



GOVERNO DA FEDERAÇÃO DA RÚSSIA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ORÇAMENTO ESTATAL DO ENSINO SUPERIOR PROFISSIONAL

**«Universidade Estatal de São Petersburgo »
(UESP)**

Faculdade de Psicologia
Programa Educacional de Pós-Graduação Profissional
«Psicologia»

**SUCESSÃO FAMILIAR E CONTINUIDADE NA GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL
NO ESTADO MATO GROSSO DO SUL**

Orientador científico:

(assinatura)

Recensente:

(assinatura)

Foi realizado por:

Medeiros, Maria Anita

São Petersburgo

2014r.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Mapa do Brasil com divisão em regiões	31
Figura 02: Gráfico de distribuição por idade dos participantes pais e filhos	32
Figura 03: Gráfico da distribuição dos pais por sexo_	32
Figura 04: Gráfico da distribuição dos filhos por sexo	32
Figura 05: Gráfico do estado civil dos pais	33
Figura 06: Gráfico do estado civil dos filhos	33
Figura 07: Gráfico da escolaridade dos pais	34
Figura 08: Gráfico da escolaridade dos filhos	34
Figura 09: Gráfico da área da propriedade dos pais_	34
Figura 10: Gráfico da área da propriedade dos filhos	34
Figura 11: Gráfico da geração do empreendimento dos pais	35
Figura 12: Gráfico da geração do empreendimento dos filhos	35
Figura 13: Gráfico do rendimento mensal dos pais	39
Figura 14: Gráfico do rendimento mensal dos filhos	39
Figura 15: Gráfico dedicação de tempo, grupos pais _	40
Figura 16: Gráfico da dedicação e tempo grupo dos filhos	40
Figura 17: Gráfico do motivo de ser produtor rural dos pais	40
Figura 18: Gráfico do motivo de ser produtor rural dos filhos	40
Figura 19: Gráfico do início da atividade rural dos pais	41
Figura 20: Gráfico do início da atividade rural dos filhos	41
Figura 21: Gráfico da informação inicial dos pais_	41
Figura 22: Gráfico da informação inicial dos filhos	41
Figura 23: Gráfico da atitude frente à sucessão e continuidade pais e filhos	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Demonstrativo da frequência de respostas referentes à mudança	42
Tabela 02: Demonstrativo da frequência de respostas referentes à obstáculos	44
Tabela 03: Demonstrativo da frequência de respostas referentes à coisas prazerosas	46
Tabela 04: Demonstrativo da frequência de respostas referentes à auto imagem	47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	06
PRIMEIRO CAPÍTULO	
PANORAMA ANALÍTICO DA BIBLIOGRAFIA	08
1.1 Sucessão e continuidade da empresa familiar	08
1.1.1 Origem e organização das sociedades familiares no Brasil	08
1.1.2 O empreendedor da agropecuária frente a sucessão e continuidade da empresa	12
1.2 Aspectos socio psicológicas da atitude do empreendedor	16
1.3 Visão da Ontopsicologia no planejamento sucessório da empresa familiar	24
1.3.1 a formação do Líder	24
1.3.2 Formação Ontopsicológica de Liderança - FOIL	26
SEGUNDO CAPÍTULO	
PROGRAMA E MÉTODOS DE PESQUISA.....	28
2.1 Campo problemático da pesquisa	28
2.2 Escopo e tarefas da pesquisa	29
2.2.1 Escopo da pesquisa	29
2.2.2 Tarefas da pesquisa	29
2.3 Problema e objeto da pesquisa	29
2.4 Hipóteses da pesquisa	30
2.5 Locus do estudo e características amostra da pesquisa.....	39
2.6 Métodos e programa da pesquisa	41
TERCEIRO CAPÍTULO	
RESULTADOS E ANÁLISE	37
3.1 Comparação da atitude à sucessão familiar na atividade agropecuária	37
3.1.1 Análise das questões dissertativas	42

3.2 Atitudes dos empresários frente à sucessão e continuidade do empreendimento rural.....	49
3.3 Comparação das médias por características pessoais dos empreendedores.....	50
CONCLUSÃO	51
RESUMO	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	57

INTRODUÇÃO

O Brasil é um país agrícola tanto do ponto de vista de sua origem como da extensão de terras produtíveis. A transferência de mão de obra e de capital do campo para as cidades foram intensificadas a partir da segunda metade do século XX, especialmente com o desenvolvimento industrial do país. Por um lado, as indústrias precisavam de mão de obra para garantir a produção e ofereciam emprego com salário fixo, direito a férias e demais benefícios previstos pelas leis trabalhistas. Isto se tornou um atrativo sem precedentes para o trabalhador rural que sofria pela falta de uma política agrária consistente.

No período que antecedeu o desenvolvimento industrial do país, praticamente 70% do povo brasileiro viva na zona rural e 30% nas cidades. Atualmente esses dados se inverteram. Os grandes centros urbanos cresceram muito e o campo se esvaziou, sobretudo pelo monopólio da terra e a monocultura (RIBEIRO, 1995). Segundo este mesmo autor, nenhuma cidade brasileira estava em condições de receber esse contingente de pessoas o que levou a um processo de miserabilidade e disputa por emprego. Mesmo assim, grande parte de economia dos municípios e dos Estados brasileiros provem da agropecuária, garantida pela mecanização e a alta tecnologia adotada pelo setor.

Muito moradores que persistiram na atividade rural foram se apropriando de terras dos produtores que migraram para as cidades e transformaram suas propriedades em empreendimentos de nível empresarial. Conhecidas como empresas familiares do ramo da agropecuária, foram criadas a partir de uma visão empreendedora de seu fundador. São encontradas em todos os Estados do território brasileiro, havendo uma concentração na região central do país, mais especificamente nos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. A colonização do Estado do Mato Grosso do Sul, *locus* deste estudo, tem sua origem principalmente, com agricultores que migraram dos Estados de São Paulo e da região Sul em busca de terras férteis para produção de soja e amplas extensões de terra para a criação de gado bovino. Assim, a agropecuária é a base da economia do Estado que exporta grãos e carnes para diversos países da Europa e Estados Unidos. Observa-se que a manutenção de uma empresa do ramo da agropecuária não é tarefa fácil porque a produção está sujeita a diversos fatores, em especial aos ambientais que nem sempre são favoráveis às exigências do processo produtivo. Além disso, há a política econômica que regula o preço aos produtos da lavoura e da

pecuária, muitas vezes pouco favoráveis ao produtor. Esses fatores são determinantes para a continuidade do agronegócio que tem importante participação na economia e desenvolvimento do país. Por isso, quando há falta de perspectivas proativas ao cenário da produção agropecuária, muitas empresas familiares persistem até a morte do seu fundador. Filhos e herdeiros abandonam o agronegócio por não encontrar sentido ou incentivo a este tipo de trabalho. Passos et al. (2006) relatam que dados mundiais confirmam que 67% das empresas familiares não ultrapassam a segunda geração. Portanto, apenas 33% sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% dessas empresas sobrevivem a transição da segunda para a terceira geração.

Nosso argumento é que a falência de empresas familiares do setor da agropecuária não se restringe apenas aos problemas relativos à política agrícola e econômica do país, mas, acima de tudo, a condutas de ordem pessoal e empresarial de seus administradores. As principais características de ordem pessoal estão relacionadas à maturidade psicológica do empresário que podem ser identificadas, prioritariamente, através da existência ou não de um projeto de vida; na estruturação da profissionalização empresarial e familiar; no desenvolvimento de acordos societários e na preparação de herdeiros. Assim, a hipótese levantada é que para a continuidade da empresa familiar, a sucessão deve ser planejada e preparada com antecedência.

Para verificar como este fenômeno vem ocorrendo no contexto brasileiro, elegemos estudar empresários rurais ligados a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), que possuem empresas situadas no Estado do Mato Grosso do Sul. A escolha deste público se justifica pela acessibilidade da autora tanto aos órgãos governamentais como aos agropecuaristas deste Estado. Assim, o estudo tem por objetivo geral analisar fatores de ordem pessoal que influenciam no planejamento da sucessão e continuidade de empresas familiares do ramo da agropecuária. Especificamente, procurou-se identificar também a satisfação profissional dos participantes e o modo como a sucessão está sendo planejada nas empresas estudadas.

Quanto à estrutura, a presente tese está organizada em três capítulos, além desta Introdução e das Conclusões. O primeiro capítulo apresenta o Panorama Analítico da Bibliografia e está organizado em três tópicos. Inicialmente discorre-se sobre o empreendedor do setor agropecuário frente a sucessão e continuidade da empresa, destacando a origem e organização das sociedades familiares no Brasil. Na sequência, descrevem-se aspectos sócio-psicológicos da atitude do empreendedor com base em autores da psicologia moderna. Na parte final do capítulo, apresentam-se considerações sobre o tema do ponto de vista da Ontopsicologia. O segundo capítulo descreve o Programa e Métodos de Estudos que compreende a abordagem e delineamento da pesquisa; o problema, as hipóteses e objetivo; a definição da amostra; os

procedimentos de coleta de dados; a descrição dos métodos de análise e os critérios éticos. No terceiro e último capítulo, apresenta-se a análise e interpretação dos resultados. Conclusões, Bibliografia, Resumo e Anexos encerram o presente trabalho.

Capítulo I – PANORAMA ANALÍTICO DA BIBLIOGRAFIA

Este capítulo está organizado em três seções inter-relacionadas. Na primeira seção discorre-se sobre a sucessão e continuidade da empresa familiar destacando a origem e organização das sociedades familiares no Brasil e o empreendedor do setor agropecuário frente a sucessão e continuidade da empresa. Na sequência, são apresentados aspectos sócio-psicológicos da atitude do empreendedor com base nos conhecimentos do campo da psicologia e, na parte final do capítulo, o aporte da Ontopsicologia no planejamento sucessório de empresas familiares.

1.1 Sucessão e continuidade da empresa familiar

Nesta seção é explicitado o contexto histórico em que empreendimentos familiares brasileiros são estruturados em empresas. Parte-se do fato de que, inicialmente, a família é proprietária de um empreendimento, seja ele do ramo da agropecuária ou não, mas é necessária a profissionalização para transformar este empreendimento em uma empresa. A profissionalização do negócio é capaz de garantir a perpetuação da obra do fundador ou da geração que a antecede para os herdeiros por meio do planejamento da sucessão. Isto é necessário porque o empreendedor constrói e dá sequência ao empreendimento, mas a condição fundamental para a perpetuação da empresa é a sucessão.

Para ser bem sucedido, o planejamento da sucessão da empresa familiar se apresenta como um desafio coletivo que deve cuidar também do projeto de vida de cada membro da família ou herdeiro porque pessoas insatisfeitas ou infelizes se tornam um entrave para a evolução da empresa. Em vista disso, no segundo tópico deste texto, são apresentadas as características do empreendedor frente a sucessão, bem como os principais objetivos de um modelo societário.

1.1.1 Origem e organização das sociedades familiares no Brasil

. De modo geral as empresas brasileiras tiveram sua origem na constituição familiar, sejam elas do segmento agropecuário, industrial ou comercial. Considerando-se as características da formação do povo brasileiro, os fundadores das sociedades familiares, na sua grande maioria, foram imigrantes ou filhos de imigrantes.

De acordo com Bernhoeft (2002), em ordem quantitativa, o maior número de empresas brasileiras foi fundada por imigrantes italianos. Na sequência, portugueses, alemães, judeus de diferentes origens e árabes. No entanto, ressalta o autor, que o fluxo migratório mais recente é o japonês, concentrado em algumas regiões do país ou disperso na capital e Estado de São Paulo.

No período de 1930 a 1950 muitos imigrantes começaram a fundar seus negócios no Brasil. Os europeus trouxeram experiência técnica em tecelagens, produção de vinhos e agricultura. Sírio-libaneses e judeus contribuíram com a experiência comercial (BERNHOEFT, 2002). Segundo esse mesmo autor, os filhos desde cedo eram envolvidos na empresa familiar com o objetivo de dar continuidade ao empreendimento iniciado pelos pais. Até mesmo os casamentos eram frequentes entre os empresários do ramo, numa tentativa de perpetuar a empresa. Esta descrição caracteriza o modelo de sucessão pautado no empreendedor nato, que constitui a primeira geração da empresa. Cabe esclarecer que, neste estudo, o entendimento sobre empreendimento familiar, não se distancia da concepção de empresa familiar, por isso, os dois termos são utilizados com o mesmo sentido.

Silva Jr. (2013) constatou em seu estudo que os conceitos de empresa familiar, descritos por diferentes autores, possuem um determinante em comum. “Toda empresa familiar está ligada a origem da família e a sucessão a um herdeiro” (p.4). Na caracterização da empresa familiar, este autor identificou também características básicas como: a origem na família, quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento; quando o controle acionário está diretamente ligado ao que possui mais da metade das ações, detendo o controle acionário da organização; gestão familiar, quando dois ou mais membros da família ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica; sucessão familiar, quando o controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo ser para um herdeiro ou por casamento como pode dar-se pelo segmento de gerações. Essas características são importantes porque permeiam diferentes pontos de discussão referente ao tema.

