

FACULDADE MERIDIONAL – IMED  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Natasha Motta Paim

**A INTERAÇÃO, A CONFIANÇA E O  
COMPROMETIMENTO DOS SUCESSORES EM  
EMPRESAS FAMILIARES**

Passo Fundo

2015

Natasha Motta Paim

**A INTERAÇÃO, A CONFIANÇA E O  
COMPROMETIMENTO DOS SUCESSORES EM  
EMPRESAS FAMILIARES**

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 coorientação do Prof. Renan Bonamigo Tonial.

Passo Fundo

2015

**Natasha Motta Paim**

**A INTERAÇÃO, A CONFIANÇA E O  
COMPROMETIMENTO DOS SUCESSORES EM  
EMPRESAS FAMILIARES**

**Faculdade Meridional - IMED**

**Banca Examinadora:**

---

**Professor orientador: Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer**

---

**Integrante: Prof. Esp. Renan Bonamigo Tonial**

---

**Integrante: Integrante: Esp. Gisele Costa Rabello**

**Passo Fundo**

**2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço à Deus pela força e coragem que sempre me dá para eu enfrentar cada nova etapa na minha vida.

A minha mãe Maria Helena, meu pai Normélio que nos deixou este ano, obrigada por todos os ensinamentos, meus irmãos Fernanda e Trajano, pelo carinho de sempre.

A todos os professores do curso de Administração da IMED, e colegas, obrigada por fazerem parte desta conquista.

Um agradecimento muito especial ao meu orientador Claudionor Guedes Laimer, pela paciência, dedicação e orientação, seus ensinamentos tornaram possível a conclusão deste trabalho.

Ao meu coorientador, Renan Bonamigo Tonial.

Meu noivo Marco pelo carinho, e por acompanhar sempre minhas angústias.

Aos meus chefes e colegas de trabalho pela compreensão

"Quando nos tornamos pais, assumimos o compromisso de criar um indivíduo que levará nossa herança para o mundo - não apenas a carga genética e os bens materiais, mas também, e principalmente, nossos valores e nossa cultura. Mas como saber que estamos acertando na criação de nossos filhos? Deixando de lado a definição clássica, Cury vê os herdeiros como gastadores imediatistas, que não enriquecem e nem cultivam os bens e conhecimentos que adquiriram de seus pais e mestres. Já os sucessores sabem transformar o que lhes foi transmitido e pensam a médio e longo prazo. Herdeiros vivem à sombra dos outros, enquanto sucessores constroem seu próprio legado."

Augusto Cury

## **RESUMO**

Considerando que as empresas familiares devem ser administradas de maneira mais profissional possível preocupando-se com seus sucessores desde cedo, fazendo com que os laços familiares estabeleçam uma relação de confiança e comprometimento ao longo das gerações, o presente estudo tem como objetivo investigar as relações entre a interação, confiança e comprometimento dos sucessores em empresas familiares, uma vez que a sucessão é uma etapa importante e inevitável para o ciclo de vida de uma empresa. Para atender ao objetivo proposto realizou-se uma pesquisa quantitativa, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário contendo 41 questões, aplicados a uma amostra de 57 participantes - filhos de empresários - que atuam em empresas familiares. O intuito foi de verificar a predominância de comportamentos. Como resultado, evidenciou-se que há uma relação positiva e significativa entre interação e confiança nas empresas familiares, também foi possível verificar a busca por qualificação dos sucessores, e em relação ao comprometimento evidenciou-se o comprometimento afetivo como mais significativo entre os sucessores.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Interação. Confiança. Comprometimento.

## **ABSTRACT**

Considering that family businesses should be managed in the most professional way possible worrying about their successors early, causing family ties establish a relationship of trust and commitment over the generations, the present study aims to investigate the relationship between interaction, trust and commitment of successors in family businesses, once the succession is an important and inevitable step in the life cycle of a company. For this purpose it was necessary to review the family business concepts, the process of succession, and the degree of commitment and confidence of successors in family businesses. To attain the goal we carried out a quantitative research, with the data collected through a questionnaire containing 41 questions, applied to a sample of 57 participants – children of business men – who work in family businesses. The aim was to check the prevalence of behaviors. As a result, it was observed that there is a positive and significant relationship between interaction and trust in family businesses, it was also possible to verify the search for qualification of successors, and in relation to commitment was evidenced affective commitment as most significant among the successors.

**Keywords:** Family business. Succession. Interaction. Confidence. Commitment.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Modelo Sistêmico Tridimensional da Empresa Familiar.....	16
<b>Figura 2</b> - Modelo teórico da pesquisa .....	33
<b>Quadro 1</b> – Operacionalização das variáveis de pesquisa.....	35
<b>Quadro 2</b> – Resultado do Teste das Hipóteses de Pesquisa .....	47



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Distribuição de frequência da faixa etária por gênero .....	38
<b>Tabela 2</b> – Distribuição de Frequência da Escolaridade por Gênero.....	39
<b>Tabela 3</b> – Análise da Interação (n = 56).....	40
<b>Tabela 4</b> – Análise da Confiança (n = 56) .....	41
<b>Tabela 5</b> – Análise do Comprometimento (n = 56) .....	43
<b>Tabela 6</b> – Análise da relação das variáveis do modelo teórico (n = 56).....	45
<b>Tabela 7</b> - Comparação entre as variáveis de estudo com base no gênero (n = 56) .....	46

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa .....	11
1.2 Objetivos .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Empresa familiar .....	14
2.2 Conceito de Empresa Familiar .....	15
2.2 Processo de Sucessão .....	18
2.3 Interação.....	22
2.4 Confiança .....	23
2.5 Comprometimento .....	25
2.6 Interação e Confiança .....	28
2.7 Interação e Comprometimento.....	29
2.8 Confiança e Comprometimento .....	30
2.9 Influência do Gênero na Empresa Familiar .....	31
2.10 Modelo Teórico da Pesquisa.....	33
3 MÉTODO .....	34
3.1 <i>Design</i> da Pesquisa .....	34
3.2 População e Amostra .....	34
3.3 Coleta de Dados .....	35
3.3.1 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados.....	35
3.3.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados .....	36
3.4 Análise de Dados .....	36
4 DISCUSSÕES E RESULTADOS.....	38
4.1 Caracterização da Amostra .....	38
4.2 Análise e Interpretação das Variáveis Pesquisadas .....	40
4.3 Teste das Hipóteses de Pesquisa .....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
REFERÊNCIAS .....	53
APÊNDICE .....	60

# 1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas projetam ter em seus quadros funcionais colaboradores comprometidos com seus valores e com seus princípios. Nas empresas familiares, esse comprometimento pode ser uma estratégia para formar e manter um sucessor que tem, como principal característica, o conhecimento da estrutura organizacional em sua essência. Desde cedo acompanhando a rotina da empresa, esse sucessor estaria realmente preparado para assumir os compromissos da organização, efetivando a sucessão a partir da transferência do poder do fundador para os sucessores. A maneira como essa sucessão acontece influencia a escolha e a forma como se estabelecem as relações de poder, de confiança e de comprometimento entre os gestores do processo sucessório, garantindo a sobrevivência no negócio, levando um melhor desempenho. (MEDEIROS, 2003)

O sucessor deve estar seriamente preparado para assumir a empresa, comprometendo-se com a sobrevivência e o sucesso do negócio, a fim de ter condições de criar vantagem competitiva no mercado. Segundo Oliveira (1993), as empresas que se preocupam desde cedo em realizar a sucessão tornam um hábito, levando os familiares para o âmbito da empresa para que participem da rotina diária, comentam com eles fatos sobre a empresa, fazem com que entendam o processo, principalmente na primeira geração. Além disso, o autor destaca ainda, que apenas metade das empresas criadas no Brasil passam para a segunda geração (dos fundadores para os sucessores) e destas, apenas 5% chegam a terceira geração.

Para que melhor se possa entender o que são essas gerações de famílias, busca-se o conceito elaborado por Jeffries e Hunte (2003), segundo os quais uma geração representa um grupo de pessoas nascidas em determinado período, que compartilha experiências comuns no seu processo histórico e social ou num determinado estágio similar de sua vida, com uma modalidade comum de pensamento e de experiências, além de externarem um modo comum de comportamento. No contexto familiar, geração é entendida como um grupo de pessoas que antecede o outro grupo: avós, pais, filhos e netos; assim, compõem quatro diferentes gerações, e podem ser classificadas como primeira, segunda, terceira e quarta geração.

Propõe-se, neste estudo, formular algumas considerações a respeito da relação existente entre os gestores de uma empresa familiar e seus sucessores e quais os comportamentos prevalecem durante a sucessão, fornecendo dados e demonstrando-se o que atualmente se entendem como práticas eficazes de sucessão em empresas familiares.

Para efeitos deste estudo, observa-se o modelo de sucessão baseado nas três dimensões de comprometimento organizacional estudadas por Meyer e Allen (1991): o comprometimento afetivo, seguido da base normativa e, por último, a estruturação da base instrumental. Busca-se, com isso, a espécie de comprometimento predominantemente encontrada nas empresas familiares.

Outro fato relevante para este estudo é em relação à confiança estabelecida nas empresas familiares. Para que a confiança se estabeleça, é preciso analisar os níveis de confiança entre fundador e herdeiros, como é a relação familiar, existente entre ambos, consolidando as relações sociais. Estudos mostram que baixa confiança entre os colaboradores tende a reduzir a frequência da comunicação entre eles (PAINÉ, 2007).

Importante salientar que as empresas busquem novas estratégias para manter o relacionamento entre os colaboradores, onde expressem melhor suas ideias, passando de um colaborador isolado para um colaborador em rede, reduzindo assim no ambiente de trabalho incertezas e evitando regulamentos, contribuindo para fortalecer os vínculos dos colaboradores com a empresa (ROWE e BASTOS, 2009).

### **1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa**

As empresas familiares necessitam ser administradas da maneira mais profissional possível, garantindo sua sobrevivência. Nisso se inclui o processo de sucessão, o que talvez seja o fator mais preocupante atualmente nas empresas, já que envolve, além dos aspectos administrativos, os conflitos familiares que, muitas vezes, misturam-se com os da empresa. A relação de confiança, além da falta de comprometimento dos sucessores, prejudica o regular desenvolvimento da empresa, podendo, em casos extremos, levar à falência.

Neste estudo, considera-se empresa familiar toda aquela iniciada por um membro da família ou por um grupo de familiares, participando da propriedade e/ou da direção, levando em consideração seus valores institucionais e culturais, que se identifica com um sobrenome de família, garantindo a perpetuação do patrimônio nas futuras gerações (LEONE, 2005).

O administrador deve estar atento ao processo de sucessão da empresa familiar, no intuito de contribuir para o desenvolvimento das empresas familiares, que representam a maior fonte de geração de empregos tanto no Brasil quanto no exterior.

No Brasil, as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 48% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 60% dos empregos no país (LEONE, 2005). Apesar disso,

a taxa de mortalidade das empresas é alta, pois uma empresa familiar tem seu ciclo de vida em torno de 24 anos. De todas as empresas familiares, apenas 30% chegam até a segunda geração, ao passo que apenas 15% chegam até a terceira geração, ou seja, sobrevivem até a terceira geração. (COHN, 1991).

As empresas familiares nos países europeus são a maioria, a exemplo da Espanha, com 70%, da Inglaterra com 75% e da Alemanha 80%, sendo que as empresas familiares chegam a representar até a 66% do seu PIB (LETHBRIDGE, 2005).

A década de 1990 marcou um expressivo aumento no interesse pelos estudos sobre empresas familiares, motivados, essencialmente, pelos trabalhos de consultoria (HOY; SHARMA, 2006).

Nos Estados Unidos, tem sido realizado um número expressivo de estudos acadêmicos sobre empresa familiar, ao passo que no Brasil existem um número reduzido de pesquisas (BETHLEM, 1994). Desse modo, observa-se a importância de que os profissionais e os estudiosos interessados em empresas familiares promovam e fomentem novas pesquisas sendo que tal movimento tenha ocorrido nos últimos anos.

Tentar esclarecer a falta de planejamento no processo sucessório e o grau de comprometimento e de confiança dos sucessores nas empresas familiares gera uma problemática para muitas empresas se os sucedidos não estiverem comprometidos a receber tal sucessão.

Na opinião de Lodi (1994), o fundador da empresa familiar possui um comprometimento muito diferente daqueles indivíduos da segunda geração (herdeiros), pois o perfil é diferente e muitos destes estão no negócio ou pelo dinheiro que dele podem auferir ou pela obrigação que lhes é imposta pela geração anterior, e não pelo comprometimento. Destaca, ainda, que esse é o início da morte dessas empresas familiares, pois, no momento em que se dá o processo de sucessão, o herdeiro que é extremamente comprometido passa a sucessão a um familiar que, muitas vezes, não tem o mesmo grau de comprometimento para representar a família.

