internacional-da-agricultura-familiar>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista Administração*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431- 441, 2006.

FISCHER, A.; MARINI, D.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas de agricultores familiares para a permanência na atividade rural. *Revista Espacios*, v. 37, n. 7, p. 10, 2016.

GERSICK, K. E. DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M., & LANSBERG, I. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são grandes coleções de processos. *ERA-Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Teor. Evid. Econ.* v. 6, n. 11, p. 37-68, 1998.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estimativas de População*. 2014. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2014/default.shtm>. Acesso em 21 mar. 2017.

JESUS, M. J. F.; MACHADO, H. V. P.; JESUS, A. F. *Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo*. *Revista Turismo Visão e Ação*, v. 11, n. 2, p. 142-156, 2009.

LAIMER, C. G.; LAIMER, V. R. La interacción, la confianza y el compromiso de los sucesores en empresas familiares gaúchas (Brasil). In: XIX Congreso AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2017, Santiago de Compostela. *Actas del XIX Congreso AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. Santiago de Compostela: AECA, 2017. v. 1.

LAIMER, C. G.; TONIAL R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. *Revista de Administração IMED*, v. 4, n. 1, p. 123- 140, 2014.

LANSBERG, I. S. Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), p. 39 – 46, 1983.

LEONE, N. M. C. P. G. *A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME*. In: ENANPAD, 1991, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte, 1991. p. 243-247.

_____. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, J. B. de; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. de P. *Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial*. In: ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Brasília, DF: ANPAD, 2007.

LODI, J. C. *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. 1997, Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

_____. *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. *Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991)*. **RAC**, v.2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, n. 6, p.710-720, 1990.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-organizations linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MURRAY, B. *The Succession Transition Process: a longitudinal perspective*. Family Business Review; ABI/INFORM Global (Family Firm Institute Inc.), p.17-33, 2003.

OLIVEIRA, M. M. *A troca de comando*. Pequenas Empresas Grandes Negócios. v. 4, n. 48, p. 19-25, jan. 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa Familiar*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PANNO, F.; MACHADO, J. A. D. *Influências na decisão do jovem trabalhador rural: partir ou ficar no campo*. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 12, n. 27, p. 264-297, 2014.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças USP*, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.

PIMENTEL, T. D. O 'estado da arte' do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. *Revista Inter Organizacional*, v. 1, n. 1, 2011.

(PWC) PRICE WATERHOUSE COOPERS. São Paulo: *Empresas familiares*: PWC, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Paraíba: um mosaico de oportunidades*. João Pessoa: SEBRAE, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. *Comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo: evidências a cerca da validade discriminante de três medidas brasileiras*. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001.

STECCA, J. P. *Comprometimento organizacional: o caso do centro universitário franciscano*. 2001. 66f. (Dissertação Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

TAMAYO, Á. Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, vol. 6, n. 3, p. 192-213 Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, 2005.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. *Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: Estratégias Observadas na Família Empresária*. O&S, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

ZANINI, M. T. *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WIENER, Y. *Commitment in organizations: a normative view*. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 418-428, 1982.

APÊNDICE A - Questionário

QUESTIONÁRIO Nº _____

Preencha os seus dados de identificação:

Nome			
Localidade		Município	
Ano de nascimento		Sexo	
Escolaridade		Estado civil	

Preencha os dados de identificação da propriedade rural:

Número de empregados		Número de filhos	Número de filhos homens	
			Número de filhas mulheres	
Número de filhos que trabalham / ajudam na atividade rural				
Número de filhos com curso de técnico agrícola ou engenheiro agrônomo				
Ano de início na atividade rural		Tamanho da área de terra (hectare)		
Quais atividades rurais geram renda na propriedade? [] Agricultura [] Pecuária [] Avicultura [] Suinocultura				

Assinale com um "X", a alternativa que corresponde à realidade da propriedade rural:

- 1) Como ocorre à conversa com seus familiares sobre a propriedade rural da família? [] Presencial (face a face)
[] Por telefone
[] Por e-mail
[] Outra: _____
- 2) Qual é a frequência **média** da conversa com seus familiares sobre a propriedade rural da família? [] Diária
[] Semanal
[] Quinzenal
[] Outra: _____
- 3) Qual é a intensidade **média** (tempo de duração) da conversa com seus familiares sobre a propriedade rural da família? [] Até 10 minutos
[] De 10 a 30 minutos
[] De 30 minutos a 1 hora
[] Mais de 1 hora
- 4) Como ocorre à conversa com seus amigos sobre a propriedade rural da família? [] Presencial (face a face)
[] Por telefone
[] Por e-mail
[] Outra: _____
- 5) Qual é a frequência **média** da conversa com seus amigos sobre a propriedade rural da família? [] Diária
[] Semanal
[] Quinzenal
[] Outra: _____
- 6) Qual é a intensidade **média** (tempo de duração) da conversa com seus amigos sobre a propriedade rural da família? [] Até 10 minutos
[] De 10 a 30 minutos
[] De 30 minutos a 1 hora
[] Mais de 1 hora