Lodi, (1993) explica que as empresas familiares nascem com a segunda geração de dirigentes, tendo em vista que o fundador abria caminhos basicamente para seus filhos. Dessa compreensão o autor define empresa familiar como aquela em que “a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador” (1993, p. 6). Corroborando com esta definição, Bernhoeft (2002), entende que uma empresa só é familiar se houver herdeiros para a

continuidade dos negócios. Portanto, um empreendimento é considerado empresa familiar quando “está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e aos interesses e objetivos da família” (MACEDO, 2009, p.27). Em outra passagem, este mesmo autor explica que empresa familiar é toda organização originada na família que mantém o controle acionário, independente de seus membros participar ou não da gestão. “[...] desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família” (p.29).

De acordo com os autores supracitados, uma empresa familiar tem sua origem e sua história vinculada a uma família e, normalmente, mantém membros da família na administração dos negócios. Assim, o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Além do conceito de sociedade familiar, no âmbito deste estudo, é procedente conceituar os seguintes termos: família, família empresária e herdeiro.

Passos et al. (2006, p. 25) define família como “grupo social unido por vínculos biológicos legais e/ou de afinidade, que está em constante transformação”. Esses autores explicam que a família possui critérios próprios de inclusão como descendentes diretos, cônjuges e conviventes. Já a família empresária é definida como, “família unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o destino de agregar valor para as próximas gerações” (p. 26). Os mesmos autores definem herdeiros como “aquele que, por descendência, direito legal ou doação, receberá parte, ou a totalidade, de uma herança” (p. 44). A primeira vista, esta definição remete às vantagens de um herdeiro desfrutar do patrimônio e do legado herdados. No entanto, alertam os autores, não é bem assim. Mesmo antes de a herança chegar ao destinatário, há desafios a enfrentar. O herdeiro é como um depositário de um patrimônio e que tem a obrigação de preservá-lo e, se possível, passar para a próxima geração.

Segundo a experiência profissional de Passos et al. (2006), a educação de um herdeiro pode oscilar entre dois extremos; ser muito exigido ou excessivamente poupado. Herdeiros do primeiro grupo, são precocemente colocados diante da responsabilidade e do ônus que o papel exige. Herdeiros do segundo grupo também sofrem distorção porque são criados fora da realidade. Isto mostra que a herança envolve valores tangíveis como o patrimônio, empresas, recursos financeiros e valores não tangíveis como legados, crenças, valores morais e éticos, cultura, expectativas, repassadas por um modelo de educação. Essa informação é importante porque vai se refletir na sucessão. “Herdeiro é decorrência de um direito legal, [...] sucessor é aquele que vai assumir a posição de liderança, seja no âmbito familiar, do patrimônio ou da empresa” (PASSOS et al., 2006, p.47). Portanto, o sucessor terá que ser preparado, escolhido e legitimado pela família empresária.

Neste processo de sucessão, de acordo com Schlatter e Rodrigues (2010), na chamada primeira geração, é possível contatar com a figura do empreendedor nato que toma as decisões de forma centralizada. Da segunda geração em diante, segundo esses autores, é comum encontrar um grupo de sócios que devem negociar para decidir coletivamente sobre a sucessão na empresa. Considerando-se que grande parte das empresas brasileiras não são mais de primeira geração, na atualidade, a preparação de herdeiros, para dar continuidade ao empreendimento familiar, remete a uma mudança conceitual e prática que implica na passagem de um modelo individual para um modelo coletivo de administração.

Conforme descreveu Schlatter e Rodrigues (2010), o modelo coletivo é baseado na relação de confiança e respeito mútuo entre os sócios. Portanto, com base nos estudos de Pinedo, Schlatter e Rodrigues (2010), explicam que este modelo é resultado de três componentes: a) ter uma tarefa clara a ser realizada; b) estabelecer um sentimento de equipe no qual todos são co-responsáveis e contribuem com suas habilidades individuais para o resultado coletivo; c) proporcionar aprendizado coletivo. Os autores apontam que em famílias empresárias, o empreendedorismo é eficaz para atingir esses objetivos porque, ele assume um papel de campo de prova, com riscos calculados pela limitação do capital investido no qual é possível por em prática esses três componentes. Ressaltam que o modelo coletivo exige diálogo societário e a necessidade de aprender a lidar com conflitos e diferenças no grupo.

No processo de formação de herdeiros das empresas familiares, Schlatter e Rodrigues (2010) esclarecem que há também um foco na formação dos gestores que devem ter uma formação tão boa ou melhor que os profissionais não familiares. Os herdeiros que, por diversos motivos, ficam fora da administração da empresa familiar, serão sócios de seus irmãos ou primos. Isto exige mecanismos que garantem educação e a integração de diferentes tipos de herdeiros. Com a passagem de uma geração para outra, esta questão se torna mais acentuada e os conflitos tendem a aumentar entre os herdeiros. Neste aspecto, os autores chamam a atenção para o fato de que não se pode descartar conhecimentos técnicos administrativos como o conhecimento do mercado e da macro e microeconomia, mas eles por si só não bastam para administrar uma empresa familiar. Os administradores de uma empresa familiar precisam estar preparados para lidar com esta carga emotiva dos demais sócios, pois os herdeiros trazem consigo uma história familiar, de diferentes núcleos. Ressentimentos trazidos, muitas vezes de maneira despercebida e inconsciente, podem inviabilizar uma efetiva articulação coletiva e vir a comprometer a sobrevivência da empresa. Uma das alternativas apontadas por Schlatter e Rodrigues (2010) é preciso, logo de início, fazer a distinção e assumir as diferentes posições dos herdeiros. Normalmente, em qualquer empresa já existe um certo estranhamento entre os que

administram e os que detém participação acionária. Em uma empresa familiar por sua específica natureza, essas percepções podem ser potencializadas.

Dessa maneira, concluem os autores supracitados, que o processo de formação dos herdeiros, se apresenta muito mais complexo do que o simples preparo para o exercício da gestão de uma empresa. Exige um olhar amplo e constante sobre a atuação de cada agente, na medida em que os laços afetivos são mais evidentes, latentes.

1.1.2 O empreendedor do setor agropecuário frente a sucessão e continuidade da empresa

Inicialmente cabe esclarecer que historicamente o conceito de empreendedorismo nem sempre teve a conotação atribuída na atualidade. De acordo com Greatti e Senhorini (2000) no século XII, o empreendedor era visto como a pessoa que incentivava brigas. No século XVI, empreendedor era a pessoa que dirigia uma ação militar. No século XVII a palavra empreendedor foi utilizada para designar a pessoa que criava e dirigia um empreendimento, ou seja, pessoa inovadora que corria em busca de oportunidades para obter lucros. Pessoas com esse perfil eram agentes de mudança que promoviam o desenvolvimento econômico. Esses mesmos autores explicam que o empreendedor tem uma importância histórica reconhecida concomitante à evolução das inovações sobre coisas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira.

Desse modo, as inovações são provocadas pela ação de pessoas ou de equipes com características visionárias, questionadoras e que se arriscam ao novo. No campo do agronegócio, o processo de modernização das atividades agropecuárias na contemporaneidade possibilitou a sua consolidação e transformou as estruturas produtivas rurais, constata Silva Jr. (2013). Em seu estudo, o autor conclui que o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Deve, portanto, ser tratado não apenas na lógica da administração, pois envolve relações afetivas familiares, normalmente, de longa duração e que devem ser vistas com critério para que não comprometa a sobrevivência da empresa.

No setor agropecuário a sucessão é especialmente sensível por diversas razões. Por exemplo, é difícil dividir um imóvel rural entre os herdeiros, se levarmos em consideração algumas peculiaridades como a existência de: barragens, estradas, matas, morros, várzeas, coxilhas, pastagens, banhados, entre outros recursos naturais, bem como benfeitorias que valorizam ou depreciam o campo. Por outro lado, a sede da propriedade, normalmente tem um valor sentimental inestimável aos herdeiros. A disponibilidade financeira dos negócios do setor agropecuário, em comparação aos ativos, normalmente é baixa o que exige a profissionalização da família no sentido de saber administrar os conflitos e planejar o destino dos negócios, o patrimônio e a vida dos herdeiros de forma racional e proativa (GONÇALVES, 2013). Nesse

sentido, o processo de sucessão no setor agropecuário segue os mesmos critérios válidos para empresas familiares de outros ramos, como descreve a literatura consultada.

Como características pessoais que marcam o discurso e a prática profissional do empreendedor que está no comando de uma empresa familiar, Bernhoeft (2002), aponta: austeridade, intuição, centralizador, capacidade de tomar decisões rápidas, valorização da vivência, confiança e competência, entre outras.

Este autor explica que a *austeridade* é um traço que caracteriza principalmente o fundador e que, de certa forma, é oriunda das dificuldades enfrentadas, mas que também exige uma postura coerente em todos os níveis, social, empresarial, familiar. O empreendedor, sendo uma pessoa autoconfiante, muitas vezes, não segue uma lógica de racionalidade na tomada de decisão e sim a *intuição*. Mesmo nas sociedades de fase inicial, sempre há um líder natural ou carismático. Os processos iniciais da empresa exigem fortes controles dos detalhes operacionais. Segundo Bernhoeft (2002), o empreendedor tende a *centralizar* para si não apenas o processo decisório, mas o controle geral desde o mais simples ao mais complexo. O autor adverte que esta necessidade ou característica de controlar tudo e todos poderá ser o dificultador do crescimento do negócio. No contraponto, a capacidade de tomar *decisões rápidas* é uma característica para o sucesso de uma empresa. O autor esclarece que um processo decisório lento, provocado por divergências entre sócios ou herdeiros sócios, pode levar a empresa à destruição.

Outros atributos do empreendedor, indicados por Bernhoeft (2002) e por Bernhoeft e Gallo (2003) são a valorização da experiência prática, muitas vezes colocada acima de títulos acadêmicos, a confiança e competência. Os autores supracitados declaram que a competência como necessidade para o enfrentamento dos desafios no contexto empresarial mais competitivo, não exclui a confiança. Assim, as sociedades familiares buscam profissionais competentes e leais.

Enquanto o fundador está vivo, as sociedades familiares têm como características a união pelo trabalho, o reinvestimento pleno do capital, a existência da figura de um “dono”, estruturas enxutas, adesão pela lealdade e a família a serviço da empresa. A partir da segunda geração, as sociedades familiares deixam de ser sociedades de trabalho para se tornarem sociedades de capital. Tendo em vista que os herdeiros não participaram da construção do negócio, herdam também uma sociedade onde os sócios não tiveram a liberdade de se escolher e também não serão donos como na primeira geração (BERNHOEFT, 2002; PASSOS et al. 2006; SCHLATTER; RODRIGUES, 2010). Portanto, para dar continuidade ao empreendimento, o processo de sucessão na empresa familiar deve ser planejado com antecedência enquanto os fundadores encontram-se vivos.

No processo de sucessão, Bernhoeft (2002) aponta que uma sociedade familiar profissionalizada precisa tanto de gerentes como de sócios que podem ser familiares ou não, igualmente profissionalizados. Esse autor explica que “profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios” (p.64). Isto é, preparar os herdeiros para uma relação de crescimento e respeito mútuo. Se passado algum tempo, os herdeiros percebem que não é mais possível permanecer juntos, até para a separação é necessário uma visão profissional da sociedade, argumento o autor. Dessa compreensão, o autor descreve que há uma interdependência entre *família*, *sociedade* e *empresa*, onde a sociedade é o elo entre as outras duas estruturas. Esta mesma estrutura de relações também é apontada por Passos et al. (2006).

Esses autores são unânimes em dizer que além dos vínculos afetivos, passa a existir uma relação societária entre os membros da família e a empresa não é mais de um só dono que tudo decide: “existe uma Sociedade que controla o capital da Empresa (BERNHOEFT, 2002, p.50). Disto resulta um modelo de gestão, definido por esse autor como Modelo Societário, que no seu entendimento, não deve ser copiado e sim adequado a cada caso.