Pela carência de estudos relacionados ao comprometimento dos sucessores em empresas familiares e a confiança estabelecida entre as partes, este estudo tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento teórico e gerencial do tema, facilitando assim o entendimento do processo sucessório nas empresas familiares.

O tema é relevante, pois há uma grande preocupação, nos meios acadêmicos e empresariais, em conseguir e manter pessoas engajadas, competentes, e comprometidas envolvidas com problemas da empresa seja em empresa familiar ou não. Onde muitos buscam

trabalhar só pelo salário ou benefícios imediatos, e não pelo prazer e pela afeição e o significado do trabalho para elas (MEDEIROS; ENDERS, 1988).

Na opinião de Costa (2000, p. 292) a interação da confiança “refere-se à confiança estabelecida entre os indivíduos e suas bases, às percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos”. Entende-se, neste estudo, que a confiança interpessoal se dá na interação resultante das relações entre os indivíduos. Já a confiança organizacional refere-se às relações com o sistema formal, baseada em normas e leis, na liderança, ou seja, o cumprimento de compromissos expressos pela organização por meio desse sistema formal normatizador.

Portanto, buscar resposta ao problema que envolve a avaliação das relações entre a interação e a confiança e o comprometimento do sucessor em empresa familiar, demonstra a relevância deste estudo. Desse modo, este estudo tem propósito responder o seguinte problema de pesquisa: quais as relações entre a interação, a confiança e o comprometimento do sucessor em empresas familiares?

## **1.2 Objetivos**

Para responder ao problema de pesquisa, elaborou-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, que são apresentados nas subseções a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O estudo tem como objetivo geral investigar as relações entre a interação, a confiança e o comprometimento dos sucessores em empresas familiares.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo proposto no estudo, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a relação entre a interação e a confiança;
- b) Examinar a relação entre a interação e o comprometimento;
- c) Averiguar a relação entre a confiança e o comprometimento;
- d) Comparar as variáveis do estudo com base no gênero.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico, constituído pela conceituação de empresa familiar, pela descrição do processo de sucessão e pelas variáveis que influenciam a sucessão.

### **2.1 Empresa familiar**

Para o presente estudo considera-se empresa familiar toda aquela iniciada por um membro da família ou por um grupo de familiares, participando da propriedade e/ou da direção, levando em consideração seus valores institucionais e culturais, que se identifica com um sobrenome de família, garantindo a perpetuação do patrimônio nas futuras gerações (LEONE, 2005).

No Brasil, as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 48% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 60% dos empregos no país (LEONE, 2005). Apesar disso, a taxa de mortalidade das empresas é alta, pois uma empresa familiar tem seu ciclo de vida em torno de 24 anos. De todas as empresas familiares, apenas 30% chegam até a segunda geração, ao passo que apenas 15% chegam até a terceira geração, ou seja, sobrevivem até a terceira geração. (COHN, 1991).

As empresas familiares nos países europeus são a maioria, a exemplo da Espanha, com 70%, da Inglaterra com 75% e da Alemanha 80%, sendo que as empresas familiares chegam a representar até a 66% do seu PIB. (LETHBRIDGE, 2005).

A década de 1990 marcou um expressivo aumento no interesse pelos estudos sobre empresas familiares, motivados, essencialmente, pelos trabalhos de consultoria (HOY; SHARMA, 2006).

Nos Estados Unidos, tem sido realizado um número expressivo de estudos acadêmicos sobre empresa familiar, ao passo que no Brasil existem um número reduzido de pesquisas (BETHLEM, 1994). Desse modo, observa-se a importância de que os profissionais e os estudiosos interessados em empresas familiares promovam e fomentem novas pesquisas sendo que tal movimento tenha ocorrido nos últimos anos.

Tentar esclarecer a falta de planejamento no processo sucessório e o grau de comprometimento e de confiança dos sucessores nas empresas familiares gera uma

problemática para muitas empresas se os sucedidos não estiverem comprometidos a receber tal sucessão.

Na opinião de Lodi (1993), o fundador da empresa familiar possui um comprometimento muito diferente daqueles indivíduos da segunda geração (herdeiros), pois o perfil é diferente e muitos destes estão no negócio ou pelo dinheiro que dele podem auferir ou pela obrigação que lhes é imposta pela geração anterior, e não pelo comprometimento. Destaca, ainda, que esse é o início da morte dessas empresas familiares, pois, no momento em que se dá o processo de sucessão, o herdeiro que é extremamente comprometido passa a sucessão a um familiar que, muitas vezes, não tem o mesmo grau de comprometimento para representar a família.

O próximo tópico apresenta o conceito de empresa familiar, a descrição do processo de sucessão, bem como as variáveis que influenciam a sucessão.

## **2.2 Conceito de Empresa Familiar**

A empresa familiar iniciada por um fundador necessita de um processo de diálogo constante com seus herdeiros para que ela se sustente ao longo das gerações seguintes, buscando separar conflitos familiares e empresariais.

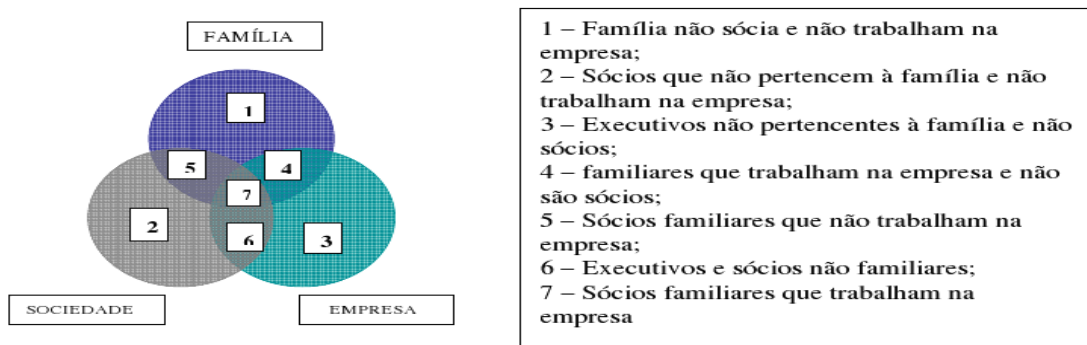
Para Bernhoeft (1987), empresas familiares são consideradas organizações que possuem em seus cargos diretivos membros escolhidos para dar seguimento, onde a primeira geração caracteriza-se pela autocracia e concentração de decisões e após desenvolvem e educam seus filhos para transmitir o poder, estabelecendo níveis de confiança entre os mesmos.

Por sua vez, Martins (1981) define empresa familiar como a organização controlada por um membro da família ou por um grupo de pessoas da família que, posteriormente, passa o controle para filhos ou para outros membros da mesma família. Podem ser incluídos nesse conceito tanto a sociedade por cotas de responsabilidade limitada quanto a de capital aberto, desde que, em ambos os casos, a família possua efetivo controle do capital e da gestão.

Ainda em concordância, Gonçalves (2000) define empresa familiar a partir de três situações: a empresa enquanto propriedade da família; a empresa que tem a família como responsável por sua gestão; e o desenvolvimento de seus objetivos e de seus processos estratégicos que passam pela família, na empresa e na gestão.



**Figura 1** – Modelo Sistêmico Tridimensional da Empresa Familiar



Fonte: adaptado de Gersicket al. (apud ESCUDER, 2009, p. 6).

Normalmente no início da empresa familiar as dimensões estão todas agrupadas, prevalecendo a união entre elas e os interesses da família, do capital e da gestão. Essas dimensões com o passar do tempo começam a se separar devido aos conflitos e problemas naturais que vão se apresentando na empresa. Consequentemente a empresa vê a necessidade de tratar de forma isolada as dimensões separando as mesmas, buscando um futuro promissor. (DRUCKER,2005).

Em uma empresa familiar é comum que os princípios e os objetivos familiares, muitas vezes, sejam confundidos com os valores cultivados na família. Dessa forma, os interesses individuais e familiares devem ser equilibrados com os objetivos da empresa, minimizando conflitos, sendo esta a chave para a sobrevivência das empresas familiares (GRZYBOVSKI, 2005).

De acordo com Drucker (2003), a empresa e a família somente sobrevivem se a família servir à empresa. A palavra mais importante em “empresas administradas pela família” não é “família”, e sim “empresa”.

Há também de se destacar os estudos de Chua (1999) que caracteriza empresa familiar como uma organização controlada e transparente, com o objetivo de prosseguir seus valores, sua visão de negócio, ou seja, que continue sendo sustentada ao longo das gerações.

Refere-se ainda, em contrapartida, Leone (1991, p.245), que diferentemente de outros autores, não acha necessário que a segunda geração esteja presente na empresa. Segundo este autor, as empresas podem adquirir várias formas, pois podem ser as “iniciadas por um membro da família; membros da família participante da propriedade e/ou da direção; com seus valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do

fundador; sucessão ligada ao fator hereditário”.

Importante salientar, segundo Bernhoeft (1989), alguns fatores que se complementam para exemplificar a caracterização da empresa familiar: estas empresas possuem forte valorização da confiança entre seus familiares, com laços afetivos fortes influenciando seus relacionamentos e as decisões na organização; a valorização dos membros mais antigos na empresa, por sua eficácia e competência; extrema dedicação caracterizada por estarem realmente vestindo a camisa, sem horários para sair, levando muitas vezes trabalho para casa, ocupando seu final de semana com a família para resolver problemas da empresa; alta fidelidade manifestada por comportamentos relacionados à vida da empresa.

Consoante Leone (1992), a empresa familiar é aquela que transmite a geração para que os filhos continuem com o negócio, ou, na falta deles, outro membro da família, já que existe um verdadeiro apego sentimental do dirigente, que não considera a empresa como um mero bem que pode simplesmente ser cedido após ele ter empenhado seus esforços para ver maximizado seu valor.

Podem-se destacar algumas particularidades referentes às forças das empresas familiares e suas principais características como:

- a) os membros da família e funcionários têm alta fidelidade, comprometimento e dedicação (GONÇALVES, 2000);
- b) liderança e laços afetivos fortes influenciando relacionamentos, comportamentos e decisões na empresa (LODI, 1998);
- c) preocupação com a reputação da empresa e o nome da família no mercado favorecendo estabilidade a empresa (HOFFMAN, 2006);
- d) os valores familiares proporcionam uma imagem positiva e contínua ao longo do tempo (GONÇALVES, 2000).

Entretanto, pode-se destacar também algumas características referente as fraquezas na gestão da empresa familiar:

- a) muitas vezes os jogos de poder e valorização de antiguidade é levado em consideração em detrimento ao fato de pertencer à família e possuir competência (LANK, 2001);
- b) não consegue separar o racional e o emocional, prevalecendo uma gestão centralizada, intuitiva e autoritária (LODI, 1998);

c) conflitos de interesse entre a empresa e a família, excesso de informalidade(LANK,2001).

## 2.2 Processo de Sucessão

A sucessão constitui-se no “[...] rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir [...]”, ocorrendo de duas formas: “[...] gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo” (LEONE, 1992, p. 85).Entretanto, percebe-se que o poder é mais complexo e, portanto, é algo que não se transfere; ele é conquistado ao longo das gerações. O que repentinamente se pode transferir é a propriedade sobre o bem herdado, jamais as competências necessárias para a sua gestão, destaca (LEONE, 1992).

A maneira como a sucessão acontece influencia a escolha e a forma como se estabelecem as relações de poder, de confiança e de comprometimento entre os gestores do processo sucessório, garantindo a sobrevivência no negócio, levando um melhor desempenho. (MEDEIROS, 2003).

O sucessor deve estar seriamente preparado para assumir a empresa, comprometendo-se com a sobrevivência e o sucesso do negócio, a fim de ter condições de criar vantagem competitiva no mercado.

Segundo Oliveira (1993), as empresas que se preocupam desde cedo em realizar a sucessão a tornam um hábito, levando os familiares para o âmbito da empresa para que participem da rotina diária, comentam com eles fatos sobre a empresa, fazem com que entendam o processo, principalmente na primeira geração. Além disso, o autor destaca ainda, que apenas metade das empresas criadas no Brasil passam para a segunda geração(dos fundadores para os sucessores)e destas, apenas 5% chegam a terceira geração.