Como objetivos principais do Modelo Societário, Bernhoeft (2002), apresenta:

a) *Administrar a separação entre os interesses da família/propriedade/empresa.*

Segundo o autor, o principal objetivo do Modelo Societário aplicado à empresa familiar é separar e administrar os interesses particulares de cada um desses três núcleos que estão em jogo.

b) *Fixar a missão do coletivo (a sociedade), procurando viabilizar a sobrevivência da empresa e a realização/satisfação pessoal/profissional dos sócios.*

Determinar uma missão coletiva é uma meta complexa porque exige compreensão e capacidade dos envolvidos em fazer concessões. Isto demanda esforço pessoal diante das resistências que surgem entre os sócios. Por isso, deve ser feita de forma participativa a fim de gerar compromissos. “A missão de uma sociedade está acima da vocação de um negócio” (BERNHOEFT, 2002, p. 55). Com isto, o autor quer dizer que a atividade empresarial ou a vocação de um grupo pode ser mudada com certa facilidade, mas a missão e a composição de uma sociedade, não. Nesta explicação se efetiva a ideia de profissionalização que também é reforçada por Passos et al. (2006). Esses autores entendem que no planejamento da sucessão e continuidade, o objetivo final é a profissionalização da família que vai muito além da profissionalização da empresa.

c) *Controla a pulverização da sociedade*

Segundo Bernhoeft (2002), “[...] entradas e saídas de sócios, transações acionárias e preservação do controle acionário com o grupo familiar estão na categoria dessas preocupações”

(p. 55). Isto significa que, se o grupo familiar deseja capitalizar-se com a abertura de seu controle acionário, deverá tomar os devidos cuidados, alerta o autor.

d) Contempla a perspectiva dos sócios na gestão e fora dela

Sociedades de sucesso pressupõem sócios satisfeitos tanto na esfera pessoal como profissional, defende Bernhoeft (2002). Por isso, não é importante que a empresa familiar seja a única alternativa para os herdeiros. Estes devem ser estimulados a buscarem alternativas fora das empresas da família, com empreendimentos pessoais. Passos et al. (2006, p. 112) afirmam que “sócios felizes agregam valor e contribuem para o sucesso coletivo”. Esses autores admitem que associar felicidade a negócios não é uma prática comum porque, de modo geral, as pessoas situam empresa e trabalho num campo e felicidade noutro. No entanto, constataam os autores, que aproximar esses dois campos, traz uma relação mais sustentável e saudável, mesmo que a longo prazo.

e) Qualifica os três possíveis tipos de acionistas.

Na medida em que a empresa se pulveriza, deve também investir em mecanismos que garantam a preparação de seus acionistas, que Bernhoeft (2002) os categoriza em: a) *sócio acionista*; b) *sócio-conselheiro*; c) *sócio gestor*.

Quando o herdeiro decide permanecer na sociedade exercendo apenas o papel de *acionista*, ele precisa se preparar para atuar de forma inteligente e corporativa nas relações com os administradores de seu patrimônio. O autor reforça que é “formalmente útil que o acionista conheça seus direitos e deveres para poder participar ativamente das avaliações dos resultados da empresa” (BERNHOEFT, 2002, p.133). Para isto, o acionista deve adquirir noções básicas dos aspectos financeiros e informações gerenciais. Outro aspecto importante no preparo do acionista é buscar uma fonte de realização profissional, pois o pior acionista é o desinformado e frustrado, conclui o autor.

O preparo dos herdeiros que desempenham o papel de *sócio-conselheiro*, Bernhoeft (2002) defende que deve estar assentado sobre “uma forte habilidade política e diplomática” (p.134). O autor lembra que a possibilidade de perpetuar um grupo familiar depende mais do modelo societário do que do modelo gerencial. Além do conhecimento sobre gestão, uma habilidade necessária ao sócio-conselheiro é a capacidade de administrar conflitos de interesse com a devida isenção. Também para os herdeiros na posição de sócio-conselheiro, o autor identifica como fator importante que a realização profissional seja encontrada fora das atividades da empresa. É de fundamental importância que essa atividade seja não apenas satisfatória, mas que gere reconhecimento e sucesso. “Será muito difícil que pessoas fracassadas possam avaliar de

forma isenta e profissional, o desempenho de outros gestores, especialmente se esses forem irmãos, primos ou cunhados” (BERNHOEFT, 2002 p. 134).

Para os herdeiros que optarem em assumir o desafio de *sócio gestor*, Bernhoeft (2002) defende que a primeira compreensão é de que não são os únicos donos do negócio, e que estão gerindo algo que pertence aos seus familiares. Essa sensibilidade os sucessores não aprendem na escola ou em cursos que venham a frequentar: Terão que conquistá-la no dia-a-dia e o sucesso almejado será determinado pelo grau de satisfação que consigam junto aos clientes, fornecedores e, acima de tudo junto aos sócios familiares..

Na medida em que avança o planejamento da sucessão e da continuidade verificam-se mudanças no processo decisório do contexto da família empresária. Esta passa de um modelo individual, calcado na figura de um dono – normalmente o fundador, para uma relação societária, em que o coletivo predomina. Assim, quando a família começa a se reunir de forma organizada para discutir as questões pertinentes à empresa e ao patrimônio, nasce o embrião de um fórum de decisões coletivas. Passos et al. (2006) explicam que desses fórum podem evoluir para fóruns específicos de governança criando os conselhos de família; societário e de administração. No entanto isto não se constitui em regra geral, mas sim numa possibilidade.

Com base nos autores consultados pode-se inferir que os temas relativos às empresas familiares são delicados porque envolvem emoções, sentimentos e relacionamentos de anos ou décadas em que as pessoas alcançaram sucesso, fizeram conquistas, vivenciaram momentos felizes, mas também de divergências e conflitos. Assim, para os herdeiros, as opções são várias desde assumir uma posição apenas de sócio acionista até sócio gestor. Esta opção é uma escolha individual, no entanto a formação do sucessor para dar continuidade à sociedade familiar depende de um processo de planejamento prévio. Segundo os autores consultados, este planejamento está associado a um projeto de vida pessoal e da empresa.

Passos et al (2006) apontam cinco passos na elaboração de um projeto de vida sistematizados em: a) Realizar um processo reflexivo sobre os desafios e oportunidades no momento atual em que a pessoa e a empresa se encontram; b) Estruturar de forma prática o planejamento de vida e carreira, definindo papéis e ações para cada etapa; c) Negociar suporte e apoio com pessoas relevantes no processo, incluindo familiares e, d) Garantir que este projeto seja sustentável a médio ou longo prazo.

Como se pode observar, a literatura que trata do tema em estudo, ressalta características de ordem pessoal que interferem na sucessão e continuidade das empresas familiares. Entre esses aspectos incluem-se projetos e objetivos de vida, a busca de satisfação profissional na própria empresa ou fora dela e que pode ser resumida na palavra autorealização. Aspectos relativos às

características de personalidade são explicados por autores das áreas da psicologia como Erikson, Maslow, Adler e Skinner conforme é descrito na seção a seguir.

1.2 Aspectos sócio-psicológicos da atitude do empreendedor

Neste tópico apresentam-se aspectos que fundamentam teoricamente a presente tese a partir do desenvolvimento psicossocial explicado por Erikson, dos cinco níveis de necessidades inatas de Maslow que agem no comportamento humano, da psicologia individual de Adler e da teoria do condicionamento operante de Skinner.

Erikson propõe uma concepção de desenvolvimento em oito estágios psicossociais, que perpassam oito idades, desde o nascimento até à morte, pertencendo as quatro primeiras ao período de bebê e de infância, e as três últimas aos anos adultos e à velhice. Erikson dá especial importância ao período da adolescência, pelo fato de ser a transição entre a infância e a idade adulta, momento em que se verificam acontecimentos relevantes para a personalidade adulta (SHAFFER, 2005). Assim, a adolescência se caracteriza pela transição do estágio infantil para o adulto de inúmeras funções, como na capacidade intelectual e de interesses (FERREIRA, 2000).

Cada estágio descrito por Erikson é atravessado por uma crise psicossocial entre uma vertente positiva e uma negativa. O núcleo de cada estágio é uma crise básica que existe não só durante um determinado estágio específico. Neste, a crise será mais proeminente, mas as consequências se farão sentir também em níveis posteriores, tendo raízes prévias nos estágios anteriores. Erikson traçou uma perspectiva do desenvolvimento tendo presente aspectos de cunho biológico, individual e social (SHAFFER, 2005).

Segundo Erikson (1998), a formação da identidade se inicia nos primeiros quatro estágios, e o senso desta identidade, negociado na adolescência, evolui e influencia os últimos três estágios. A teoria psicossocial enfatiza os conceitos de identidade e de crise. A identidade se forma no quinto estágio e a crise que, sem possuir um sentido dramático, está presente em todas as idades. A forma como é resolvida a crise é determinante para resolver os conflitos na vida futura.

O primeiro estágio de desenvolvimento psicossocial corresponde ao primeiro ano de vida da criança e foi denominado de *confiança versus desconfiança*. Neste período, a criança é substancialmente dependente das pessoas que a cuidam em termos de alimentação, higiene, locomoção, aprendizado de palavras e seus significados, bem como estimulação para perceber que existe um mundo em movimento ao seu redor. O amadurecimento ocorrerá de forma equilibrada se a criança sentir que tem segurança e afeto, adquirindo confiança nas pessoas e no mundo. O segundo estágio é chamado de *autonomia versus vergonha e dúvida*. Nesse período a

criança passa a ter controle de suas necessidades fisiológicas e responder por sua higiene pessoal, o que dá a ela autonomia, confiança e liberdade para tentar novas coisas sem medo de errar. Se, no entanto, for criticada ou ridicularizada desenvolverá vergonha e dúvida quanto a sua capacidade de ser autônoma, provocando uma volta ao estágio anterior, ou seja, a dependência (ERIKSON, 1998; SHAFFER, 2005).

Segundo esses mesmos autores o terceiro estágio, é o da *iniciativa versus a culpa*. Durante este período a criança passa a perceber as diferenças sexuais, os papéis desempenhados por mulheres e homens na sua cultura entendendo de forma diferente o mundo que a cerca. Se a sua curiosidade sexual e intelectual, natural, for reprimida e castigada poderá desenvolver sentimento de culpa e diminuir sua iniciativa de explorar novas situações ou de buscar novos conhecimentos. Já o quarto estágio é denominado *construtividade versus inferioridade*. Nesse momento, a criança está sendo alfabetizada e frequentando a escola, o que propicia o convívio com pessoas que não são seus familiares. Isto exige da criança maior sociabilização, trabalho em conjunto, cooperatividade, e outras habilidades. Caso tenha dificuldades o próprio grupo irá criticá-la, passando a viver a inferioridade em vez da construtividade.

O quinto estágio ganha contornos diferentes devido à crise psicossocial que nele acontece, ou seja, *Identidade versus Confusão de papéis*. Neste contexto o termo crise não possui uma acepção dramática, por tratar-se de algo pontual e localizado com pólos positivos e negativos. Em seguida o adolescente passa para o estágio da *Intimidade versus o isolamento*, que se pode perceber que é o momento o qual o interesse, além de profissional, gravita em torno da construção de relações profundas e duradouras, podendo vivenciar momentos de grande intimidade e entrega afetiva. Caso ocorra uma decepção a tendência será o isolamento temporário ou duradouro (ERIKSON, 1998; FERREIRA, 2000).

O sétimo estágio pode aparecer uma dedicação à sociedade à sua volta e realização de valiosas contribuições, ou grande preocupação com o conforto físico e material, sendo denominado *produtividade versus estagnação*. Por último Erikson descreve o estágio da *Integridade versus a desesperança*. Se o envelhecimento ocorre com sentimento de produtividade e valorização do que foi vivido, sem arrependimentos e lamentações sobre oportunidades perdidas ou erros cometidos haverá integridade e ganhos, do contrário, um sentimento de tempo perdido e a impossibilidade de começar de novo trará tristeza e desesperança (ERIKSON, 1998; SHAFFER, 2005).

Se por um lado Erikson traçou uma perspectiva do desenvolvimento tendo presente aspectos de cunho biológico, individual e social, Maslow teve um olhar sobre o desenvolvimento humano a partir dos aspectos sócio-psicológicos com base em cinco níveis de necessidades inatas que o ativam e o direcionam. Essas necessidades são dispostas em ordem hierárquica,

desde as mais primárias e imaturas (tendo em vista o tipo de comportamento que estimulam) até as mais civilizadas e maduras. Na base da pirâmide, encontra-se o grupo que Maslow (1970) considera ser o mais básico e reflexivo dos interesses fisiológicos e de sobrevivência. Assim, uma pessoa dominada por tal necessidade tende a perceber apenas os estímulos que visam satisfazê-la, limitando e determinando sua visão de futuro conforme essa (FRIEDMAN; SCHUSTACK, 2004).

O segundo nível da hierarquia é constituído por uma série de necessidades de segurança. Essa é considerada um motivador ativo e dominante caso encontre-se em momentos de urgência. Elas têm grande importância na vida organizacional, pois, as pessoas têm uma relação de dependência com a organização, onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança quanto a sua permanência no trabalho (MASLOW, 1968).

Depois que as necessidades fisiológicas e de segurança são atendidas, a terceira camada da pirâmide de Maslow trata das necessidades de afiliação e amor, referindo-se aos aspectos sociais das mesmas. Essas incluem aspectos que envolvem relacionamentos baseados na emoção, pois os seres humanos precisam sentir-se aceitos e fazendo parte de algo. A ausência destes elementos, as tornam suscetíveis à solidão, ansiedade e depressão. Muitas vezes a necessidades destes elementos pode, através da pressão dos pares, sobrepor às necessidades psicológicas e de segurança (ROTHMAN; COOPER, 2009).

A quarta escala de necessidades é o da estima, destacando-se neste ponto. Proeminência, reconhecimento e admiração por parte do grupo, são manifestados por ações que buscam diferenciar as pessoas. Percebe-se que neste caso não é apenas a busca de uma aceitação por um grupo e sim do reconhecimento pessoal, da sua contribuição e importância. Quando não se consegue atingir essa necessidade, aparece a baixa estima e o complexo de inferioridade. Embora as necessidades de estima sejam difíceis de ser superada, dada sua dependência à receptividade de terceiros, Maslow sugere que em alguns casos elas podem ser adequadamente satisfeitas, liberando assim os indivíduos para atingir o nível mais alto da hierarquia. Quando isso ocorre, a urgência de maximizar as potencialidades e de testar a própria capacidade fará com que as ações do indivíduo sejam dirigidas à vitória. Este é o nível das necessidades mais maduras e construtivas da hierarquia de Maslow, conhecidas como necessidades de autorrealização. Essas necessidades expressam o mais alto nível e estão diretamente relacionadas à realização integral do indivíduo. Neste grupo estão as necessidades de utilização plena das potencialidades, capacidades e da existência de ideologias. São necessidades de crescimento revelando uma tendência de todo ser humano para realizar plenamente o seu potencial. Essa tendência pode ser

expressa como o desejo da pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser (MASLOW, 1968 e 1970; FRIEDMAN; SCHUSTACK, 2004).

O conceito de motivação, pode ser importante no contexto deste estudo porque está relacionado o envolvimento da pessoa com o seu próprio trabalho, especialmente àquelas que consideradas autorrealizadas. Maslow explica que a motivação pertence ao mundo íntimo da pessoa, mas está articulada ao mundo exterior onde se encontram os objetos de satisfação dos desejos. Explica também que a motivação é mediada pela consciência de si, do outro e pelas relações sociais e de trabalho. Dito em outras palavras, não é possível atingir a gratificação sem considerar a inserção e o relacionamento humano no mundo social (MASLOW, 1968; ROTHMAN ; COOPER, 2009).

Esses autores explicam que os aspectos motivacionais, que correspondem as necessidades do ser humano estão no mesmo patamar das recompensas intrínsecas que as pessoas esperam do trabalho: autonomia, maior responsabilização e novos desafios, requalificação profissional, novas aprendizagens e desenvolvimento de competências, estímulo à participação e partilha de objetivos. Nesta direção, os trabalhadores sentem-se úteis, necessários e valorizados no local de trabalho, o que resulta em níveis elevados de motivação e de satisfação, defendem os autores.

A análise realizada da teoria de Maslow permite relacioná-la aos estudos de Adler (1967). Os principais conceitos desenvolvidos por Adler são: inferioridade e compensação; a luta pela superioridade; objetivos de vida; estilo de vida; esquema de apercepção; poder criativo do *self*; interesse social e cooperação. O primeiro conceito diz respeito a um sentimento de inferioridade, ou um complexo de inferioridade, que impediria o crescimento e desenvolvimento positivos. Entretanto, sentimentos de inferioridade mais moderados podem motivar os indivíduos para realizações construtivas (FADIMAN; FRAGER, 1986). Segundo esses mesmos autores, desde a mais tenra idade a criança passa a perceber que existem outros seres humanos capazes de satisfazer completamente suas necessidades mais urgentes, melhor preparados para viver. A criança aprende então a dar um valor excessivo ao tamanho, atributo que possibilita, por exemplo, a pessoa abrir uma porta, ou à força, a qual habilita a transportar objetos pesados, ou ao direito de dar ordens e exigir obediência. Esses sentimentos despertam na criança um desejo de crescer, de ficar tão forte como os outros, ou mesmo mais forte ainda.

Fadiman e Frager (1986) explicam que a luta pela superioridade está relacionada a importância da agressão na luta pelo poder. Segundo esses autores, Adler se referia à agressão como incentivo à superação de obstáculos uma vez que a luta pela perfeição é inata, faz parte da vida, é um impulso, um algo sem o qual a vida seria inimaginável, afirma o autor. Sobre a superioridade, Adler (1967), explica que seu objetivo poderá tomar uma direção tanto positiva quanto negativa. Quando ele inclui preocupações sociais e interesse pelo bem estar dos outros,

desenvolve-se numa direção construtiva e saudável. Assume a forma de uma luta pelo crescimento, pelo desenvolvimento das capacidades e habilidades e pela procura de um modo de vida superior. Entretanto, algumas pessoas lutam pela superioridade pessoal. Elas tentam realizar esse sentimento dominando os outros, ao invés de se adequarem a eles. Para Adler, a luta pela superioridade pessoal seria uma perversão neurótica, resultado de um forte sentimento de inferioridade e uma falta de interesse social. Geralmente não consegue dar o reconhecimento e a satisfação pessoal que o indivíduo está buscando. A meta da superioridade tem suas raízes no processo evolutivo de adaptação contínua ao meio ambiente. Todas as espécies devem evoluir no sentido de adaptar-se de forma mais efetiva, caso contrário extinguem-se e, assim, cada indivíduo é levado a lutar por um relacionamento mais perfeito com o meio ambiente. Se esta luta não fosse inata, nenhuma forma de vida poderia preservar-se (ADLER, 1967; FADIMAN; FRAGER, 1986).

De acordo com a teoria de Adler (1967) desde a infância, cada indivíduo desenvolve objetivos específicos de vida que funcionam como centro de realização, influenciados por experiências pessoais, valores, atitudes e personalidade. Esses objetivos são formulados quando a criança procura formas de compensação de sentimentos de inferioridade, insegurança e desamparo num mundo adulto. Assim, os traços de caráter necessários para atingi-los não são nem inatos nem imutáveis, sendo adotados como facetas essenciais na direção dos objetivos do indivíduo. Adler entende que as personalidades se moldam com a matéria-prima da hereditariedade e da experiência vivida.

Quanto ao estilo de vida, Adler enfatiza a necessidade de analisar cada indivíduo como um todo unificado. Considerava um estilo integrado de adaptação e integração com a vida em geral. Sua linha, chamada de psicologia individual, desenvolveu-se a partir do esforço para compreender o misterioso poder criador da vida, o qual se expressa no desejo de se desenvolver, de lutar e realizar-se. Esse poder seria teleológico e se expressaria na luta por um objetivo e, nessa luta, todo o movimento corporal e psíquico é feito para cooperar. Considera que é absurdo estudar movimentos corporais e condições mentais de forma abstrata ou sem relação com um todo individual (FADIMAN; FRAGER, 1986).

Outros dois conceitos trabalhados por Adler são a *apercepção* e *self* criador. A *apercepção* se refere à percepção envolvendo uma interpretação subjetiva do que é percebido. É a concepção de que cada indivíduo desenvolve de si mesmo e do mundo, dentro de um estilo de vida. O conceito de mundo de uma pessoa é que determina seu comportamento. Entretanto, nossos sentidos não percebem fatos reais, mas apenas imagens subjetivas deles, como se fosse um reflexo do mundo externo. Por isso, determinado estímulo, como o medo, pode autorreforçar a leitura que se faz do ambiente. Dessa forma, uma pessoa medrosa perceberá ameaças no meio

ambiente, reforçando a crença que o ambiente é ameaçador. O *self* criador consiste no fermento que age sobre os fatos e os transformam em uma personalidade que é subjetiva, dinâmica, unificada, pessoal e única em seu estilo. O processo de formação de um objetivo de vida, estilo de vida e esquema de apercepção é essencialmente um ato criativo (ADLER, 1967).

Fadiman e Frager (1986) interpretam o conceito de *self* criador, proposto por Adler, como a demonstração que ele tinha de homem como ser autoconsciente, capaz de planejar e dirigir suas ações, com plena convicção do sentido delas para a sua autorrealização. Nesta perspectiva, o homem é dono de seu destino ao invés de ser vítima. Esses autores destacam também, na obra de Adler, o interesse social é o desenvolvimento do comportamento cooperativo.

Adler (1967) acredita que somente através da cooperação com outros, e operando como um valioso e cooperativo membro da sociedade, se pode superar as inferioridades reais ou o sentimento de inferioridade. Ele escreveu que aqueles que têm dado as mais valiosas contribuições para a humanidade são os indivíduos mais colaboradores, e os trabalhos dos grandes gênios sempre têm uma orientação social. Por outro lado, a falta de cooperação e um consequente sentimento de inadequação são as raízes de todo estilo de vida neurótico ou inadaptado.

Na perspectiva behaviorista do desenvolvimento da personalidade, Skinner, ressaltou que não havia dúvidas de que a sua pessoa e a sua personalidade resultavam do histórico reforço de recompensas e punições recebido na infância, que foi vivida em um lar estável e afetivo. De acordo com Hall e Lindzei (2010), Skinner admitia que a sua vida e personalidade haviam sido controladas por eventos ambientais.

Em seus estudos, Skinner concluiu que era preciso compreender o comportamento e não apenas descrevê-lo. Entendeu que os eventos ambientais são, em grande parte, responsáveis pelo comportamento humano. Adestrando animais (ratos e pombos), manipulava o ambiente o que permitia modelar gradativamente aproximações sucessivas ao comportamento desejado. Denominou, assim, a sua teoria de condicionamento operante (FRIEDMAN; SCHUSTACK, 2004).

A teoria do condicionamento operante enfatiza o estudo do comportamento observável, as condições ambientais e o processo pelo qual os acontecimentos circundantes determinam o comportamento. Assim, os indivíduos aprendem com as consequências de suas ações. As pessoas tendem a repetir o comportamento satisfatório e a evitar aqueles que não trazem satisfação (COUTINHO; MOREIRA, 1992).

Friedman e Schustack (2004), explicam que para Skinner, não havia espaços para os componentes internos da personalidade, as estruturas físicas (id, ego e superego), os traços de

auto realização, as necessidades ou as pulsões. Isto reforça a ideia de que Skinner estava interessado em compreender o comportamento diretamente observável e não os fatores internos da personalidade. Portanto, o conceito de operante é fundamental para comportamentalismo de Skinner, pois, segundo ele, as reações produzidas pelo organismo têm consequências ambientais. Se o comportamento e as reações de um indivíduo forem recompensadas, serão mais propensas a ressurgir. Ele afirmou que grande parte do comportamento de uma pessoa ou de outro animal é desse tipo.

Segundo os autores supracitados, Skinner descobriu que a aprendizagem e o comportamento de qualquer um dos animais não se parecia com a média de comportamentos deles. Disso ele conclui que os princípios da aprendizagem devem ser aplicados a cada organismo individualmente, apesar de ter leis gerais da aprendizagem. Ele também enfatiza que o condicionamento, como por exemplo, acordar cedo todos os dias para estudar, pode desenvolver uma ‘personalidade produtiva’. Quanto aos aspectos genéticos, Skinner reconhece que há diferenças entre os organismos. Defende, portanto, que os fatores biológicos definem o conjunto de reações e a capacidade de um organismo ter o seu comportamento fortalecido por eventos ambientais. Desse modo, o ambiente é fundamental para a manifestação das características hereditárias porque o ambiente seleciona os comportamentos que impulsionam a procriação e a sobrevivência.

Retomando os enfoques dados por Erikson, Maslow, Adler e Skinner, pode-se identificar aspectos importantes no respaldo teórico à análise da pesquisa desenvolvida com pais e filhos ligados a empresas do setor agropecuário. Assim, com Erikson a pessoa sempre se vê diante de uma escolha entre dois modos de lidar com a crise: um modo adaptativo e um modo inadaptativo. Somente quando a crise de cada estágio é resolvida, modificando a personalidade, a pessoa tem força suficiente para enfrentar o próximo estágio do desenvolvimento.

Já o modelo teórico de Maslow é importante para compreender e explicar o comportamento das pessoas na situação de trabalho, especialmente em termos de satisfação, enfatizando a tendência humana de progredir e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica. De acordo com esta teoria, pode-se inferir que o trabalho tem papel importante para os indivíduos na medida em que os aspectos psicossociais favoreçam a satisfação das necessidades humanas. A hierarquia entre essas necessidades está ligada às características do ser humano, independente do modelo de negócio desenvolvido. Esta atividade precisa satisfazer o indivíduo, sob pena de criar/ampliar a pressão por parte dos sujeitos envolvidos.

Adler sustenta que as tendências agressivas humanas têm sido cruciais para a sobrevivência individual e das espécies e podem se manifestar como vontade de poder. Para ele, até mesmo a sexualidade é frequentemente utilizada para satisfazer a ânsia de poder. Conclui-se

que, a agressão e a vontade de poder são manifestações de um motivo geral, um objetivo de superioridade ou perfeição, isto é, uma motivação para aperfeiçoar, desenvolver as capacidades e potenciais. Ainda, com base na psicologia individual de Adler, hábitos e traços de comportamento aparentemente isolados adquirem um significado dentro do contexto pleno da vida e dos objetivos do indivíduo.

Skinner defende que o ambiente é fator primordial no comportamento, na aprendizagem e no desenvolvimento humano. Como, para ele, o comportamento humano é mensurável, é possível medir e avaliar fenômenos comportamentais. Ao se evitar comportamentos que são punidos, evitam-se também estímulos aversivos condicionados.