Para que melhor se possa entender o que são essas gerações de famílias, busca-se o conceito elaborado por Jeffries e Hunte (2003), segundo o qual uma geração representa um grupo de pessoas nascidas em determinado período, que compartilha experiências comuns no seu processo histórico e social ou num determinado estágio similar de sua vida, com uma modalidade comum de pensamento e de experiências, além de externarem um modo comum de comportamento. No contexto familiar, geração é entendida como um grupo de pessoas que

antecede o outro grupo: avós, pais, filhos e netos; assim, compõem quatro diferentes gerações, e podem ser classificadas como primeira, segunda, terceira e quarta geração.

A sucessão em empresas familiares, antes de ser apenas um processo natural, suporta a ideia de sequência, continuidade vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

Quanto ao processo de sucessão legal, é importante entender que a sucessão dos herdeiros é regida pelo artigo 1.603 do Código Civil brasileiro, que estabelece a ordem de preferência dos herdeiros quanto ao espólio do proprietário da empresa familiar, considerando:

- a) descendentes: filhos, netos e bisnetos;
- b) ascendentes: pais, avós e bisavós;
- c) colaterais: irmãos e primos;
- d) governo: Município, Distrito Federal e União (OLIVEIRA, 1999).

De acordo com Leone (2005) e Oliveira (2006), existem dois tipos de processos sucessórios: um relacionado à sucessão familiar e, outro, à sucessão profissional. A sucessão familiar acontece quando uma geração muda para outra (pai para filho), ou seja, quando um membro da família assume o cargo deixado para a geração seguinte. Oliveira (2006) comenta que, no processo de sucessão familiar, considera-se a realidade da família, seus valores, suas crenças, atitudes, comportamentos pessoais e a expectativa de vida dos membros mais influentes.

Segundo Grzybovski (2002), quando o pai sucedido se sente seguro de que seu empreendimento terá continuidade pelo sucessor, adotam-se os mesmos fundamentos e cuidados na administração começando a ingressar o sucessor na empresa exercendo atividades operacionais básicas buscando adquirir conhecimento em todas as áreas, verificando se o sucessor possui habilidade de liderança e visão pautado em valores culturais e éticos da família.

Ainda Lodi (1993, p.21) acrescenta que “o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também preside a empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza”.

Conforme Levinson (1977), muitos empresários que estão no cargo por muito tempo sofrem muitas pressões para perpetuarem-se nas organizações, ao mesmo tempo em que acreditam que ninguém é capaz de sucedê-los tão bem e com a mesma competência.

Na opinião de Grzybovski (2002), enquanto o fundador identifica-se com uma figura pouco profissionalizada, detentora de conhecimento, o filho, seu sucessor, possui uma identidade mais empresarial, empreendedora e mais profissional, flexível e descentralizadora.

Já para Ehlers (2003), muitos empresários não dedicam tempo e esforço necessários para preparar adequadamente seu sucessor. Essa atitude demonstra um estado psicológico de negação dos seus erros ou da sua própria morte. O fato é que a sobrevivência da empresa familiar depende única e exclusivamente de como é preparado o processo de sucessão.

Mostrando outra visão Leite (2002) destaca que, por trás do processo sucessório, encontram-se muitos fatores a serem analisados de interesses que envolvem a manutenção do dinheiro na família, como menos impostos a serem pagos, mantendo o controle indireto do patrimônio, uma maior proteção dos descendentes diretos, assegurar financeiramente os fundadores a desfrutarem o resto da vida do bem-estar que o patrimônio possa garantir como reserva de valor.

Por outro viés, Lansberg (2003) salienta que “são duradouras as empresas familiares que inovam, pois, os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais curtos. É preciso que as famílias busquem estar inovando sempre”.

De acordo com Floriani (2002, p.95)

[...] é fundamental aos membros da empresa familiar não confundir propriedade com capacidade de direção. Embora seja muito difícil para um pai compreender que nenhum dos seus filhos tem a capacidade e habilidades suficientes para continuar a dirigir a empresa.

Algumas vantagens são destacadas no processo de sucessão familiar, onde seus membros já conhecem a história da empresa e, por esse motivo, conseguem suportar melhor os conflitos existentes, tendo mais agilidade para resolver os problemas (LEONE, 2005).

Para que o processo de sucessão seja realizado da melhor forma possível, é fundamental o envolvimento da família, por meio da realização periódica de reuniões com os familiares, nas quais são expostas as decisões tomadas na empresa. Também é importante estabelecer-se um relacionamento e conseguir separar, gradativamente, o que é família, empresa e gestão, sucedido e sucessor, para que todos possam contribuir nesse processo, potencializando o crescimento da empresa (ANTONIALLI,1998).

Ocorre muitas vezes que o momento da sucessão é usualmente marcado por muitos

conflitos, pois é um momento de transferência, de troca de poder e de capital, dificultando muitas vezes o processo, principalmente pela falta de transparência da empresa, acerca das normas e das regras já estabelecidas entre os sócios (LANCK, 2001).

Além disso, Scheffer (1995) observa que os sucessores, quando comparados aos sucedidos, segunda geração, possuem um perfil mais empreendedor. Surgindo muitas diferenças entre eles no estilo gerencial, fazendo com que as experiências vivenciadas pela primeira geração passem a representar discórdias.

Já por outro lado, Grzybovski (2002) destaca, que o processo sucessório se caracteriza pela troca de comando entre as partes para, justamente, dar prosseguimento à obra projetada, criada e gerida pelo pioneiro, porém com enfoque alterado, com estilos de liderança diferenciados e com formação teórica e prática renovadas em virtude do novo momento socioeconômico que se apresenta no momento da sucessão.

Conforme Floriani (2002, p.94), “a liderança do sucessor é aspecto fundamental antes e após o processo de sucessão, no sentido de que se prepare seu ingresso de maneira paulatina, ordenada e em consenso com o sucedido ou fundador”.

A sucessão problemática ocorre normalmente na transição da segunda geração – para a terceira, em que muitas vezes a paixão do empreendimento pelo fundador já não ocorre como sucessor, preocupado com o poder e o lado pessoal e financeiro. (BORNHOLDT, 2005)

Algumas dificuldades e o porquê de muitas empresas falirem, quando ocorre a sucessão, são destacadas por Bernhoeft (1989). Entre elas pode-se destacar o excesso de autoconfiança do sucedido; luta de poder e desentendimentos na família; conflito de experiência e ideias; falta de motivação; responsabilidade ou despreparo do sucessor; o fundador não preparou adequadamente o sucessor.

Importante salientar que as empresas devem buscar novas estratégias para manter o relacionamento entre os colaboradores, onde expressem melhor suas ideias, passando de um colaborador isolado para um colaborador em rede, reduzindo assim no ambiente de trabalho incertezas e evitando regulamentos, contribuindo para fortalecer os vínculos dos colaboradores com a empresa. (ROWE e BASTOS, 2009).

### 2.3 Interação

A constante busca de inovação em empresas familiares torna-se um diferencial competitivo pelo qual as organizações buscam novas formas de comunicação e de aprendizagem, criando um clima de relação satisfatório entre as pessoas e proporcionando uma comunicação rápida e eficaz. Empresas consideradas flexíveis adaptam-se rapidamente às transformações. Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), as relações de confiança entre os membros da família iniciam-se no ambiente familiar e, após, desenvolvem-se com a comunidade, com seus clientes e com colaboradores. O capital social valoriza as conexões entre os indivíduos, por meio de redes de relacionamento, onde são desenvolvidas e fortificadas com o passar do tempo. Os laços de confiança existentes na família, os encontros diários entre os familiares, na empresa ou em casa, o diálogo com diferentes pontos de vista são elementos essenciais que facilitam ou dificultam muitas vezes o desenvolvimento dessa rede familiar.

Encontram-se nas empresas vários meios de comunicação que podem ser realizados através de telefone, da internet, por meio de reuniões periódicas. Porém, devido ao excesso de trabalho e à falta de tempo, a frequência com que essa comunicação é desenvolvida não é tão valorizada, dificultando ou tornando, muitas vezes, a comunicação ineficaz. Para Maximiano (2007), o processo de comunicação é entendido como o envio de uma informação e de significados, que pode ocorrer de diversas formas, sendo face a face ou à distância. Considera-se a comunicação dentro das empresas uma troca de informações e de conhecimentos entre os diversos colaboradores, sendo essencial para o sucesso da organização. Isso porque a comunicação clara gera credibilidade e confiança tanto dos colaboradores quanto dos clientes externos.

Segundo Castiglia (2005), no interior das organizações, é muito difícil os colaboradores encontrarem uma tarefa a ser realizada que não tenha qualquer ligação com a comunicação. As tarefas são transmitidas, as metas são estabelecidas e palestras são assistidas, os objetivos são traçados e desenvolvidos e as avaliações feitas com base na comunicação.

As famílias buscam diferentes estratégias para se comunicarem, seja por meio de encontros periódicos feitos em casa, seja por reuniões realizadas no trabalho. Observa-se que os canais de comunicação e de informação ocorrem a partir de duas polaridades: os canais internos e os externos (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006). Os internos relacionam-se com o diálogo existente internamente na família, que pode ser identificado por

passeios com os membros da família e da rede de relacionamento familiar. E os canais externos são as relações do negócio familiar com o ambiente externo, em que se verifica a participação dos membros da família em organizações externas. Isso gera uma rede de relacionamento fortificada. Dependendo da rede de relacionamentos que as famílias mantêm, ocorre a sobrevivência da empresa, adequando-se a mudanças exigidas no dia a dia de trabalho, tanto pelo ambiente interno como externo.

## **2.4 Confiança**

Relacionamentos organizacionais trazem riscos e incertezas, e as empresas estão cada vez mais competitivas. Nesse sentido, é imprescindível buscar novos vínculos entre seus colaboradores em relação aos seus liderados. A confiança torna-se de suma importância para haver confiabilidade nas relações de trabalho.

Indivíduos confiam em quem é merecedor de sua confiança (SATO, 2003). No entanto, o autor chama atenção para o fato de que nem sempre são as experiências passadas que alicerçam a confiança.

Os teóricos das relações humanas constataram a importância da confiança dos trabalhadores e a necessidade de as organizações reconhecerem a pertinência do investimento na confiança organizacional, como alternativa aos incentivos econômicos, para motivar a força de trabalho, consolidando as relações sociais. (PAINE, 2007).

Para Almeida e Feitosa (2007), a confiança nas pessoas baseia-se na percepção das intenções dos indivíduos ou grupos, diminuindo as incertezas. É uma dimensão mais afetiva da confiança, que se mantém no relacionamento próximo entre as pessoas.

Por outro lado, Zanini (2007, p. 42) afirma que “relacionamentos de confiança somente podem ser mantidos na medida em que as pessoas percebem alguma vantagem ou em se engajarem continuamente umas com as outras, assumindo riscos inerentes a tais relações”.

No estudo de Dirks e Ferrin (2002), foi elaborada uma meta-análise, a qual procura avaliar os antecedentes e consequentes da confiança com base em duas perspectivas sintetizadas, a partir da literatura existente: uma em que os autores definem como perspectiva de base relacional; outra, em que os autores definem como perspectiva baseada no caráter, sendo estas, conforme os autores, as duas formas de a confiança afetar e influenciar o



comportamento e o desempenho dos colaboradores. Ambas as perspectivas implicam algumas características inerentes aos líderes e à liderança, nomeadamente, a justiça, a capacidade e a integridade, que têm impacto direto nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores. (DIRKS; FERRIN, 2002).

Contextualizando o exposto anteriormente, observam-se múltiplas perspectivas, em que a noção de confiança pode ser articulada em torno de três formas, conforme Xavier (2007): a confiança racional, que é o raciocínio lógico. O indivíduo é destituído de comportamento e de socialização e o objetivo é exclusivamente a busca do lucro; a confiança interpessoal constitui um importante recurso social facilitando a cooperação e permitindo uma melhor coordenação das interações. É aquela fundamentalmente correta, construída com base no conhecimento e afeto, pautada em características objetivas atribuídas ao indivíduo, como integridade, honestidade, confiabilidade, competência e reputação; e a confiança institucional, entendida como um atributo coletivo entre indivíduos por meio da construção social e normativa. Encara-se a confiança como diferentes faces na organização e na sociedade.

Segundo Dirks e Ferrin (2002), a confiança está intimamente ligada às atitudes adotadas no local de trabalho, nomeadamente o comprometimento organizacional. Como os líderes têm o poder de interferir na vida profissional dos colaboradores, se o nível de confiança nos líderes for elevado, os colaboradores terão um sentimento mais positivo perante o trabalho, fazendo com que eles se sintam mais protegidos. Do contrário, se tais níveis de confiança forem baixos, os colaboradores experimentarão um sentimento de aflição com conseqüente diminuição da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional, construtos que, segundo o autor, evidenciam maior associação com os níveis de confiança organizacional, como seus conseqüentes.