Em resumo, as idéias sobre o planejamento da sucessão e continuidade das empresas familiares, elaborado com base em autores da Administração e Gestão Empresarial, bem como as teorias Erikson, Maslow, Adler e Skinner são importantes e funcionais no contexto em que foram escritas. Todavia, é necessário reconhecer o limite dessas teorias porque nenhuma delas resgata a dimensão ontológica do homem como projeto histórico e não fazem a leitura de mundo da vida como bem disse Husserl. O nexó ontológico entre existência e o Ser é explicado pela escola Ontopsicológica. Desse modo, para que o planejamento do processo sucessório seja eficaz, não é suficiente observar os aspectos racionais ligados à gestão dos negócios e os aspectos legais dos herdeiros. Entende-se que é preciso adentrar no campo do inconsciente, especialmente contemplando as três descobertas demonstradas por esta ciência, que dão suporte à formação do líder.

1.3 Visão da Ontopsicologia no planejamento sucessório de empresas familiares

A escola ontopsicológica, no contexto científico atual, é a mais recente entre as ciências que estudam a atividade psíquica inerente ao homem. Possui uma metodologia e instrumentos específicos que auxiliam na compreensão integral do homem. Apresenta três descobertas: o Em Si Ôntico, Campo Semântico e o Monitor de Deflexão que permitem entender a dinâmica de funcionamento do ser humano, independente do estágio de vida em que ele se encontra. Além das três descobertas e da aplicação prática desses conhecimentos nos mais diferentes setores que vai da arte à economia, o seu fundador, acadêmico Antônio Meneghetti dedicou-se à formação prática do líder.

Assim, para os propósitos deste estudo, é importante trazer os seguintes pontos: A formação do líder e a Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança – FOIL.

1.3.1 A formação do líder

A figura do líder normalmente vem associada ao empreendedor que administra a sua empresa ou negócio, ou também que atua como agente transformador e criador de oportunidades para si e para seus colaboradores e familiares. Meneghetti (2001, p. 94) define líder como “aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar as harmonias das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral”. Em outra passagem o define como “pessoa-vetor com capacidade de síntese de um contexto de relações; é o centro operativo de diversas operações e funções” (2010, p. 339). Em sua obra *Psicologia do líder*, o autor diz “um grande líder, quando desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso (2008, p.21).

O líder age em relação a um escopo definido: sabe fazer as relações com vantagem, busca as pessoas e meios, fazendo esses, funcionais ao seu escopo. O líder deve ter conhecimento de sua inteligência, deve conhecer seu projeto de natureza, para garantir trabalho a todos. Sabendo servir mais que os outros, o líder constrói harmonia nas relações existindo, assim, o máximo de produção de valor e de coisas (MENEGHETTI, 2010).

Segundo este mesmo autor, o líder é a pessoa que através da inteligência sabe garantir a função a todos que estão ao seu redor. O líder “não é uma pessoa que sufoca, inquirir ou destrói. O líder é aquele que [...] sabe construir a harmonia das relações entre todos para que exista o máximo nível de produção de valores e de coisas” (2008, p.16).

Para o desenvolvimento da liderança Meneghetti (2008 e 2010), salienta que devem ser considerados três aspectos: *formação cultural*, *transcendência dos estereótipos* e *conhecimento ontopsicológico*.

Em sua *formação cultural* o líder deve ter conhecimento geral da cultura de seu ambiente, de seu país, deve, também, ter cultura específica no campo em que opera e, experiência nas relações diplomáticas do seu contexto. É necessário que o líder transcenda, colocando-se acima de certos valores, não se enrijecendo em uma cultura fixa, para realizar seu projeto. Deve *transcender os estereótipos*, nem combatê-los, nem destruí-los e, sim, superá-los, mudando a si mesmo, realizando um escopo diferente dos modelos. Esta formação não se dá somente com a experiência e, sim, com a consultoria de autenticação. Exige, portanto, maturidade personológica. De acordo com Meneghetti (2010), o ser humano é uma força em projeto contínuo, estabelecendo uma necessidade de iniciativa. O ser humano apresenta também a falência, a regressão. Também é fundamental ter *conhecimento ontopsicológico*, conhecendo sobre o inconsciente, campos semânticos e Em Si ôntico. É com base neste conhecimento que o líder pode ter uma preparação global para atingir seu escopo.

Quanto à maturidade, Meneghetti (2005) explicita que esta é uma condição de conjunto onde diversos elementos contribuem para um determinado modo de ser, portanto, é algo relativo, contínuo e não definitivo. Refere-se que a maturidade “não há uma idade precisa, mas quando acontece a maturidade se dá no arco dos 35 aos 65 anos de idade” (p. 250).

Meneghetti (2005, p. 343) define “jovem é quem tem íntegro o potencial de poder dar evolução biológica, funcional, estética, carismática é, portanto, de liderança como top líder”. O autor prossegue explicando que jovem “não pode ser circunscrito em uma idade precisa: tanto pode ser quinze quanto quarenta e cinco anos. No entanto, o potencial deve ser íntegro, “no sentido que neste indivíduo existe uma relação ainda ativa entre Em Si ôntico e Eu lógico histórico” (p. 343).

No campo da formação de jovens, uma vez individuado o Em si ôntico, é possível desenvolver uma pedagogia que consente o desenvolvimento do projeto de natureza. O autor apresenta diversas explicações para Em Si ôntico e também para Eu apriori. Nossa opção consiste em apresentar definições extraídas do Manual de Ontopsicologia. “O Em Si ôntico é o projeto base da natureza que constitui o ser humano. É o princípio formal inteligente que faz autóctise histórica. Ele constitui o critério base da identidade do indivíduo, seja como pessoa, seja como relação” (MENEGHETTI, 2010, p. 219). O autor explica que o Em Si tem um potencial quase infinito, porém, atua historicamente segundo as coordenadas que são dadas pelo ambiente e pelas escolhas que o sujeito faz.

Já, “Eu a priori é a forma virtual do Eu antes do acontecimento histórico, portanto é a configuração da solução ótima do indivíduo no ambiente, aqui e agora. É a reflexão da ação do Em Si organísmico em situação histórica e define a ética ótima da ação” (MENEGHETTI, 2010, p. 219). Eu apriori e Em si ôntico são sempre conexos e se refletem. Assim, se ser jovem pressupõe estar mantida a relação ainda ativa entre Em Si ôntico e Eu lógico histórico, esses dois conceitos são básicos para se entender a concepção de jovem na visão ontopsicológica. Outro argumento reside no fato de que o Eu apriori dá a virtualidade, a forma e o ‘como’ o sujeito deve proceder para desenvolver-se.

Na concepção de Meneghetti (2005), ser jovem significa investimento, pois o jovem tem diante de si oitenta anos de história após os vinte que já possui. Pode desejar ser um escritor que pode influenciar opiniões, um artista que produzirá um espírito vital para milhões de pessoas, um empresário que será providência para milhares de operários, um político que promoverá crescimento responsável.

1.3.2 Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança – FOIL

O método FOIL fundamenta-se nos princípios da Ontopsicologia e sua aplicação está voltada à realidade administrativa, empresarial de todos os setores e atividades humanas, conforme a definição do próprio autor. “ A empresa (corpo, contexto, relação de economia, de política, de produção, de exposição, de socialidade, de ideologia) se torna o corpo meta-histórico da intencionalidade de todo o indivíduo” (MENEGETTI, 2008, p. 83). Dessa definição é possível verificar que a realidade empresarial é sempre projetada pelo ser humano e que a empresa é uma consequência da personalidade de seu líder.

De acordo com Meneghetti (2008), os resultados da aplicação deste método no campo empresarial são três:

O primeiro é a possibilidade de conhecer a si mesmo. “Com o conhecimento ontopsicológico, um indivíduo, em primeiro lugar, está em condições de compreender a totalidade de estrutura do próprio inconsciente, que é a melhor parte do próprio quântico de inteligência, de vida (2008, p. 37). Esta citação mostra que o inconsciente não apenas existe mas é uma realidade que comunica continuamente. No inconsciente se encontra um parte, uma potencialidade que o ser humano não conhece e, portanto, não utiliza.

Com o conhecimento de si mesmo, o indivíduo pode compreender também o outro. Isto é fundamental para o sucesso do líder ou gestor da empresa porque permite identificar potencialidades, talentos naturais ou inclinações dos indivíduos que forma o corpo de colaboradores.

O segundo resultado apontado por Meneghetti (2008) é a compreensão do que o indivíduo causa nas outras pessoas, ou seja, possibilita ter consciência dos efeitos que o seu inconsciente causa nos outros e no ambiente onde opera. Observando os impactos que o sujeito faz com os outros, percebe também como os sujeitos reagem e refletem a sua realidade inconsciente. Com isto pode responsabilizar-se pelos resultados de sua vida e da empresa.

Por último, o autor aponta que este conhecimento possibilita identificar a influência das outras pessoas sobre a pessoa do líder. O indivíduo “é capaz de ter a sensibilidade acerca das interferências que as outras pessoas realizam em sua vida, na sua realidade, em âmbito inconsciente. Portanto, pode conhecer as atividades, os módulos quânticos que opera ou sofre de modo inconsciente (MENEGETTI, 2008, p. 37).

Como uma breve conclusão deste tema, a Ontopsicologia, enquanto técnica que permite conhecer o ser humano, é também ferramenta ao gestor empresarial. É um conhecimento de benefício social, pois ao resolver o problema existencial humano pode também auxiliar na resolução dos problemas sociais, pois é o homem que constrói a sociedade. De acordo com o processo de sucessão e continuidade da empresa, seguindo o modelo FOIL é possível identificar os aspectos inconscientes que influenciam os movimentos e resultados dentro das organizações;

do efeito que a personalidade do líder exerce na empresa e da investigação dos tipos de resultados que esta consultoria, fazendo uma análise, leva em conta e proporciona à organização. É possível com estes argumentos manter o patrimônio e o negócio se estiver no processo sucessório um líder capaz de fazer a empresa ir adiante, caso contrário tem-se quando muito, somente uma garantia de imobilização do patrimônio, mas não um negócio sustentável.

Capítulo 2 - PROGRAMA E MÉTODOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a descrição do campo problemático da pesquisa, dos objetivos, tarefas, hipóteses, objeto da pesquisa, descrição do grupo analisado, do programa da pesquisa e dos métodos da pesquisa.

2.1 Campo problemático da pesquisa

O campo de estudo nesta pesquisa refere-se à sucessão e continuidade de empresas familiares do ramo agropecuário no estado do Mato Grosso do Sul. O ramo agropecuário também é conhecido como agronegócio e desempenha importante papel na economia do país.

Como país agrícola, o Brasil possui grandes extensões de terras produtivas e o agronegócio gera uma parcela significativa da economia nacional. Em vista disso, a fixação do homem no campo passou a ser um fator primordial nas atuais políticas governamentais. Isto significa a necessidade de continuidade dos empreendimentos agrícolas já existentes e a criação de novas frentes de trabalho. Cabe destacar que, historicamente, o homem do campo lidava com a terra de forma rudimentar num trabalho colaborativo com todos os membros da família. Com o avanço tecnológico houve a introdução das novas técnicas de manejo do solo e da pecuária. Assim, aquele agricultor, conhecido como produtor rural, se tornou também empresário, inserido num contexto social globalizado e cada vez mais competitivo. Precisou aprender a lidar com uma administração mais elaborada de sua propriedade porque ele desempenha as mesmas funções de empresários de outras categorias profissionais. Atualmente ele precisa estar atento ao mercado, saber administrar a lavoura, a pecuária, saber lidar com os colaboradores, manter um nível de relacionamento satisfatório com fornecedores e clientes, entre tantas atividades que o setor administrativo exige. Assim, para garantir a continuidade da empresa familiar, o empreendedor do agronegócio precisa cuidar do planejamento da sucessão que normalmente vai se concretizar entre os filhos ou herdeiros.

Estudo realizado por Rodrigues e Teixeira (2012) com 150 famílias empresárias brasileiras mostra que 54% dessas famílias ainda não deu início ao planejamento da sucessão. A pesquisa também mostra que 71% dos líderes dessas empresas possuem idade superior a 51 anos. Embora não há uma idade específica para se fazer a sucessão, alguns casos indicam que quanto mais cedo iniciar o planejamento, melhor será para a continuidade da empresa. Segundo esses

mesmos autores, apenas um terço das empresas familiares brasileiras conseguem passar da primeira para a segunda geração. Possivelmente, no ramo específico da agropecuária no Estado do Mato Grosso do Sul, esses dados não se confirmem tendo em vista a vocação da região: muitos fundadores ainda estão vivos e continuam acompanhando os negócios junto aos seus herdeiros.

Outro ponto a ser considerado na definição do problema de pesquisa, está relacionado à experiência profissional da autora deste estudo que há seis anos acompanha a trajetória de empresários rurais ligados a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). Esses empreendedores possuem empresas familiares e muita vezes demonstram preocupação com a continuidade do negócio, uma vez que os filhos saem do meio rural para estudar e depois de formados seguem outras profissões.

A partir dessas colocações configurou-se o seguinte problema de pesquisa: **Que aspectos ou fatores pessoais influenciam no planejamento da sucessão e continuidade do empreendimento familiar do setor agropecuário do Estado do Mato Grosso do Sul, Brasil?**

2.2. Escopo e tarefas da pesquisa

2.2.1. Escopo da pesquisa

Este estudo tem por objetivo geral analisar quais os fatores de ordem pessoal que influenciam no planejamento da sucessão e continuidade de empresas familiares do ramo de agropecuária situadas no Estado do Mato Grosso do Sul.

Como objetivos específicos, propõem-se:

- Identificar aspectos de ordem pessoal que contribuem na satisfação profissional de empresários do ramo da agropecuária.
- Identificar se a sucessão está sendo planejada nas empresas estudadas e apontar possíveis contribuições desse planejamento.
- Comparar o perfil de empresário que tem a visão de planejar a sucessão com empresários que não tem essa visão.

2.2.2. Tarefas da pesquisa

No delineamento do estudo, foram desenvolvidas as seguintes tarefas:

- leitura de obras e revisão de textos publicados em periódicos impressos e em meios eletrônicos referentes ao tema da pesquisa;
- estudo e sistematização de textos que abordam o tema de sucessão familiar rural;
- elaboração de dois questionários autoral para coleta de dados, sendo que o segundo teve adaptação linguística para pais e filhos;
- seleção de dois instrumentos validados pela UESP para complementação da coleta de dados;
- realização de um teste piloto para verificação dos instrumentos;
- agendamento para a aplicação dos instrumentos de coleta de dados de maneira presencial;
- contato telefônico ou por outros meios para os instrumentos enviados via correio eletrônico;
- tabulação dos dados;
- tratamento estatístico dos dados e interpretação dos resultados;
- redação final da tese e apresentação.

2.3. Hipótese e objeto da pesquisa

2.3.1. Hipótese da pesquisa

- Empresário do ramo da agropecuária com maior satisfação profissional têm visão de planejamento da sucessão e continuidade da empresa.
- Empresários do ramo da agropecuária com menor satisfação profissional também não se preocupam com a sucessão e continuidade da empresa.
- Empresas do ramo da agropecuária, bem sucedidas fazem planejamento da sucessão

2.3.2. Objeto da pesquisa

O objeto de pesquisa pode ser resumido na seguinte frase: posição de pais e filhos frente ao processo de sucessão e continuidade de empresas familiares do ramo da agropecuária.

2.4. Lócus do estudo e caracterização da amostra

O estudo foi desenvolvido no Estado de Mato Grosso do Sul, situado na região centro-oeste do Brasil conforme mostra a Figura 1.

Figura 1- Mapa do Brasil, com divisão em regiões.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

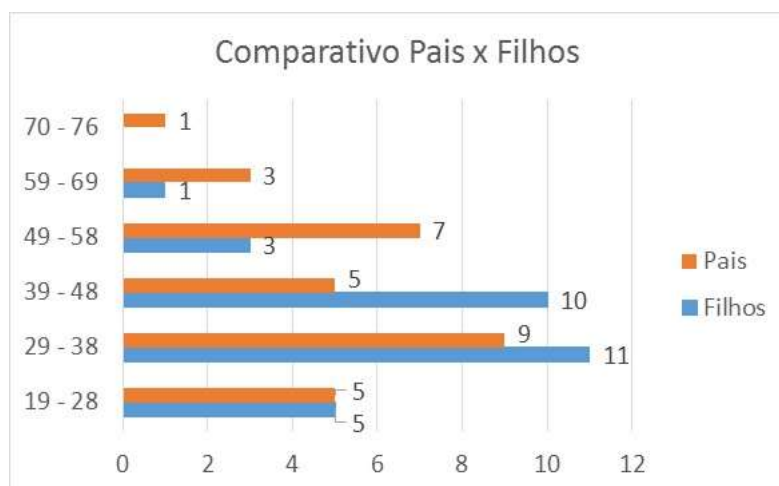
Os participantes da pesquisa foram 30 empresários do setor agropecuário do Estado de Mato Grosso do Sul (MS), ligados à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Estado (SENARMS), que administram empresas familiares do ramo da agropecuária. Também fizeram parte da pesquisa 30 filhos (herdeiros), totalizando uma amostra de 60 participantes, independente de sexo, idade ou crença religiosa.

A amostra foi escolhida por critério de acessibilidade da pesquisadora caracterizando-se, assim, uma amostra não probabilística. Hair Jr., et al. (2005) explicam que na amostragem não probabilística, a seleção dos indivíduos se dá por critério de julgamento ou conveniência do

pesquisador. Esses autores entendem que neste tipo de amostra, a seleção não visa ser necessária e estatisticamente representativa da população. “Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, para selecionar os elementos de amostra” (p. 246).

A idade dos participantes, pais e filhos, está representada nas Figuras 2, a seguir.

Figura 2: Gráfico de distribuição por idade dos participantes pais e filhos.

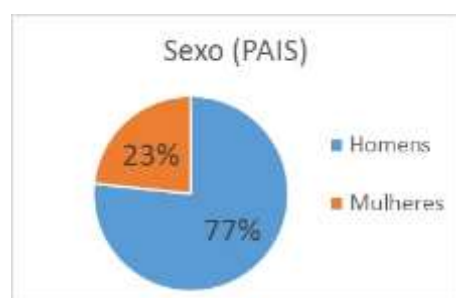


Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Os dois estratos de faixa etária dos participantes (pais e filhos) mais jovens são muito equilibrados. Essa observação permite inferir que esses pais constituem a segunda ou terceira geração ou que iniciaram do empreendimento.

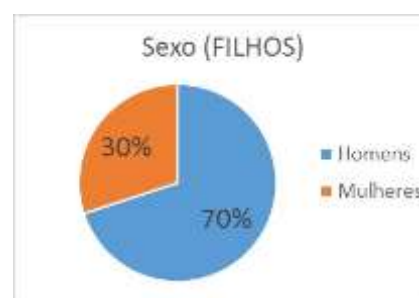
Quando ao sexo, a grande maioria dos participantes dos dois grupos é de sexo masculino como mostram as figuras 3 e 4, respectivamente.

Figura 3: Distribuição dos pais por sexo.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Figura 4: Distribuição dos filhos, por sexo.



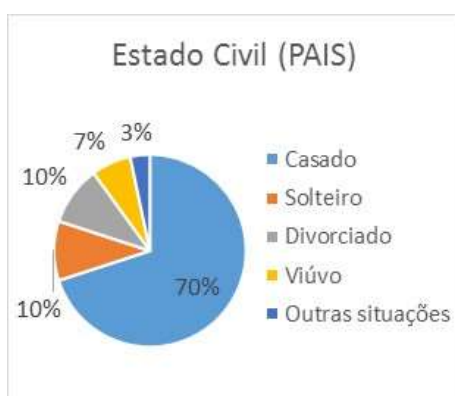
Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

A predominância de participantes de sexo masculino nos dois grupos pode ser explicada pelo fato de que tradicionalmente as atividades agropecuárias são desenvolvidas por homens.

Sempre coube às mulheres as tarefas de cuidar da casa, dos filhos, da alimentação da família. No entanto, entre os herdeiros jovens um maior número de mulheres têm se dedicado à administração dos empreendimentos. Isto demonstra que a participação da mulher no agronegócio acompanha uma tendência mundial em que as mulheres vem assumindo responsabilidades em áreas tradicionalmente masculinas.

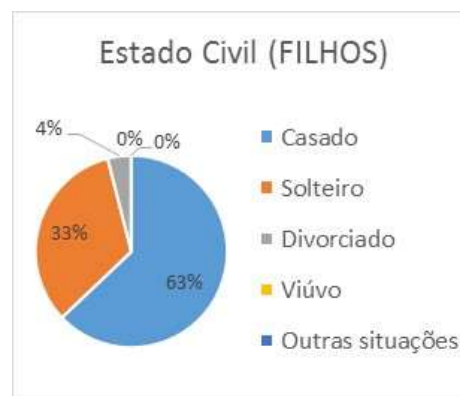
A representação do estado civil dos participantes, pais e filhos, encontra-se nas figuras 5 e 6, respectivamente.

Figura 5: Gráfico do estado civil dos pais



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Figura 6: Gráfico do estado civil dos filhos



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

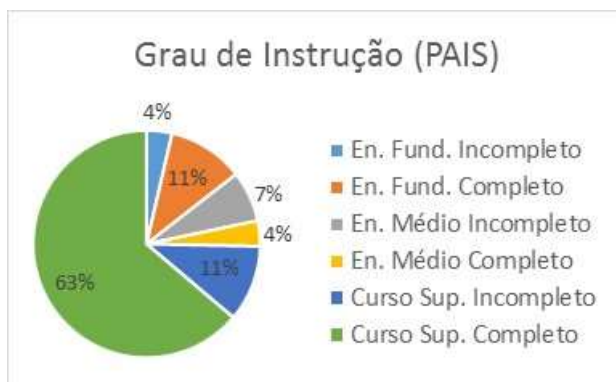
Inicialmente observa-se que os participantes nos dois grupos são, na grande maioria, casados. Também é importante observar que no grupo dos pais foram encontradas todas as situações que representam o estado civil. Isto pode estar relacionado à idade das pessoas e a trajetória de vida. Já o grupo dos filhos parece mais decidido quanto à definição de seu estado civil.

Questionados se tinham filhos, 63% dos herdeiros participantes responderam sim e 37% que não., sendo estes uma nova geração que certamente darão continuidade aos empreendimentos da família. Já no grupo dos pais, 100% têm filhos.

Quanto ao Estado em que os participantes nasceram, constatou-se: Mato Grosso do Sul (30); São Paulo (14); Rio Grande do Sul (5); Paraná (4); Santa Catarina e Minas Gerais (2); Distrito Federal e Alagoas (1). Se considerarmos que a grande maioria dos participantes nasceu no Estado em que residem e tem propriedade, pode indicar que esses fazem parte da segunda ou terceira geração de proprietários de fazendas. Também, observa-se que houve um fluxo migratório de famílias, especialmente das regiões sudeste e sul para o centro do país. Este fato está relacionando ao processo de interiorização nacional que ocorreu na década de 1960.

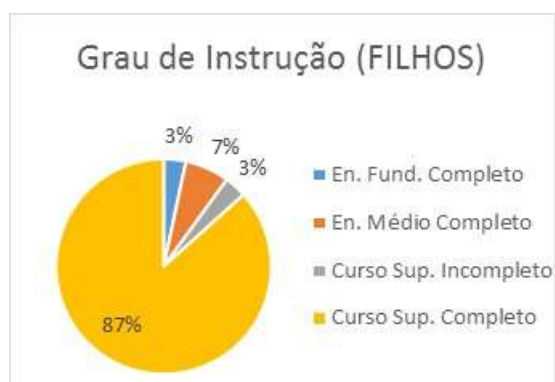
Quanto à formação escolar ou acadêmica dos participantes, os resultados estão representados nas figuras 7 e 8, respectivamente.

Figura 7: Gráfico da escolaridade dos pais



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Figura 8: Gráfico da escolaridade dos filhos



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Entre os participantes dos dois grupos, que possuem curso superior, 61% possuem Especialização/MBA; 35% Mestrado e 4% Doutorado. Esses dados permitem concluir que a profissionalização e a atualização dos empresários do setor agropecuário é uma necessidade para levar em frente a administração do empreendimento rural que adquire o *status* de empresa, muitas das quais de grande porte como mostram as informações que seguem.

O tamanho da propriedade dos participantes foi classificado de acordo com o Certificado de Cadastro e Imóvel Rural (CCIR) do Brasil, como mostram as figuras 9 e 10 a seguir.

Figura 9: Gráfico da área da propriedade dos pais.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Figura 10: Gráfico da área da propriedade dos filhos.

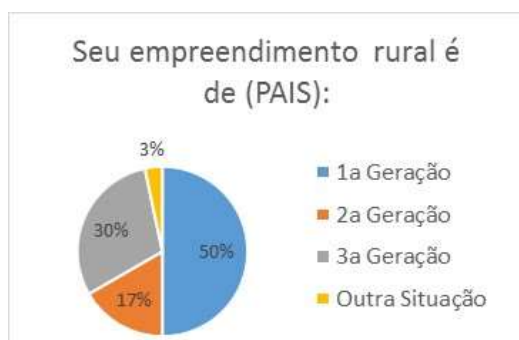


Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

O Mato Grosso do Sul, por ser um Estado praticamente novo, ainda mantém grandes propriedades rurais para a o cultivo de grãos (soja, milho, sorgo e outros), vastas áreas de pastagem para criação de gado bovino, grandes plantações de cana-de-açúcar que alimentam as usinas de etanol e açúcar.. É comum, também, encontrar aviários e criações de suínos. Mais recentemente há um grande incentivo para a produção de celulose, que contribuiu para instalação da maior fábrica de papel e celulose do mundo, localizada no município de Três Lagoas, na divisa com o Estado de São Paulo.