Segundo Zanini (2007), um ambiente de confiança serve de base para que se desenvolva e tenha continuidade. Para isso, é importante observar alguns elementos: o primeiro compreende a interação mútua entre os parceiros, interesses compatíveis, em alguma questão. Significa que tanto quem realiza um investimento de confiança quanto quem recebe devem possuir interesses comuns sobre determinada questão, mantendo o relacionamento, não agindo de modo oportunista ou simplesmente pelo interesse financeiro.

Nesse sentido, Drummond (2007) afirma que colaboradores e líderes que possuem um grau elevado de confiança em seu relacionamento, tornam um ambiente facilitador de aprendizagem. Isso porque eles precisam se sentir integrados para buscar atingir os objetivos

organizacionais e o desempenho esperado. Dessa forma, sem a confiança, uma empresa não conseguiria alcançar o sucesso esperado.

Já os autores Child e Rodrigues (2004) salientam que os colaboradores se sentem valorizados quando percebem que a empresa confia neles; assim, trabalham satisfeitos, gerando um bem-estar entre eles, demonstrado por meio de maior desempenho. Logo, desenvolver a confiança dentro da organização é fundamental.

Por outro lado, Reina e Reina (2006) acrescentam que, no ambiente de trabalho, as relações humanas nas empresas destacam e fazem o grande diferencial. A confiança desempenha benefícios, cerceando as relações, comportamentos, ocorrendo de maneira espontânea, em que as pessoas atuam e cooperam trazendo benefícios para empresa, expressando melhor suas ideias. Sem a confiança, as relações de trabalho não prosperariam e as empresas não utilizariam ou superariam seu potencial.

Na opinião de Costa (2000, p. 292) a interação da confiança “refere-se à confiança estabelecida entre os indivíduos e suas bases, às percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos”. Entende-se, neste estudo, que a confiança interpessoal se dá na interação resultante das relações entre os indivíduos. Já a confiança organizacional refere-se às relações com o sistema formal, baseada em normas e leis, na liderança, ou seja, o cumprimento de compromissos expressos pela organização por meio desse sistema formal normatizador.

## **2.5 Comprometimento**

Quando se fala em comprometimento, está se fazendo referência ao vínculo que se estabelece entre o indivíduo e a organização, pois, comprometer-se com alguém ou com alguma instituição está relacionado ao comportamento desejável para muitas empresas que buscam pessoas com determinado comportamento, ou seja, sua forma de agir, de ser leal, de ter responsabilidade, de vestir a camisa, tornando-se para empresa uma vantagem competitiva.

O comprometimento corresponde para a empresa à vantagem de manter um indivíduo capaz de possuir um grau maior de atenção, de esforço e de cuidado frente à organização. Por consequência, o comprometimento significa um estado em que o indivíduo apresenta mais alto grau de lealdade, de comprometer-se com suas responsabilidades frente ao trabalho a ser cumprido.

O comprometimento distingue-se de formas de motivação fundamentadas em troca e de ações e resultados que podem influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação ou de atitudes positivas, fazendo comportamento individual ser mantido mesmo em situações nas quais existem racionalmente reações para mudá-lo (BRICKMAN, 1987 apud MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Em estudos de Meyer e Allen (1991) foi desenvolvido um modelo de comprometimento baseado em um estado psicológico, que interliga o indivíduo e a organização. Os estudos dos professores canadenses têm recebido especial atenção. Esses autores conceituaram o comprometimento organizacional em três componentes:

a) Comprometimento Afetivo: caracterizado como um vínculo com a empresa, sentimento de pertencimento, visto como um apego, um envolvimento entre o indivíduo e sua empresa, onde há aceitação dos objetivos e valores da empresa, onde ocorre identificação com a organização. Os empregados sentem um forte comprometimento afetivo com a empresa, desejando permanecer na empresa porque eles realmente querem;

b) Comprometimento Instrumental ou Calculativo: esta visão dos empregados desenvolve-se por uma análise de custo e benefício relacionada ao abandono de sair da organização. Há muitas crenças envolvidas em relação a perdas ou custos associados ao desligar-se e permanecem na organização porque eles precisam do salário e dos benefícios ou porque não conseguem encontrar outro emprego;

c) Comprometimento Normativo: nessa visão há uma internalização de normas e de valores dos empregados, onde eles permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados a retribuir favor à organização, com base em sua crença. Possuem um sentimento de obrigação ou de dever de continuar trabalhando na empresa, uma dívida social, geralmente incorporada pela cultura da empresa.

Consoante Bastos (2004), caracteriza o comprometimento afetivo quando o indivíduo opta por não sair da empresa, envolvendo-se com o trabalho e manifestando extremo desejo de permanecer na organização, já que possui um sentimento afetivo muito grande em relação a empresa.

Ainda Siqueira (2001) salienta que o compromisso afetivo é relacionado a vários sentimentos e de emoções do funcionário em relação à empresa onde trabalha. O indivíduo demonstra sentimento de orgulho de trabalhar na empresa, de contentamento, de entusiasmo, de interesse e de ânimo. Assim, “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” (FILENGA; SIQUEIRA, 2006, p.4).

O comprometimento organizacional calculativo estabelece uma relação de troca, onde há uma percepção de custo e benefício de continuar na empresa. Esse modelo assume que o indivíduo opta por permanecer na organização enquanto estiver beneficiando-se dela. Ou seja, existe uma avaliação dessa escolha, em que o trabalhador realiza um balanço comparativo entre investimentos feitos (perdas) e resultados alcançados (ganhos), o que será determinante para sua permanência ou não na organização. (BASTOS, 2004).

Segundo Siqueira (2001), quanto ao comprometimento calculativo, origina-se pela avaliação positiva de seus resultados, ou seja, (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, planos específicos de aposentadoria, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos). A base de comprometimento atribui-se a um raciocínio econômico, onde ele percebe as desvantagens decorrentes de investimentos, representado por crenças, percepções ou avaliações a respeito de uma relação social e de troca.

Os autores Meyer e Allen (1997) caracterizam funcionários com comprometimento normativo como os que permanecem na organização porque sentem-se obrigados a permanecer na empresa. O comprometimento organizacional de base normativa fundamenta-se principalmente nas pesquisas desenvolvidas por Wiener (1982), trabalha com o indivíduo em relação a sua cultura. Pressupõe-se que o comprometimento do indivíduo é relacionado conforme as pressões assumidas internamente. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com a empresa onde os objetivos e os interesses da organização são estabelecidos por essas pressões normativas.

No que se refere ao vínculo normativo, Siqueira (2001) afirma que ele se constitui no conjunto de pensamentos de obrigações e de deveres morais para com a organização; são acompanhados de sentimentos, como culpa, incômodo, preocupação e apreensão quando o empregado planeja se retirar da organização.

O componente Normativo conforme Meyer e Allen (1991). Esse componente radica-se num sentimento de obrigação e “dever moral” (NASCIMENTO, 2010, p. 28). Existe, por parte dos colaboradores, internalização, resultante de “experiências sociais” (MEYER; ALLEN, 1991 p. 77), através das quais as empresas imprimem um sentimento de lealdade para com os valores (MEYER; ALLEN, 1991). A permanência nas empresas tem, portanto, um caráter sócio emocional.

O comprometimento nas empresas demonstra a relação entre a organização e a pessoa, ou seja, realizando seus projetos. Segundo Stecca (2001) o comprometimento relaciona-se ao sentido de forte envolvimento do indivíduo em seu ambiente de trabalho, ou seja, o desejo de permanecer na organização, identificando-se com seus propósitos e empenhando-se em favorecer a organização.

Enquanto Dias e Maestro Filho (2008) evidenciam que o comprometimento pode muitas vezes influenciar atitudes e comportamentos do indivíduo como assiduidade, melhor desempenho individual no ambiente interno da organização. Para Bastos (1994, p.73), o comprometimento “envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho”.

Contudo, Lodi (1994) comenta que a falta de comprometimento do indivíduo no ambiente de trabalho deve ser levado muito a sério, pois é um risco para a empresa e pode muitas vezes levar a falência se seus colaboradores não estiverem envolvidos em longo prazo com a organização, pois algumas pessoas trabalham porque precisam, não porque querem trabalhar.

Empresas com colaboradores comprometidos influenciam as organizações a competirem com mais eficiência no mercado, uma vez que irão buscar dar o melhor de si para que a organização alcance seus objetivos. Deve-se destacar que o comprometimento afetivo é determinante para o sucesso de uma empresa, visto que diz respeito ao sentimento de pertencimento, identificando-se com a organização.

## **2.6 Interação e Confiança**

Considera-se confiança um componente estratégico nas empresas, pois ela ajuda na motivação e na retenção do capital social e, se bem gerida, ela pode melhorar muito o quesito produtividade na empresa, construindo um clima harmônico.

A confiança no ambiente de trabalho facilita o relacionamento interno e requer aprendizado contínuo entre as partes envolvidas, pois ela é estabelecida quando há relacionamento de troca de uma pessoa para outra ou sistema. (GIDDENS, 1991).

A relação estabelecida no ambiente de trabalho é um diferencial competitivo onde as pessoas, ideias e informações ligam-se de maneira cada vez mais rápida tornando-se uma

alternativa eficiente e barata para as empresas que buscam novas alternativas. Criando um relacionamento entre os indivíduos, com base na confiança em sua cooperação e inovação e que impulsionam e facilitam no trabalho o acesso à informação e geram conhecimento. (PARQUE; RIBIERE; SCHULTE, 2004).

Segundo Fukuyama (1996), o grau de confiança quanto mais alto ele for entre líderes e liderados nas organizações, maior será a interação entre as pessoas, pois a falta de confiança muitas vezes compromete o sucesso de qualquer pessoa na empresa, e para a empresa quanto maior for o grau de confiança menor será os aparatos que a empresa vai utilizar, para garantir a cooperação.

Posição semelhante é a de Gillespie (2003) que acredita que a confiança nas relações de trabalho é predominantemente manifestada por meio de dois comportamentos distintos: o primeiro está relacionado com “poder contar” com os outros; o segundo, com a possibilidade de divulgação de informações pessoais ou confidenciais a outras pessoas. Assim, os argumentos apresentados sugerem a seguinte hipótese de pesquisa:

**H<sub>1</sub>:** Há uma relação positiva e significativa entre interação e confiança.

## **2.7 Interação e Comprometimento**

Para Bastos (1994, p. 73), o comprometimento “envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho”. a forma como o indivíduo sente-se comprometido em realizar suas tarefas no ambiente de trabalho.

Ao analisarem o trabalho desenvolvido em torno do comprometimento, Meyer e Allen (1991) chegaram à conclusão de que era possível identificar três componentes consensuais: a “ligação afetiva dos colaboradores à organização”, “os custos percebidos associados à saída da organização” e a “obrigação de se manter na organização” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 63-64).

Ainda Rowe e Bastos (2009) argumentam que o comprometimento sempre esteve presente no ambiente de trabalho como requisito de bom desempenho e lealdade nas relações interpessoais. Isso contribui para assumir o compromisso de cumprir suas tarefas trabalhando para o sucesso da organização.

Muito se discute sobre comprometimento organizacional e suas consequências e vários são os conceitos de comprometimento. Entretanto, alguns autores concebem como “a força

relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular”. (FREIRE, 2007, p. 7).

Assim, o indivíduo comprometido, identifica-se com a organização e seus objetivos, mantendo-se nela como membro, com dedicação diária e exaustiva. Segundo Muchinsky (2004), com o passar do tempo, esses trabalhadores acostumam-se a conviver com sobrecarga de trabalho, muitas vezes adquirindo o hábito de ultrapassar o tempo além do necessário (*overtime*), chegando ao extremo de levarem trabalhos para os lares, nos fins de semana, diante da família, que já foi deixada de lado durante a semana. Com base nos argumentos apresentados sugerem a seguinte hipótese de pesquisa:

**H<sub>2</sub>:** Há uma relação positiva e significativa entre interação e comprometimento.

## 2.8 Confiança e Comprometimento

Através da pesquisa, pode-se verificar que alguns autores discutem a relação existente entre a confiança e o comprometimento. O comprometimento Organizacional seria uma variável dependente da confiança, pois se refere a ações e a atitudes dos colaboradores no sentido de contribuir para o bom desempenho da organização.

Segundo Albuquerque (1999) e Echeverria (2002), quando a empresa altera a forma de liderar as pessoas para modelos mais voltados ao comprometimento, a confiança torna-se um fator essencial nas organizações garantindo a relação que se estabelece entre empregado e organização.

Ainda Paine (2007) salienta que elevado nível de confiança e de comprometimento dos colaboradores nas empresas geram influência positiva no desempenho profissional; no entanto, não existe suporte empírico para essa primazia.

Já Ramacciotti (2007) destaca que a empresa que busca manter um clima organizacional saudável, torna-se indispensável que haja confiança, fortalecendo assim as interações pessoais e o comprometimento entre os funcionários.

Importante ressaltar que, quanto mais os colaboradores confiarem no reconhecimento de suas tarefas, na existência de promoções internas, no seu crescimento dentro da empresa, maior será o seu comprometimento afetivo na empresa. Desse modo, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa com base nos argumentos descritos:

**H<sub>3</sub>:** Há uma relação positiva e significativa entre confiança e comprometimento.

## 2.9 Influência do Gênero na Empresa Familiar

Muitos fundadores hesitam, ainda hoje, em deixar seu legado empresarial nas mãos de suas filhas, escolhendo um filho para sucedê-lo. Mas, em contrapartida, esse pensamento é paternalista e machista dos fundadores, eis que as mulheres estão se destacando por apresentarem a mesma ou superior capacidade profissional para diversas áreas.

As diferenças entre homens e mulheres nos negócios é um tema relevante para Thiry-Cherques e Pimenta (2003), sendo merecedor de maior aprofundamento em nível mundial, visto que existem estudos que indicam que os homens ainda detêm a maioria dos postos de liderança nas empresas e por serem os herdeiros indicados para conduzir os negócios de família. Apesar disso, identificam-se diversos autores que afirmam existirem diferenças significativas na gestão empresarial, relacionadas ao sexo e aos estilos de liderança.

As mulheres por natureza tendem a ser mais sensíveis na percepção de seu ambiente empresarial e das pessoas que ali convivem com elas, portanto, podem ter maior destaque, independente da área em que atuem nas relações humanas. Mulheres têm uma grande capacidade de relacionamento com os outros. Por isso, a interação pode ser muito facilitada dentro da empresa da família pela herdeira ou pela mulher do fundador, como uma mediadora de conflitos.

Segundo Barbieri (1997), em relação às questões de gênero quando envolve o processo sucessório, a sucessão por filhas mulheres ainda esbarra em questões específicas que precisam ser melhor estudada como: preconceito contra a mulher à frente dos negócios; o poder de decisão da herdeira; os conflitos existentes com outros membros da família; o equilíbrio vida/trabalho e o tipo de relacionamento com o fundador, entre outros.

Observa-se que existem algumas relações para explicar o crescimento feminino na sucessão das empresas familiares. Algumas mulheres, que não conseguem promoções em outras empresas cujos altos cargos são reservados aos homens, têm migrado para firmas menores para se tornarem empreendedoras de primeira ou segunda geração (BARNES, 1988).

Outras têm buscado na empresa familiar uma oportunidade de melhor equilíbrio vida/trabalho já que a vida atualmente é tão corrida (CROMIE; SULLIVAN, 1999). E, para um terceiro grupo de mulheres, a entrada na empresa familiar não foi planejada e visou apenas ajudar ou ocupar uma posição que familiares não desejavam (DUMAS, 1998).



Como observado por outros autores, estudos futuros podem investigar possíveis efeitos do gênero no processo de sucessão nas empresas familiares, em relação a pai-filho, pai-filha, mãe-filho e mãe-filha, sendo que houve um aumento crescente de mulheres em empresas familiares (LAIMER, TONIAL, 2014).

No Brasil, Grzybovski; Boscarin e Migott (2002) analisaram o estilo de gerenciamento da mulher executiva nas empresas familiares da cidade de Passo Fundo - RS. O objetivo foi identificar esse estilo feminino em empresas familiares, correlacionando-o ao perfil das mulheres gerentes. Foram investigadas 26 executivas, por meio de questionário exploratório e de entrevista semiestruturada, onde ficou evidenciado que as executivas dessas empresas familiares apresentavam um estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas, mas que eram muito orientadas para o poder, assumindo postura gerencial mais baseada no modelo masculino de gestão. A pesquisa identificou ainda, que essas executivas cultivavam valores como a honestidade, a estima do ser humano e o companheirismo; que permaneciam atuando por amor à empresa da família e que seus desejos e/ou sonhos pessoais estariam relacionados aos sonhos e/ou desejos empresariais.

Nas organizações familiares o mais comum é que o sucessor seja um membro da família, sendo este geralmente do sexo masculino, e no que se refere às relações de gênero, muitas vezes privilegiam um sexo em detrimento do outro, favorecendo a manutenção da cultura patriarcal. Ai já está previsto o início de um conflito familiar

Segundo Bruschini (1999, p. 75) “apesar da conquista de novos espaços, no entanto, as mulheres ainda são discriminadas”. Eis que elas continuam encontrando maior dificuldade para ocupar cargos de chefia e por conseguinte ganham menos do que seus colegas em quase todas as ocupações.

Considerando os argumentos apresentados elaboraram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

**H<sub>4</sub>:** Há diferença significativa na percepção entre os gêneros, quanto à interação do sucessor;

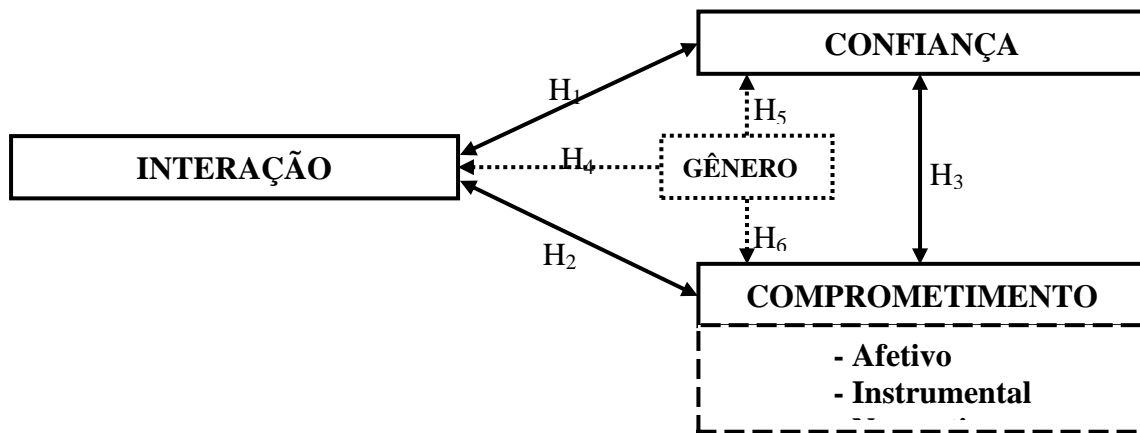
**H<sub>5</sub>:** Há diferença significativa na percepção entre os gêneros, quanto à confiança do sucessor;

**H<sub>6</sub>:** Há diferença significativa na percepção entre os gêneros, quanto ao comprometimento do sucessor.

## 2.10 Modelo Teórico da Pesquisa

A elaboração do modelo teórico da pesquisa teve como base o objetivo do estudo que foi de investigar as relações entre a interação, a confiança e o comprometimento dos sucessores em empresas familiares. Desse modo, a Figura 2 tem como propósito indicar as possíveis relações entre as variáveis do estudo: interação, confiança e comprometimento, bem como possíveis diferenças entre a percepção dos gêneros masculino e feminino.

Figura 2 - Modelo teórico da pesquisa



## **3 MÉTODO**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, tendo sido estruturado em quatro seções: *design* da pesquisa, população e amostra, coleta e análise de dados.

### **3.1 *Design* da Pesquisa**

Esta pesquisa teve como objetivo investigar as relações entre a interação, a confiança e o comprometimento dos sucessores em empresas familiares, bem como medir as possíveis hipóteses. O método de pesquisa teve natureza quantitativa, caracterizando-se como uma pesquisa descritiva. A pesquisa quantitativa tem como objetivo medir as hipóteses levantadas de determinado comportamento. Acredita-se que esse formato se relacione diretamente com o objetivo proposto no estudo (GIL, 1999). A pesquisa descritiva busca relatar um fato, descrever algo, um comportamento, característico de um grupo em análise (MALHOTRA, 2012). Além disso, a pesquisa possui corte transversal, pois analisa fatos de um período específico de tempo, sem repetição ao longo do tempo (MALHOTRA, 2012).

### **3.2 População e Amostra**

A população deste estudo está definida como o público que possui as características procuradas pelo pesquisador (MALHOTRA, 2012). Desse modo, a população estudada foi composta por homens e mulheres brasileiros, com idade superior a 14 anos, cuja família seja proprietária de uma empresa (familiar). Essa população também está caracterizada por pessoas residentes do norte do estado do Rio Grande do Sul.

A amostra é uma parte da população, que possui as características procuradas, ou seja, empresas familiares. Para Malhotra (2006, p. 320), população é a “soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo para o problema de pesquisa”. A amostra é a parte da população selecionada, para a participação da pesquisa, a seleção da amostra foi realizada através da técnica de amostragem não probabilística, pois a pesquisadora não conhece a totalidade da população em estudo.

Além disso, não dispõe de tempo e recursos materiais e financeiros para a realização da pesquisa (MATTAR, 2001).

Assim, obteve-se uma amostra por conveniência de 57 respondentes, que estavam dispostos a participar da pesquisa, tais como: estudantes em sala de aula, amigos, conhecidos e vizinhos, entre outros (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

### 3.3 Coleta de Dados

A presente etapa divide-se em duas fases: a elaboração e a aplicação do instrumento de coleta de dados.

#### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados foram consideradas variáveis quantitativas e qualitativas (Quadro 1). Desse modo, o instrumento de coleta compreende questões que visam caracterizar a amostra e questões que visam estabelecer relações entre as variáveis inerentes ao objetivo do estudo.

**Quadro 1** – Operacionalização das variáveis de pesquisa

Construtos	Variáveis	Estudos
Demográfico	Idade Sexo Escolaridade	Caracterização da amostra
Interação	Troca de informações	Hoffman, Hoelsscher e Sorenson (2006)
Confiança	Confiança	Xavier (2007)
Comprometimento	Afetivo Calculativo Normativo	Meyer e Allen (1991)

Fonte: elaborado pela autora (2015).

As questões afirmativas que visam a estabelecer relações entre as variáveis estão organizadas com uma escala tipo Likert, mas estruturadas de forma ampliada com 11 pontos. Essa escala estruturada varia de 0 a 10 e tem como objetivo captar melhor a valoração em cada questão, tendo em vista que essa escala pode resultar em melhor percepção dos estudantes no contexto universitário brasileiro. Dessa maneira, a escala de 11 pontos varia de 0 para “discordo totalmente” a 10 para “concordo totalmente”.

### 3.3.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

A aplicação do instrumento de coleta de dados foi realizada através de questionário elaborado pela própria pesquisadora, de forma presencial seguindo a referida sequência:

- a) No dia 3 de agosto aplicação do pré-teste alunos de pós-graduação;
- b) No dia 5 de agosto aplicação do pré-teste alunos de graduação;
- c) No dia 10 de agosto a 28 de agosto aplicação de questionário para acadêmicos, amigos, conhecidos, vizinhos, entre outros.

Estes procedimentos foram fundamentais para apontar possíveis ajustes e melhorias, verificar o entendimento das questões, a fim de eliminar problemas presenciais (MALHOTRA, 2012). A aceitabilidade dos participantes foi satisfatória, não tendo problemas na resolução das questões, o tempo utilizado na aplicação dos questionários não excedeu 10 minutos para cada questionário.

### 3.4 Análise de Dados

Os resultados da pesquisa foram analisados com auxílio do software SPSS, através da estatística descritiva, embasada na distribuição de frequência, média e desvio padrão. A média trata do valor obtido somando-se todas as respostas e dividindo pelo número de elementos (MALHOTRA, 2012) e “o desvio padrão é a raiz quadrada da variância” (MATTAR, 2007, p. 207).

Para coesão da análise dos resultados não foram considerados dados perdidos, ou seja, questionários incompletos ou respostas nulas. Além disso, não foram analisados dados atípicos, que, conforme explicação de Hair et al. (2009), são características identificadas como muito diferentes na amostra. Os dados atípicos podem influenciar no resultado da análise, uma vez que dados muito discrepantes podem aumentar ou diminuir drasticamente a média em análise. Assim, foi desconsiderado um dos questionários da análise, sendo considerados no universo da pesquisa 56 respondentes.