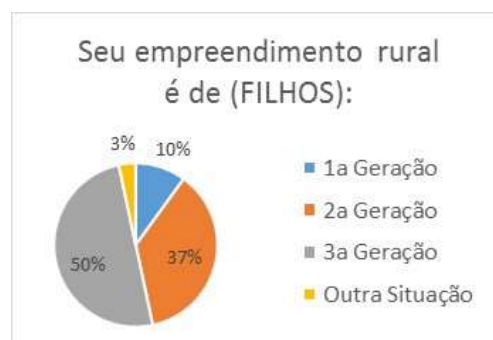
Quanto a geração a que pertence os empreendimentos dos dois grupos pesquisados, estão representadas nas figuras 11 e 12, respectivamente.

Figura 11: Geração do empreendimento dos pais.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Figura 12: Geração do empreendimento dos filhos.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Segundo a declaração dos filhos, 50% dos empreendimentos são de terceira geração, e no depoimento dos pais, 50% são de primeira geração. Isto indica que a propriedade se manteve na família e aponta para a perspectiva de continuidade. Mostra também que no agronegócio há uma sucessão natural entre os herdeiros, diferentemente do que foi apontado na literatura sobre as empresas de outros setores.

2.5. Métodos e programa da pesquisa

Para dados empíricos foram utilizados quatro instrumentos de coleta de dados. Dois questionários autorais (Anexos A e B) aplicado a pais e filhos. A primeira parte do questionário A refere-se ao levantamento dados sociodemográficos e a segunda parte, foi composta por 29 questões objetivas de múltipla escolha e quatro dissertativas.

O segundo Instrumento, também autoral, (Anexo B), elaborado com 16 questões na escala Likert de cinco pontos teve por objetivo avaliar o grau de concordância sobre o processo de sucessão do empreendimento familiar por pais e filhos. Portanto, este instrumento teve adaptação linguística para pais e para filhos.

O terceiro instrumento, (Anexo C), conhecido como *Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade*, contém 30 itens, na escala Likert de sete pontos. O *Diferencial Pessoal* foi o Instrumento número quatro (Anexo D). Esse instrumento é composto de duas partes referentes a avaliação individual e na ocupação na propriedade. Ambos os instrumentos foram validados pela UESP.

Para registro dos dados quantitativos foi elaborada uma tabela no programa Excel. O tratamento estatístico seguiu os métodos matemáticos aplicados à análise de dados quantitativos de acordo com as exigências do Programa Educacional de Pós-Graduação em Psicologia da UESP.

Para cálculo de médias das respostas do instrumento número dois, as respostas foram recodificadas atribuindo-se os seguintes valores:

10 para a opção concordo plenamente;

5 para a opção concordo;

0 para a opção indeciso;

- 5 para opção discordo;

- 10 para a opção discordo plenamente.

As questões de número 3, 4, 7 e 10 possuem sentido negativo, portanto, para o cálculo das médias, os valores foram invertidos.

Tomou-se como referência de análise das quatro questões dissertativas do questionário autoral, a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2010). Segundo essa autora, esta técnica se aplica à análise de textos escritos, comunicação oral, visual e gestual reduzida a um texto ou documento. Esta técnica permite, também, compreender o significado do conteúdo latente ou manifesto emitido pelos autores e inferir conhecimentos a respeito do emissor e seu meio. Na utilização da técnica mencionada, o procedimento inicial é de decodificação dos dados contidos nos textos com descrição detalhada das idéias que a autora chama de estágio descritivo ou de análise categorial. Explica que a análise de conteúdo compreende três pólos cronológicos: *a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.*

Capítulo 3 – RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo contém três itens de análise correspondentes à comparação da atitude à sucessão familiar na atividade da agropecuária; atitudes dos empresários frente à sucessão e continuidade do empreendimento rural e comparação das médias por características pessoais dos empreendedores.

3.1 Comparação da atitude à sucessão familiar na atividade da agropecuária

Referente a ordem de nascimento na família, 40% dos participantes do grupo dos pais e, 50% do grupo dos filhos, são primogênitos. Já, 27% do primeiro grupo e 23% do segundo grupo, são segundogênitos. Os demais ocupam outra posição na ordem de nascimento. Observa-se que o número de primogênitos nos dois grupos é mais alto que o número de segundogênitos. Crianças primogênicas vivem por um tempo como filhos únicos e quando descobrem que precisam dividir a atenção dos pais, desenvolvem uma tendência à independência. Estudos sobre a influência da ordem de nascimento na família, mostram que os primogênitos são também propensos a fazer curso superior e ser bem sucedidos. Por outro lado, os segundogênitos e o benjamim são mais propensos a apoiar pontos de vista revolucionários.

Características de personalidade ligadas a ordem de nascimento podem ser associadas ao período em que a pessoa viveu com a família. No estudo realizado, 52% dos participantes do grupo dos pais e, 44% do grupo dos filhos, viveram na casa dos pais até os 15 anos; 28% do primeiro grupo e 19% do segundo grupo viveram na casa dos pais até os 20 anos. Outras características identificadas mostram que 90% dos participantes do grupo dos pais e, 93% do grupo dos filhos, não tinham saúde frágil na infância; 70% do grupo dos pais e, 63% do grupo dos filhos, cresceram como crianças independentes. Essas informações estão de acordo com o que foi apurado na questão referente à ordem de nascimento e a tendência à independência.

Questionados sobre o adulto de maior referência afetiva na infância, 84% dos participantes do grupo dos pais e 80% do grupo dos filhos, indicaram os pais (pai ou mãe). Quando solicitados a indicar a pessoa adulta com a qual desejavam se assemelhar, 52% dos respondentes do grupo dos pais e 63% do grupo dos filhos, indicou a mãe ou o pai; em segundo lugar foi indicado os avós, sendo 14% no grupo dos pais e 17% no grupo dos filhos. Na

sequencia foram indicados como adultos que desejavam se assemelhar, tios e por último irmão ou primo. Se considerarmos que os avós desempenham um papel de segundos pais para os netos, observa-se que há coerência entre o adulto de referência da infância e a pessoa com a qual os participantes da pesquisa desejavam se assemelhar. Esta referência à família de origem deve se refletir também nas preferências afetivas dos participantes, agora como adultos.

Em relação ao nível econômico quando viviam com a família de origem, 60% dos respondentes do grupo dos pais informou ser igual a média, 27% mais alto que a média e, 13% mais baixo que a média. No grupo dos filhos, 53% informou que a renda da família era mais alta que a média, 30% igual a média e 17% mais baixa que a média. Questionados a informar sobre o nível e vida atual, 50% dos participantes do grupo dos pais apontou o nível de vida mais alto que a média e 50% igual a média. No grupo dos filhos, 57% informou ter um padrão de vida mais alto que a média e 43% igual a média. Analisando essas informações, pode-se concluir que nos dois grupos pesquisados, houve aumento do poder aquisitivo porque, na atualidade, nenhum respondente está situado em nível mais baixo que a média. Os dados da pesquisa estão de acordo com uma tendência nacional de que, na última década, a população brasileira teve um aumento significativo no poder de aquisitivo.

Quando adolescentes, 40% dos participantes do grupo dos pais e 63% dos participantes do grupo dos filhos, conversavam com seus pais sobre o seu futuro. Já quando criança ou adolescente, 47% dos participantes dos dois grupos conseguiam contrariar a opinião dos pais. No grupo dos filhos, essa informação é mais relevante porque apenas 7% afirmaram que não poderiam contrariar seus pais. De certa forma, isto mostra que existia um relacionamento respeitoso entre pais e filhos. Mostra também que no grupo dos filhos, desde cedo aprenderam a pensar por conta própria e, possivelmente, eram respeitados em suas opiniões.

Quanto à escolaridade, os participantes do grupo dos filhos tiveram mais anos de estudo que o grupo dos pais. Apenas 20% dos pais tiveram mais de 20 anos de estudo e no grupo dos filhos este percentual é de 47%. Entre 15 e 20 anos de estudo, situam-se 40% dos pais e 33% dos filhos. Considerando-se o sistema educacional brasileiro, todas as pessoas situadas nas faixas de escolaridade, aqui especificadas, devem ter cursado ensino superior.

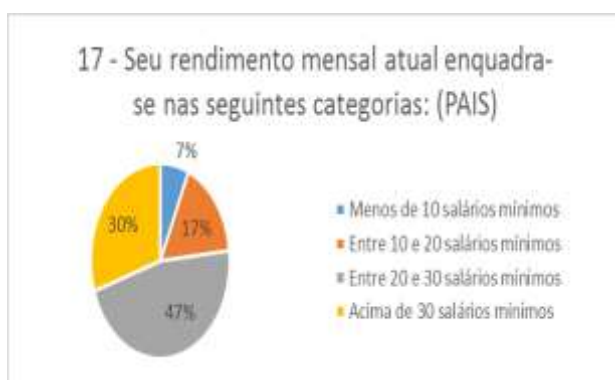
Este parágrafo reúne informação e duas questões complementares. A primeira refere-se à auto avaliação sobre quando eram estudantes do ensino fundamental e médio. As respostas mostram que 70% dos participantes do grupo dos pais e 80% do grupo dos filhos, consideravam-se na média com os outros; apenas 3%, nos dois grupos, indicaram ser pior que os outros. A segunda questão diz respeito ao desejo de ser melhor que os outros no período escolar. Nesta questão, 53% do primeiro grupo e 60% do segundo grupo, desejavam ser melhor que os

outros. Pode-se interpretar que os que desejavam ser melhor que os colegas, tinham consciência que eram melhores e, também, desejavam isto.

Questionados se eram líderes na sua classe, 33% do grupo dos pais e, 43% do grupo dos filhos, disseram que sim; 30% do primeiro grupo e 10% do segundo grupo disseram que não; 37% do primeiro grupo e, 47% do segundo grupo, responderam que às vezes eram líderes. Aqui se observa um dado interessante sobre liderança no grupo dos filhos. Essa informação está coerente com o fato de que, desde cedo, os integrantes do grupo dos filhos podiam contrariar a opinião dos pais e formar opinião própria.

Sobre o primeiro trabalho, foi muito agradável para 69% dos participantes do grupo dos pais e, para 73% do grupo dos filhos. Disso se conclui que, desde o início, a grande maioria dos participantes teve uma relação positiva com o trabalho. Essa informação pode ser relacionada com o rendimento mensal, atual, como mostram as figuras 13 e 14 respectivamente.

Fig. 13: Gráfico rendimento mensal grupo dos pais.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Fig. 14: gráfico rendimento mensal grupo filhos.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Frequentemente o humor e a vitalidade de 50% dos participantes do grupo dos pais e 73% do grupo dos filhos é melhor do que os outros. Estes mesmos dados se confirmaram na questão referente ao nível de atividade e energia. Também, estes percentuais podem-se ser relacionados ao quanto os respondentes estão satisfeitos com suas atividades de trabalho. Nesta questão, 87% dos participantes do grupo dos pais e 90% do grupo dos filhos, informaram que estão satisfeitos. Considera-se que nos dois grupos estudados, as atividades da agropecuária realmente proporcionam prazer. No entanto, o desejo de diversificar a rotina e dedicar-se a outras coisa também é identificado, como mostram as figuras 15 e 16, respectivamente.

Fig. 15: Dedicção de tempo, grupo dos pais.

Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Fig. 16: Dedicção de tempo, grupo filhos.

Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Mesmo demonstrando que gostariam de dedicar-se, principalmente a viagens, em relação à vida familiar, 86% dos participantes do grupo dos pais e, 80% do grupo dos filhos, informaram que estão satisfeitos.

Questionados sobre o que levou a ser um produtor rural, observa-se que a grande maioria dos participantes cresceu na atividade, como mostram as figuras 17 e 18.

Fig. 17: Motivo de ser produtor rural, pais.

Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Fig. 18: Motivo de ser produtor rural, filhos.

Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Questionados sobre como foi o início da atividade rural, observa-se a que herança e ajuda dos pais foram os fatores principais que determinaram a opção profissional como mostram as figuras 19 e 20.

Fig. 19: Início da atividade rural grupo dos pais.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Fig. 20: Início da atividade rural no grupo filhos.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

A opção pela atividade rural pode estar relacionada com as amizades que os participantes mantinham na época em que iniciaram. A pesquisa mostrou que 52% dos participantes do grupo dos pais e 50% do grupo dos filhos tinham muitas amizades ligadas ao trabalho. Quanto aos investimentos iniciais observa-se, nos dois grupos, que 39% buscaram conhecimento com produtores rurais mais experientes, conforme figuras 21 e 22.

Fig. 21: Informação inicial no grupo dos pais.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Fig. 22: Informação inicial no grupo filhos.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Questionados como se sentem, atualmente, em relação à atividade rural, 53% dos participantes do grupo dos pais e 79% do grupo dos filhos, consideram-se felizes porque gostam do que fazem e querem aumentar a produção agropecuária. Em relação aos resultados alcançados, 67% do primeiro grupo e, 54% do segundo grupo, sentem-se satisfeitos. Esses dados indicam que o grupo dos filhos, mesmo não estando tão satisfeito com os resultados alcançados, está mais feliz com a atividade agropecuária do que o grupo dos pais. Pode-se inferir, então, que os resultados no setor agropecuário, mesmo que lentos, não impede que os mais jovens sejam felizes.