A confiabilidade de resposta do questionário foi analisada a partir da consistência interna da escala utilizando o coeficiente de Alfa de Cronbach. A confiabilidade inicia na elaboração do questionário a ser aplicado, pois, segundo Hair et al. (2009), o pesquisador

deve saber exatamente o que e como deverá elaborar as perguntas para que o respondente forneça respostas verdadeiras. Em seguida, foi realizada a análise estatística inferencial, através da correlação de Pearson e do teste t de Student. A correlação tem como objetivo verificar o quanto uma variável pode estar associada à outra, ao passo que o teste t de Student teve como objetivo verificar se existem diferenças entre os grupos familiares.

## 4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo, a caracterização da amostra e a análise das variáveis pesquisadas, que se traduzem no modelo teórico apresentado no referencial teórico.

### 4.1 Caracterização da Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 56 respondentes, caracterizados como sucessores de empresas familiares, situadas no norte do estado do Rio Grande do Sul. Desse modo, a amostra foi caracterizada pela faixa etária, gênero e escolaridade dos respondentes. Na Tabela 1 apresentam-se os resultados da pesquisa com base na distribuição de frequência da faixa etária por gênero.

**Tabela 1** – Distribuição de frequência da faixa etária por gênero

Faixa etária	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	n	%
16-19	0	0,0	2	7,4	2	3,6
20-24	14	48,3	9	33,3	23	41,1
25-29	3	10,3	4	14,8	7	12,5
30-34	4	13,8	0	0,0	4	7,1
35-39	4	13,8	5	18,5	9	16,1
40-44	3	10,3	5	18,5	8	14,3
45-49	1	3,4	0	0,0	1	1,8
50-54	0	0,0	1	3,7	1	1,8
55-59	0	0,0	1	3,7	1	1,8
Total	29	100,0	27	100,0	56	100,0

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Observa-se que o gênero masculino tem 29 respondentes e o gênero feminino tem 27. Nota-se ainda, que a faixa etária com maior participação na pesquisa são os respondentes que possuem idade entre 20 e 24 anos, representando 48,3% dos homens e 33,3% das mulheres.

Além disso, constata-se que 53,6% de todos os respondentes estão compreendidos na faixa etária de 20 a 29 anos.

Por outro lado, percebe-se que o número de mulheres na faixa etária de 35 anos ou mais representa 44,4%, ao passo que os homens na mesma faixa etária representam 27,5%. Assim, verifica-se que as mulheres possuem em média uma idade mais elevada em relação aos homens, quando se trata de sucessão em empresas familiares. Nota-se ainda, que o maior número de respondentes do gênero masculino e feminino, coincidentemente está na mesma faixa etária (de 20 a 24 anos).

No entanto, ao analisar os dados sobre a distribuição de frequência da escolaridade por gênero, evidencia-se que a maioria dos respondentes tem graduação incompleta, ou seja, 69,6% estão cursando a graduação e/ou cursaram a graduação, mas não concluíram (Tabela 2).

**Tabela 2 – Distribuição de Frequência da Escolaridade por Gênero**

Escolaridade	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Pós-graduação	3	10,3	2	7,4	5	8,9
Graduação completa	5	17,2	3	11,1	8	14,3
Graduação incompleta	19	65,5	20	74,1	39	69,6
Ensino médio	2	6,9	2	7,4	4	7,1
Total	29	100,0	27	100,0	56	100,0

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Com base na Tabela 2 pode-se observar que a maioria dos respondentes está se qualificando como forma de se profissionalizar. Tal fato pode ser evidenciado em ambos os gêneros, pois a maior parte dos respondentes indicou como escolaridade a graduação incompleta, seguida da graduação completa ou ainda pós-graduação. Assim, observa-se que pode haver uma relação positiva entre a profissionalização e a sucessão em empresas familiares, pois se pode constatar um processo de qualificação dos sucessores, a partir da formação acadêmica dos respondentes.

Na literatura encontram-se alguns estudos em relação à escolaridade dos sucessores e o preparo dos mesmos para assumir a empresa. Conforme pode ser visto na pesquisa de Élvarez; Sintas e Gonzalvo (2002) há uma tendência de a mulher buscar uma melhor qualificação, de apresentar mais anos de estudos em relação aos homens, o que já vem



alterando os tipos de sucessão em empresas familiares, sendo que irmãos e irmãs concorrem pelos cargos de alta gerência.

Apesar de Cole (1997) ter apontado que as mulheres ainda desempenham cargos de menor importância em negócios familiares, os autores descobriram que elas vêm assumindo posições estratégicas para o futuro da empresa em diversos setores como marketing, design e tecnologia da informação, enquanto os homens sucessores ocupariam os cargos mais operacionais, como os de finanças, logística e contabilidade.

#### 4.2 Análise e Interpretação das Variáveis Pesquisadas

O modelo teórico em que este estudo se baseia tem como variáveis a interação, a confiança e o comprometimento do sucessor. Desse modo, este estudo investiga a existência de relações entre essas três variáveis, a fim de compreender o comportamento dos sucessores em empresas familiares.

Nesse sentido, a pesquisa buscou evidenciar possíveis relações entre as variáveis, a partir da análise de correlação. Assim, na Tabela 3 apresenta-se a análise da variável interação com base na estatística descritiva (média e desvio padrão), bem como a consistência interna da escala com o coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,825$ ). O coeficiente indica a confiabilidade da escala de interação e que os dados coletados estão de acordo com o que se propõe a medir.

**Tabela 3** – Análise da Interação (n = 56)

Variável	Item	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Interação	1	7,571	2,808	0,825
	2	8,642	1,645	
	3	8,107	2,112	
	4	5,964	2,984	
	5	5,982	3,083	
	6	6,482	3,133	
	7	7,053	2,798	
	8	6,839	2,826	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (MALHOTRA, 2012)				0,600

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Na análise da interação percebe-se que a média mais alta foi obtida no item 2 (8,642  $\pm$  1,645) com baixo desvio padrão, mostrando que o número dos sucessores que conversam com

os seus familiares sobre as atividades da empresa familiar no próprio ambiente empresarial é maior do que no ambiente familiar (ou com funcionários no ambiente empresarial). Desse modo, os dados indicam a existência de interação entre o sucessor e seus familiares, o que pode ajudar a explicar o ambiente de confiança entre os familiares (ZANINI, 2007). Pois, segundo o autor, a continuidade das interações entre os familiares pode promover e manter um ambiente de confiança.

Por outro lado, observa-se que a média mais baixa foi obtida pelo item 4 ( $5,964 \pm 2,984$ ) com um desvio padrão elevado, indicando que os sucessores podem ou não estar realizando conversas com amigos fora do ambiente familiar ou empresarial, sobre aspectos relacionados às atividades da empresa. Esses dados evidenciam que as interações dos sucessores com pessoas de fora do convívio familiar podem não ter o mesmo significado, pois há que considerar fatores como cumplicidade e confiança com a família.

Em que pese a expressiva formação acadêmica dos sucessores (vide seção 4.1), verifica-se que os indicadores de qualificação para gestão da empresa não têm sido percebidos com a mesma intensidade (item 5, 6, 7 e 8). Pois, as médias e desvios padrões mostram que a busca pelo conhecimento através de filmes e programas de televisão, de revistas e livros, informações na internet e cursos e palestras sobre a gestão de empresas não são utilizados e/ou percebidos pelos sucessores como uma forma de qualificação profissional.

A Tabela 4 apresenta a análise da variável confiança, que confere ao sucessor a segurança que a empresa apresenta para ele de assumir riscos com a estatística descritiva (média e desvio padrão), bem como a consistência interna da escala com o coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha = 0,839$ ). O coeficiente indica a confiabilidade da escala de confiança e que os dados coletados estão de acordo com o que se propõe a medir.

**Tabela 4 – Análise da Confiança (n = 56)**

Variável	Item	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Confiança	9	9,303	0,970	0,839
	10	9,196	1,197	
	11	8,821	1,585	
	12	8,892	1,614	
	13	8,696	1,605	
	14	8,482	1,828	
	15	8,357	1,911	
	16	8,267	2,084	
	17	8,642	1,720	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (MALHOTRA, 2012)				0,600

Fonte: elaborado pela autora (2015).

A análise da confiança do sucessor mostra que a média mais alta foi observada no item 9 ( $9,303 \pm 0,970$ ) com baixo desvio padrão, onde verifica-se que o sucessor possui confiança na família, ou seja, a confiança pode ser considerada o alicerce dos relacionamentos interpessoais com a família (DIRKS; FERRIN, 2002).

Sendo que, nas empresas familiares, a confiança é mais constante e enraizada nos valores constituídos da família. Pois, Fletcher (1997) argumenta que os relacionamentos familiares que permeiam os negócios geralmente têm uma história que começa ao longo de experiências compartilhadas, que foram desenvolvidas durante a infância e adolescência. Assim, “como as empresas familiares são organizações que se estruturam no longo prazo, integrando membros que conhecem desde o nascimento, pode-se inferir que as relações de confiança e de lealdade, o conhecimento e os laços afetivos entre as pessoas são mais intensos” (DAVEL; SOUZA, 2004, p. 6).

Observa-se ainda, que a média mais baixa encontra-se no item 16 ( $8,267 \pm 2,084$ ) com desvio padrão alto, mostrando que o sucessor confia na empresa, ante o retorno das expectativas nela depositadas. Os outros itens possuem uma média aproximada, com desvio padrão baixo, caracterizando uma situação onde os sucessores confiam na família. Eis que conhecem seus valores e crenças, assim como a competência dos familiares para gerenciar a empresa, inexistindo sentimentos negativos e desconstrutivos.

A análise do comprometimento dos sucessores foi realizada a partir da estatística descritiva (média e desvio padrão) e da verificação da consistência interna da escala com o coeficiente Alpha de Cronbach (Tabela 5). Assim, evidencia-se a confiabilidade da escala de comprometimento afetivo ( $\alpha = 0,936$ ), de comprometimento instrumental ( $\alpha = 0,891$ ) e de comprometimento normativo ( $\alpha = 0,768$ ), sendo que todas as escalas estão de acordo com o indicador sugerido na literatura (MALHOTRA, 2012).

**Tabela 5 – Análise do Comprometimento (n = 56)**

Variável	Item	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach	
Comprometimento	Afetivo	18	8,464	2,239	0,936
		19	7,607	2,541	
		20	8,303	2,365	
		21	7,392	2,982	
		22	8,357	2,511	
		23	8,446	2,614	
		24	8,946	2,048	
		25	8,250	2,893	
	Instrumental	26	6,732	3,136	0,891
		27	7,339	2,657	
		28	5,160	3,617	
		29	6,017	3,529	
		30	5,321	3,732	
		31	4,678	3,225	
		32	3,982	3,255	
		33	4,964	3,302	
	Normativo	34	7,232	2,123	0,768
		35	8,214	1,723	
		36	6,767	2,815	
		37	5,964	3,351	
		38	5,767	3,613	
39		7,428	2,206		
40		7,446	2,148		
41		7,571	2,156		
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (MALHOTRA, 2012)				0,600	

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Analisando a relação entre as bases de comprometimento, percebeu-se que a maior média foi encontrada no comprometimento afetivo, seguido do normativo e do instrumental. Por conseguinte, observa-se que no comprometimento afetivo os sucessores percebem que a empresa possui um grande significado, conforme observado no item 18 ( $8,464 \pm 2,239$ ), já que se sentem envolvidos e emocionalmente ligados a empresa, identificando-se com os seus valores.

Este estudo reafirma estudos anteriores que ainda o comprometimento se obtém pela via afetiva. Quando existem políticas de gestão de pessoas definidas leva-se a uma percepção de justiça, de recompensa e de reconhecimento. Para Assis (2005), os indivíduos relacionam um sentimento de cuidado que a empresa dispense a eles. Em retorno há o comprometimento com a organização.

Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo é um vínculo do indivíduo para com a empresa, caracterizado por uma percepção de sentir-se bem e de pertencer a empresa, de encarar os problemas da empresa como se fossem seus, apresentando, desta

forma, uma forte ligação emocional e um desejo de permanência. Além disso, Oliveira (1999) destaca que o comprometimento tende a aumentar conforme aumenta a idade do sucessor.

Por outro lado, a menor média observada no comprometimento afetivo foi evidenciada no item 21 ( $7,392 \pm 2,982$ ), onde o sucessor demonstra que não poderia estar ligado a outra empresa que não fosse da família, demonstrando o grau de comprometimento com a mesma.

No entanto, na análise do comprometimento instrumental, constata-se que seria muito difícil para o indivíduo deixar a empresa, observado no item 27 ( $7,339 \pm 2,657$ ), o que remete aos custos elevados associados, ou sacrifícios pessoais decorrentes desta decisão, predominando a necessidade de permanecer, acreditando que em outra empresa ele não teria tantos benefícios e privilégios como tem se permanecer na empresa da família.

Desse modo, Siqueira (2001) salienta que o comprometimento instrumental ocorre mais quando o sucessor sente uma necessidade e escassez de alternativas de emprego, ao contrário de sua situação atual alcançada na empresa familiar, tais como acesso a certos privilégios e benefícios, que não encontraria em outro local de trabalho.

Em relação a menor média foi observada no item 32 ( $3,982 \pm 3,255$ ), nota-se que a consequência de deixar a empresa por parte do sucessor seria a falta de alternativa disponível no mercado.

No comprometimento normativo, verifica-se que os sucessores tendem a ser leais à empresa (item 35 =  $8,214 \pm 1,723$ ), pois mesmo acreditando que possuem obrigação de permanecer na empresa, deum dever moral, estaria relacionado ao vínculo do indivíduo com a empresa, onde deve ser leal a empresa e não ficar mudando de uma para outra.

Importante salientar, segundo Bastos (1997, p.105), que o comprometimento normativo “é uma das dimensões principais de todas as medidas de comprometimento”. Nesta base, o comprometimento é visto através da internalização ou da identificação do sucessor com os valores da empresa, sendo assim os sucessores se sentem na obrigação de retribuir o que a empresa fez ou faz, bem como a ideia de ser leal, evitando migração de uma empresa para outra.

Em uma análise geral do comprometimento dos sucessores, observa-se que não houve um padrão de resultado, sendo que é bem variável, já que apesar do comprometimento afetivo ter média alta, ocorreram muitos valores diferentes da média. Somente no item 35 do comprometimento normativo, verificou-se uma média alta e um desvio padrão baixo, o que nos leva à conclusão de que é comum entre os sucessores a lealdade para com a empresa.

Portanto, esta seria uma possível explicação para o resultado de o comprometimento normativo possuir um diferencial das demais por ter um desempenho forte em relação às outras. No estudo de Marzola (2008), onde foi abordado o tipo de comprometimento dos colaboradores em empresa familiar, também se verificou a prevalência do comprometimento afetivo. Entretanto, a pesquisadora ressalta a relevância de percentuais do comprometimento normativo, na medida em que apresentavam concordância semelhante entre as questões da base afetiva. Segundo Meyer e Allen (1997) é possível encontrar em um indivíduo níveis diversificados de comprometimento, indicando possíveis combinações no estado de engajamento.

A análise preliminar das variáveis do modelo teórico do estudo permite compreender o comportamento dos sucessores em empresas familiares. Entretanto, este estudo investiga a existência de relações entre as variáveis (interação, confiança e comprometimento), sendo utilizada a análise de correlação (com a inclusão dos tipos de comprometimento) para evidenciar possíveis relações (Tabela 6).

**Tabela 6** – Análise da relação das variáveis do modelo teórico (n = 56)

Variável	Média	Desvio Padrão	1	2	3	3.1	3.2	3.3
1 Interação	7,080	1,822	1,000					
2 Confiança	8,740	1,088	*0,355	1,000				
3 Comprometimento	6,931	1,674	0,194	0,161	1,000			
3.1 Afetivo	8,221	2,109	0,259	0,045	*0,781	1,000		
3.2 Instrumental	5,524	2,503	0,120	0,193	*0,863	*0,461	1,000	
3.3 Normativo	7,049	1,601	0,079	0,144	*0,759	*0,413	*0,536	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa aos níveis de: \*  $p < 0,01$ .

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Na análise da matriz de correlação verifica-se correlação significativa entre a interação e a confiança, sendo uma correlação positiva moderada ( $r = 0,355$ ). Assim, as interações contínuas podem promover um ambiente de confiança, da mesma forma, que um ambiente de confiança na empresa pode proporcionar as interações.

Embora existam correlações significativas entre os tipos de comprometimentos, não foram evidenciadas correlações entre a interação e o comprometimento, bem como entre a confiança e comprometimento. Pois, percebe-se que as correlações evidenciadas são positivas e fracas, mas não são significativas.

O grau de comprometimento do sucessor em relação à empresa é fundamental para o impacto da confiança, pois em um ambiente onde há um elevado nível de confiança, a

empresa não precisa de muitas normas criando um clima harmônico entre os colaboradores que são reconhecidos e valorizados por suas tarefas, vislumbrando um crescimento dentro da empresa, fortalecendo as interações. No contexto da empresa a confiança é fundamental para um bom relacionamento interno, criando laços fortes e duradouros.

Para verificar a existência de possíveis diferenças significativas entre dois grupos com base no gênero (masculino e feminino) realizou-se o teste t de Student, considerando as variáveis do estudo juntamente com as três dimensões do comprometimento (Tabela 7).

**Tabela 7 - Comparação entre as variáveis de estudo com base no gênero (n = 56)**

Variável	Gênero	Amostra	Média	Desvio Padrão	t de Student
Interação	Masculino	29	6,849	1,897	- 0,984
	Feminino	27	7,328	1,740	
Confiança	Masculino	29	8,544	1,170	* - 1,409
	Feminino	27	8,950	0,971	
Comprometimento	Masculino	29	7,092	1,480	0,740
	Feminino	27	6,759	1,874	
- Afetivo	Masculino	29	8,340	1,791	0,436
	Feminino	27	8,092	2,434	
- Instrumental	Masculino	29	5,762	2,242	0,735
	Feminino	27	5,268	2,777	
- Normativo	Masculino	29	7,172	1,568	0,594
	Feminino	27	6,916	1,656	

Nota: Teste t de Student significativo ao nível de: \*  $p < 0,20$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$ .

Fonte: elaborado pela autora (2015).

Em que pese, a literatura tenha indicado como sugestão a realização de estudos sobre eventuais diferenças entre os gêneros masculino e feminino (LAIMER; TONIAL, 2014), pois há estudos que apontam diferenças na sucessão e na gestão das empresas (*e. g.*, MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008; SILVEIRA; GOUVÊA, 2008), não se identificaram diferenças significativas nos padrões sugeridos (*i. e.*, ao nível de significância de 5%) para estudos nas ciências sociais aplicadas (BARBETTA, 2003). Pois, a proposta deste estudo, também visa comparar a percepção dos sucessores de ambos os gêneros (*i. e.*, masculino e feminino) em relação a interação, confiança e comprometimento. Assim, as evidências indicam que não há diferenças significativas entre os gêneros masculino e feminino.

Nos estudos de Ibarra (1992) foi verificado que tanto o gênero masculino como o feminino desenvolvem redes de relacionamentos com indivíduos do mesmo gênero, visando seus objetivos sociais. Para Elizur e Tchaicovsky (2000), se os homens tendem a enfatizar valores que indicam orientação empreendedora, as mulheres, provavelmente, em razão da socialização feminina, não desenvolvem da mesma forma.

Não obstante, essas diferenças indicadas na literatura, observa-se que existem diferenças entre as mulheres e os homens referentes à empresa familiar, especialmente, no ocidente, pois existe um número crescente de empreendimentos familiares criados por mulheres e que revelam diferenças nas relações entre a esfera da familiar e empresarial daqueles criados e geridos por homens. (GOFFEE, 1996).

### 4.3 Teste das Hipóteses de Pesquisa

Nesta seção são apresentadas as hipóteses descritas no capítulo 2. Os resultados da análise do teste de hipóteses busca validar o modelo teórico proposto, a fim de estabelecer uma discussão sobre o tema em estudo. No quadro 2, apresenta-se a síntese dos resultados do teste das hipóteses de pesquisa.

Quadro 2– Resultado do Teste das Hipóteses de Pesquisa

Hipótese	Técnica de Análise	Resultado da análise
H <sub>1</sub> : Há uma relação positiva e significativa entre interação e confiança.	Correlação	Aceita
H <sub>2</sub> : Há uma relação positiva e significativa entre interação e comprometimento.	Correlação	Rejeitada
H <sub>3</sub> : Há uma relação positiva e significativa entre confiança e comprometimento.	Correlação	Rejeitada
H <sub>4</sub> : Há diferença significativa na percepção entre os gêneros, quanto a interação do sucessor.	Teste t	Rejeitada
H <sub>5</sub> : Há diferença significativa na percepção entre os gêneros, quanto a confiança do sucessor.	Teste t	Rejeitada
H <sub>6</sub> : Há diferença significativa na percepção entre os gêneros, quanto a comprometimento do sucessor.	Teste t	Rejeitada

Fonte: elaborado pela autora (2015).

No estudo foram sugeridas seis hipóteses, sendo que somente uma foi aceita e cinco foram rejeitadas. Para compreender a relação entre interação e confiança foi apresentada a H<sub>1</sub>, sendo aceita, confirmando que a confiança de um indivíduo é estabelecida quando existe uma relação.

Assim, para que haja relação de cooperação na empresa, baseada na confiança, faz-se necessário que ocorram consecutivas interações entre indivíduos durante um razoável período de tempo. (AXELROD, 1984; KREPS, 1990; GIB-BONS, 2000).



A confiança gerada dentro da empresa é uma fonte de benefícios para o sucessor sobre o comportamento de fundadores ou como a motivação para a realização das tarefas na empresa. Dessa perspectiva, a confiança resulta de um sistema de interações por normas e regras (formais e informais) criando um ambiente favorável a trocas baseadas na confiança.

A interação desenvolve-se desde cedo no ambiente familiar estabelecendo uma relação de troca entre o fundador e o sucessor. A importância do relacionamento baseado em confiança nas organizações estabelece um ambiente onde a troca de informação é aberta, tornando um relacionamento mais confiante (McALLISTER, 1995). A confiança está relacionada à expectativa do que se vai encontrar no outro, nos padrões éticos, neste caso é importante que os fundadores garantam sua continuidade, construindo um bom relacionamento com seu sucessor embasado nas crenças, e na vontade de adquirir o conhecimento e utilizar em um momento futuro.

Na H<sub>2</sub> a relação entre interação e comprometimento foi rejeitada. Assim, compreende-se o indivíduo comprometido, identifica-se com a organização e seus objetivos, mantendo-se nela como membro, com dedicação diária e exaustiva. Segundo Muchinsky (2004), com o passar do tempo esses trabalhadores acostumam-se a conviver com sobrecarga de trabalho, muitas vezes adquirindo o hábito de ultrapassar o tempo além do necessário, chegando ao extremo de levarem trabalhos para os lares, nos fins de semana, diante da família, que já foi deixada de lado durante a semana.

Além da sobrecarga de trabalho que dificulta, muitas vezes, a interação entre os familiares; as mudanças contínuas que devem ser implementadas nas empresas, a fim de melhorar o processo; e o ritmo frenético das mudanças tecnológicas pode ser percebidos como geradores de ansiedade, incertezas e ameaça às pessoas que irão conseqüentemente exigir um maior aprendizado e uma melhor comunicação e interação.

Verifica-se na H<sub>3</sub> que não há uma relação positiva e significativa entre confiança e comprometimento.

É preciso considerar que nas empresas familiares as práticas de gestão são geralmente mais humanizadas, com índice de confiança, comprometimento e aprendizagem maior do que em outras empresas não familiares (DAVEL; COLBARI, 2003). Em relação ao comprometimento na empresa percebe-se que é estabelecida entre o sucessor e o fundador (MEYER; ALLEN, 1991) que sustenta que essa relação advém da família. As empresas familiares, por cultivarem valores inerentes à família, despertam nas empresas um sentimento

de proteção e, por isso, mais fácil e intensamente constroem vínculos psicológicos com os mesmos, seja por desejo, obrigação ou até mesmo por necessidade.

Quanto maior o comprometimento do sucessor, mais fiel ele é com a organização em termos de permanência e empenho no trabalho e alcance dos objetivos institucionais. Considera-se, então, que as práticas de gestão adotadas em empresas familiares refletem fortes relações afetivas e emocionais, relações de confiança, comprometimento e lealdade intensas e um conhecimento profundo das pessoas que delas fazem parte.

As hipóteses H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> e H<sub>6</sub> foram rejeitadas, pois não se observa diferenças entre os gêneros (masculino e feminino).

Quanto a questões de gênero adicionadas ao processo sucessório, neste estudo não houve grande disparidade. Vários estudos em relação aos sucessores do gênero feminino e masculino vêm sendo discutidos na literatura.

Dentre os fatores morais considerados estratégicos nas empresas, segundo a pesquisa de Thiry-Cherques e Pimenta (2003) identifica que há uma maior preocupação dos homens com relação à honestidade e à rentabilidade, enquanto as mulheres estão mais preocupadas com a responsabilidade.

Pode-se destacar ainda, de acordo com Gelim (1998), algumas características consideradas masculinas que incluem o espírito competitivo, a independência, a decisão e a autoconfiança; enquanto observa-se outras características femininas que são normalmente a emotividade, a sociabilidade, a compreensão, o cuidado e o carinho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto no presente estudo conclui-se que o objetivo proposto de investigar as relações entre a interação, a confiança e o comprometimento dos sucessores em empresas familiares foi alcançado.

Foi possível, a partir das análises apresentadas nos resultados, constatar a confiabilidade da escala proposta demonstrando lisura nos dados obtidos. Apurou-se que não houve diferença significativa entre gênero feminino e masculino no momento da sucessão.

Constatou-se, igualmente, um equilíbrio entre a maioria dos respondentes em ambos os gêneros, por terem a mesma faixa etária entre 20 e 24 anos, e também em relação à escolaridade verificando-se a importância da profissionalização dos sucessores, visto que muitos estão buscando qualificação e outros tantos já estão formados.

Identificou-se que, nas empresas familiares, a confiança prevalece entre fundador e sucessor, onde estes possuem uma estreita relação que se estabelece desde a infância tendo uma boa convivência, onde a troca de informação, cooperação em direção a metas comuns são compartilhados no ambiente familiar e da empresa, construindo assim laços de confiança.

Nas empresas familiares, os valores afetivos são mais constantes, enraizados nos valores constituídos da família, comprovando este fator predominante no estudo, seguido da base normativa e por último a instrumental. Na associação destas variáveis verifica-se que em relação ao gênero não houve distinção.

Em relação à base afetiva o estudo demonstrou o vínculo que o sucessor estabelece com a empresa, seu desejo em permanecer associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir e dar energia, orgulho, desejo de afiliação. Assim, “como as empresas familiares são organizações que se estruturam no longo prazo, integrando membros que conhecem desde o nascimento, pode-se inferir que as relações de confiança e de lealdade, o conhecimento e os laços afetivos entre as pessoas são mais intensos” (DAVEL; SOUZA, 2004, p. 6).

A técnica de análise utilizada para verificar os resultados das variáveis da pesquisa foi descrita no Quadro 1, onde foi observado o resultado das hipóteses. Cinco hipóteses foram rejeitadas, porque não houve diferença significativa entre os gêneros, nas variáveis de comprometimento, interação e confiança. Uma hipótese foi aceita, pois há uma relação significativa entre interação e confiança, pois na empresa a confiança facilita o

relacionamento entre as partes tornando um clima mais harmônico de trocas, melhorando assim a produtividade.

Sugere-se que estudos posteriores possam investigar melhor a cultura das empresas familiares, e os diferentes vínculos que é característico da relação do indivíduo com a empresa, pois a sucessão não é apenas uma troca de comando, mas envolve família, mudanças de cultura, conflito de gerações que agregam novas crenças e valores para empresa.

O estudo reafirma estudos anteriores onde destacam que o comprometimento se obtém pela via afetiva, onde empresas que possuem políticas de gestão de pessoas levam a uma percepção de justiça, reconhecimento e recompensa. Assis (2005) salienta que os indivíduos relacionam a um sentido de cuidado que a organização dispense a eles. Em retorno há o comprometimento com a organização.

Em relação à interação os estudos de Wadsworth (2001) corroboram estes achados, chamando a atenção para a forte relação entre a disseminação de informações entre os associados e o sentimento de conexão com a organização, com impactos sobre o grau de fidelidade dos membros.

### **Implicações Teóricas**

Quanto à contribuição teórica, este estudo esboçou alguns conceitos que envolvem a empresa familiar, aliados ao alinhamento da interação entre os gêneros em relação à confiança e o comprometimento. Porém, é necessário maior aprofundamento teórico e o desenvolvimento de pesquisas empíricas para ajudar a entender como as empresas familiares conseguem permanecer no mercado, como elas se preparam para a sucessão. Este estudo quer contribuir para o desenvolvimento teórico das relações entre o sucessor e a empresa, comportamentos desses sucessores e sua interação. Devido à importância das capacidades dinâmicas, o estudo estabelece o modelo conceitual e hipóteses para demonstrar a relação entre os construtos.

### **Implicações Gerenciais**

Além das contribuições acadêmicas apresentadas este trabalho apresenta implicações relacionadas ao processo de sucessão, uma vez que permite aos administradores e herdeiros identificar pontos de melhoria no momento da sucessão para que possibilitem a busca de

resultados significativos preparando seu sucessor desde cedo. Os resultados apresentados possibilitam às empresas familiares a interação no ambiente familiar, buscando alinhar o comprometimento e a confiança dos sucessores com o propósito de maximizar seu desempenho e buscar caminhos diferenciados para se antecipar à concorrência. Fornece, também, aos gestores, orientação sobre formas de aliar as variáveis a fim de promover a inovação, a flexibilidade e a adaptabilidade frente às mudanças que envolvem o processo de sucessão. A congruência do alinhamento, das capacidades dinâmicas visando um maior desempenho organizacional pode ter um efeito positivo e diferenciado na empresa familiar perante a empresa não familiar.

### **Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros**

Foram identificadas algumas limitações para este estudo, porém, sem comprometer as implicações acadêmicas e gerenciais apresentadas. Uma das limitações deve-se ao fato de a pesquisa ter sido aplicada somente em algumas empresas, sem permitir maior diversificação do ramo de atividade dos entrevistados, sendo que muitas empresas familiares encontram-se no meio rural, o que possibilitaria uma escala maior para validação e entendimento das variáveis propostas no estudo.

Verificou-se que se trata de um tema relevante, requerendo estudos futuros para melhor compreendê-lo e aplicá-lo de forma eficiente nas organizações. Sugere-se o uso de outras variáveis como: se a sucessão acontece de forma planejada ou somente no momento da morte do gestor; que critérios são estabelecidos para a escolha dos sucessores a fim de explorar novas relações e identificar outros efeitos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org). **Administração Contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ALMEIDA, A. M. B.; FEITOSA, M. G. G. A construção da confiança na relação consultor/cliente: uma abordagem baseada no conhecimento da vida cotidiana e a prática reflexiva. In: **ENANPAD**, 31, 2007, Rio de Janeiro: Anais, 2007.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência de empresas familiares. In: **SEMEAD**: Seminários em Administração, 3, 1998, São Paulo: Anais out.1998.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5ed. Florianópolis: UFSC, 2003.

BASTOS, A. V. B. 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, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987.

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

BETHLEM, A. de S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, n.4, p.88-97, out./dez. 1994.

BOWEN, John T. & SHOEMAKER, Stowe. **Loyalty**: a strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.12-25, 1998.

BRICKMAN apud MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace**:

Toward a general model. *Human Resource Management Review*, v. 11, p. 299-326, 2001.

CASTIGLIA, Felipe Zilles. **Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações**. 2005.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. Repairing de Breach of Trust in Corporate Governance. **Corporate Governance Na International Review**, v. 12, n. 2, p. 143- 152, 2004.

CHUA, J. H.; CHRISTMAN, J. J. Defining the family business by behaviour. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-38, 1999.

COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COSTA, A C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: S. B. RODRIGUES & M. P. CUNHA (Orgs.), **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira** (pp. 284- 305). São Paulo: Iglu.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. **Encontro da ANPAD**, 27, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia, SP, 2003.

DAVEL, E; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: **ENEO**, 3., 2004, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro, 2004.

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.

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

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007.

ECHEVERRIA, R. Confiança: a viga mestra da empresa do futuro. **Ethos**, ano 3, n. 7, 2002.

EHLERS, M. D. Activity level controls postsynaptic composition and signaling via the ubiquitin-proteasome system. **Nature Neurosci**, v. 6, p. 231-242, 2003.

ELIZUR, D.; TCHAIKOVSKY, F. M. Diferenças de gênero em valores no trabalho e motivação para realização. Conferência Bi - Anualda International Society for the Study of Work and Organization Values (**ISSWOV**), 7, 2000. Jerusalém, 2000.

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

FLORIANI, Dimas. Aprender a conhecer: saber é desejar aprender o que não se sabe. Learn to know: know is to desire the learning of what is not known. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, 2002.

FREIRE, J. R. de S. **Comprometimento Organizacional**: o sujeito como um conjunto de atributos articulados. Disponível em: <[www.fes.br/revistas/agora/ojs/include/getdoc.php?id=151](http://www.fes.br/revistas/agora/ojs/include/getdoc.php?id=151)>. Acesso em: 24 abr. 2015.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: valores sociais e criação de prosperidade. Lisboa: Gradiva, 1996. 412 p.

GERSICK, KELIN E.; DAVIS, JOHN A.; HAMPTON, MARION MCCOLLON; LANSBERG, IVAN. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

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

GILLESPIE, N. Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory. **Proceedings of the Academy of Management**, Seattle, Washington, Aug. 2003.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./mar. 2000.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: Ed. da UPF, 2002.



GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 12, n. 32, p. 45- 61, 2005.

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.

HAIR Jr, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 2, p. 135-145, June 2006.

HOY, F.; SHARMA P. Navigating the family business education maze. In: POUTZIRIOURIS, P.Z., SMYRNIOS, K.X.; KLEIN, S.B. (Ed.). **Handbook of research on family business**. Cheltenham/UK – Northampton/USA: Edward Elgar, 2006.

IBARRA, H. Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, 1992.

JEFFRIES, F. L.; HUNTE, T. L. Generation and motivation: a connection worth making. **Journal of Behavioral and Applied Management**, n. 6, v. 1, p. 37-70, 2003.

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.

LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S. E.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. 1 CD-ROM.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: Realizing The Dream of families in Business**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3. ed. Passo Fundo: Ed. da UPF, 2002. p. 167-198.

LEONE, N. A. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

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

LETHBRIDGE, T. O desafio de trabalhar com o pai. **Revista Exame**, n. 5, p. 22-34, mar. 2005.

LEVINSON, H. **Os conflitos que infestam as empresas de família**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1977.

LIMA, Juvêncio B. de; BORGES, Alex F.; CARVALHO, Flaviana A. de Pádua. 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.

MACÊDO, K. B.; CAIXETA, C. M. M.; GUIMARÃES, D. C.; MACÊDO, G. N. S.; HERNANDEZ, J. C. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia & Sociedade**, v. 16, n. 3, p. 69-81, 2004.

MACHADO, R. M. C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, p. 1-24, 2008.

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

MARIOTTI, D. F.; SOUZA, Y. S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 29., 2009, Brasília, DF. Anais... Brasília, 2009.

MARTINS, M. L. Os difíceis caminhos da empresa familiar. **Indústria e produtividade**, n.145, p. 20-24, maio 1981.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** São Paulo, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application.** Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1997.

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

MUCHINSKY, P. M. História da Psicologia I/O. In: MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Thomson, 2004. p. 1-20.

NASCIMENTO, J. L. **Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimento com os Objetivos e pela Satisfação Global com o Trabalho.** 2010. Tese (Doutorado em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – INDEG-ISCTE, 2010.

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

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

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

PAINE, S. **The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment.** Proquest Dissertations and Theses, 2007.

PARK, H.; RIBIERE, V.; SCHULTE, W. D. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. **Journal of Knowledge Management,** v. 8, n. 3, p. 106-117, 2004.

RAMACCIOTTI, C. **A Ética e a Confiança nas Organizações:** um estudo descritivo junto a profissionais da Grande São Paulo. 2003. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, 2007.

REINA, D. S.; REINA, M. L. **Trust and betrayal in the workplace:** building effective relationships in your organization. San Francisco: Berrett-Koehler Pub., 2006. p. 247.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In: **Encontro da**

**Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 33., 2009, São Paulo. Anais...São Paulo: ENANPAD, 2009.

SATO, C. Gestão Baseada em Relações de Confiança. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2003.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. São Paulo: 1995.

SILVEIRA, A.; GOUVÊA, A. B. C. T. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 3, p. 124-138, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca 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. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

WADSWORTH, J. (2001). **Keep the co-op candle burning** - Effective member relations essential to keep co-op spirit alive & kicking. *Rural Cooperatives Magazine*, 68(2), 19-30

WERNER, René A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri, SP: Manole, 2004. p. xx, 13, 51, 71 e 78.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

XAVIER, L. **Vers une conception renouvelée de la confiance**: le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs. In: CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE, Juin 2007.

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