Os dados apurados sobre satisfação com as atividades e resultados alcançados no setor agropecuário, podem ser relacionados ao valor atribuído à produção de alimentos. Neste sentido, 63% dos participantes do grupo dos pais e 67% do grupo dos filhos identificam a produção e alimento como valor econômico que deve ser incentivado; 28% do grupo dos pais e 21% do grupo dos filhos consideram a produção de alimentos como valor humano que envolve a dimensão ética da vida; 9% do grupo dos pais e 12% do grupo dos filhos opinaram que a produção e alimentos é um valor social que deve ser compartilhado.

Logicamente que a produção alimentos não deixa de ser um negócio como qualquer outro que envolve valor econômico, como foi apontado, com maior relevância, pelos dois grupos. O que chama atenção é o reconhecimento, por uma parcela significativa de participantes que, produzir alimentos é um valor humano que envolve a dimensão ética e social. Nesse aspecto, nos grupos estudados, identificam-se sensibilidades com questões humanitárias. Portanto, produzir alimentos, pode contribuir com a diminuição da fome no mundo e este é o primeiro Objetivo do Desenvolvimento do Milênio, estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU).

3.1.2 Análise das questões dissertativas

A **primeira questão** dissertativa teve por objetivo verificar que aspectos os participantes mudariam em sua vida. Inicialmente as respostas foram agrupadas em duas categorias: *mudariam* e *não mudariam*, Os dados estão sistematizados na Tabela 1.

Tabela 1

Demonstrativo da frequência de respostas referentes a mudanças, na opinião dos pesquisados

Categorias	Pais	Filhos	TOTAL
Mudança	17	21	36
Não mudança	11	04	17
Não respondeu	02	05	07
TOTAL	30	30	60

Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Análise da categoria mudança – nesta categoria foram incluídas as respostas que contem, de forma explícita ou implícita, o desejo de mudança, tanto de ordem pessoal, como da esfera social e governamental. Os depoimentos a seguir ilustram esta categoria de análise.

P6: Correr menos e viajar mais para adquirir mais conhecimento técnico.

P7: Mudar a visão da sociedade urbana em relação a atividade rural. Ser respeitado a profissão de produtor rural, viajar mais.

P8: A ótica criada pela mídia da figura do homem do campo, que injustamente é lembrado como explorador da natureza e dos recursos humanos.

P13: Buscar mais conhecimento técnico dentro da área da produção de alimentos.

P14: Atualmente estou em projetos para um novo investimento, e muito satisfeita por a produção rural.

P30: Na vida poder viajar e curtir mais a vida, na profissão mudar o pensamento das pessoas sobre os agropecuaristas.

No grupo dos pais, observam-se aspectos interessantes ligados à busca de conhecimentos como se refere P6 e P13. Disto se infere que os agropecuaristas que fizeram parte deste estudo estão interessados em atualização constante e na busca de cultura e lazer por meio de viagens. Dito em outras palavras, mesmo quando o agropecuarista vive longe dos grandes centros urbanos, nutre o desejo de se sentir integrado à cultura urbana e atualizado em seu ramo de atuação. Observa-se também o desejo de valorização do trabalho e do agropecuarista como indica P8 que mudaria “*A ótica criada pela mídia da figura do homem do campo, que injustamente é lembrado como explorador da natureza e dos recursos humanos*”. Esta ideia é corroborado por P30 ao afirmar “*[...] mudar o pensamento das pessoas sobre os agropecuaristas*”.

Considerando-se que o Brasil é um país de base agrária, é importante a valorização do agronegócio porque grande parte da economia do país é proveniente deste setor.

As intenções de mudanças no grupo dos filhos estão ilustradas nas seguintes respostas:

F6: Qualidade de vida, acesso ruim a propriedade, estradas lotadas de caminhões, gostaria que melhorasse a comunicação, telefone e internet.

F7: Ampliar o conhecimento técnico.

F8: Não me ocorre nada nesse momento, acabei de fazer uma pós em pecuária de corte estou começando um novo momento no meu negócio!! Já estou mudando minha vida profissional!!

F9: Aumentar a renda da atividade rural e ter mais respeito pela sociedade e governo da importância do setor rural.

F20: Gostaria de poder morar no campo e viver economicamente somente com o ganho na agropecuária, o que no momento é inviável infelizmente, mais planejo para o futuro. Fazer viagens pelo mundo, conhecer novas culturas costumes e povos. Fazer aulas de idiomas. Fazer aulas de danças e música.

F22: Na vida pessoal as mudanças devem e precisam ser constantes, portanto tento não criar muitos hábitos que não possam ser mudados. Com relação a profissão quero mudar muitas coisas, como melhorar o meu nível de gestão e produção.

Observa-se que o desejo pela busca do conhecimento e pela atualização técnica dos filhos, corresponde ao manifestado pelo grupo dos pais, como se referem F7 e F8. Da mesma forma, se evidencia o desejo de valorização da profissão, no discurso de F9 “[...] *ter mais respeito pela sociedade e governo da importância do setor rural* [...]”. Disso se conclui que a pouca valorização do homem e do setor agropecuário, principalmente pelo governo, podem contribuir para o abandono das atividades do campo.

Análise da categoria de não mudança – esta categoria compreende as respostas que expressaram a intenção do respondente em não fazer mudanças sem sua vida como mostram os seguintes depoimentos:

P3: Nada [mudaria], amo a minha vida.

P9: Não tenho pensado em mudanças, tenho desafios há vencer.

P27: Como me sinto muito bem assim, não gostaria de mudar.

F21: Estou satisfeito com minha vida.

Nos dois grupos estudados, pais e filhos, observa-se que os argumentos apresentados para não querer mudar mostram que esses respondentes estão satisfeitos com a vida e, possivelmente com as conquistas já realizadas. Chama atenção o discurso de P9 quando diz “[...] *tenho desafios há vencer*”. Aqui também se evidencia uma postura empreendedora de se colocar frente ao trabalho.

A **segunda questão** dissertativa procurou apurar quais os obstáculos que impedem os respondentes a mudar alguma coisa em sua vida ou na profissão. As respostas foram agrupadas em duas categorias básicas: *obstáculos* e *sem obstáculos*. As frequências por categoria estão sumariadas na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2

Demonstrativo da frequência de respostas referentes a obstáculos à mudança, na opinião dos pesquisados

Categorias	Pais	Filhos	TOTAL
Obstáculos	23	19	43
Sem obstáculos	04	06	09
Não respondeu	03	05	08
TOTAL	30	30	60

Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Análise da categoria obstáculos – nesta categoria foram incluídas as respostas que apresentam argumentos que caracterizam obstáculos para que ocorram mudanças na vida e/ ou na profissão dos participantes da pesquisa.

Entre os vinte e três pais situados na *categoria obstáculos*, dezoito apontam questões referentes a políticas governamentais para o agronegócio e o sistema financeiro como obstáculo à mudanças, exemplificados a seguir.

P2: A alta taxa de impostos sobre as máquinas agrícolas dificultam a realização da nossa atividade.

P7: Rentabilidade da atividade e falta de investimentos em marketing da nossa profissão.

P11: Dificuldade de mão de obra, basicamente de pouco preparo

P12: Somente um apoio do governo valorizando mais o trabalhador rural.

P21: Incerteza do agronegócio brasileiro.

Os argumentos apontados como obstáculos à mudança estão coerentes com o que foi manifestado na **questão um** sobre o que os participantes gostariam mudar em sua vida. Isto reforça a existência de insatisfação do setor agropecuário com as políticas governamentais para ao agronegócio.

Em menor proporção, apenas quatro respondentes do grupo dos pais, citam questões familiares ou pessoal como obstáculo à mudanças, como mostram os seguintes depoimentos:

P13: Ainda tenho crianças que dependem muito de minha dedicação, então meu tempo disponível é pouco.

P16: Falta de iniciativa própria de achar alguma coisa que motive.

Em particular, o depoimento de P16, aponta para uma pessoa desmotivada, possivelmente com a própria atividade profissional.

Entre os dezenove filhos situados na *categoria obstáculos*, apenas oito apontam a política governamental para o agronegócio e a situação econômica como obstáculos à mudanças e, onze indicam questões de ordem pessoal como entraves à mudança, conforme quadro 1 (Anexo E). Os exemplos a seguir ilustram, respectivamente, as duas situações.

F3: A estrutura da cadeia produtiva.
F9: O governo e a disponibilidade financeira.
F15: Falta de recursos financeiros.

Obstáculos de ordem pessoal

F4: Meus conceitos passados.
F10: Algumas vezes insegurança..
F19: Minha personalidade objetivo de aumentar minha renda mensal .

É interessante sublinhar que o grupo de pais e filhos vivem no mesmo contexto sócio político, no entanto, os pais apresentam uma visão mais severa que os filhos sobre as políticas governamentais para o agronegócio. Quanto aos obstáculos de ordem pessoal, percebem-se, particularidades ligadas à personalidade do indivíduo e a questões familiares.

A **terceira questão** dissertativa procurou apurar quais as coisas que, na atualidade, proporcionam maior prazer na vida dos participantes. A tabulação considerou a frequência com que uma determinada palavra foi citada e as categorias que emergiram do conteúdo coletado foram: *família* - compreende filhos e netos; *trabalho* - engloba também o fator econômico e o aprimoramento por meio do estudo; *lazer* - inclui viagens e atividades esportivas ; *amigos* – compreende relações de amizade. Os dados estão sumariados na Tabela 3.

Tabela 3

Demonstrativo da frequência de respostas referentes as coisas prazerosas na opinião dos pesquisados

Categorias	Pais	Filhos	TOTAL
Família	19	18	37
Trabalho	12	15	27
Lazer	11	10	21
Amigos	05	01	06

Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Análise das categorias

Considerando-se que há equilíbrio na frequência das respostas nos dois grupos estudados, e que uma mesma resposta contém elementos de duas ou mais categorias, procede-se a uma análise geral da questão. Para exemplificar, apresentam-se as seguintes respostas:

P1: Eficiência econômica.

P29: Família (netos) esporte, viagens..

F15: Trabalhar, passear, alimentar-me, estudar, praticar esportes, estar com a família.

F16: Estar com minha família na fazenda.

F17: Família amigos.

F8: Cuidar da minha família e do meu negócio.

F27: Perceber o desenvolvimento e a transformação de meus filhos

F22: Iniciar uma nova atividade, e verificar que está dando resultados sociais e econômico.

Nos dois grupos estudados, as relações familiares são prioritárias na determinação de prazer, sobrepondo-se ao trabalho. Isto mostra que os participantes da pesquisa têm potencial generativo e que, na idade adulta média, as pessoas têm a preocupação com o cuidado e educação dos filhos, para transmitir a eles os legados de sua cultura. Também, nesta fase da vida, o trabalho e o relacionamento familiar impõem ao indivíduo uma série de deveres, cuidados e obrigações de zelar pelo bem estar da família. No entanto, cuidar dos mais jovens, realizar um trabalho ou produzir novas coisas dão sentido à vida da pessoa.

Para verificar a auto imagem do participante, foi proposta a **quarta questão** em que era preciso completar a seguinte frase: *Eu sou uma pessoa* Os adjetivos indicados estão sumariados na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4

Demonstrativo da frequência de respostas referentes à auto imagem dos pesquisados

Categorias	Pais	Filhos	TOTAL
Realizada	08	02	10
Feliz	07	06	13
Lutadora/empreendedora/ativa	04	03	07
Persistente/determinada	04	03	07
Atualizada/evoluída	03	0	03
Equilibrada/tranquila	02	02	04
Proativa/ positiva	0	06	06
Incompleta/ em transformação	0	02	02
Entusiasmada	0	01	01
Exigente	0	01	01
Simples	0	01	01

Não respondeu	02	03	05
TOTAL	30	30	60

Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Os adjetivos indicados permitiram agrupar os participantes da pesquisa nas seguintes categorias: a) *peessoas realizadas*; b) *peessoas empreendedoras*; c) *peessoas atualizadas* ou *evoluídas* e, d) *peessoas com sentimento de incompletude*.

a) *Pessoas realizadas*: compreende os participantes que se consideram felizes, de bem ou satisfeitos com a vida, pessoas tranquilas, equilibradas e simples. Nesta categoria estão inclusas 17 pessoas no grupo dos pais e 11 no grupo dos filhos.

As pessoa realizadas têm suas necessidades básicas de segurança, afetiva, social e de auto estima satisfeitas. A satisfação libera o organismo do domínio das necessidades fisiológicas e permite o aparecimento de outros impulsos. Observa-se que o maior grupo situado nesta categoria é o dos pais. Isto permite concluir que há uma relação entre realização pessoal, idade e as conquistas já alcançadas na vida. Por outro lado, com base nas palavras de Maslow, um homem totalmente satisfeito em suas necessidades tenderia, teoricamente, à inercia. Este aspecto é difícil dizer sobre os sujeitos da pesquisa, mas entende-se que, uma certa dose de insatisfação de necessidades, pode mobilizar energias para o crescimento pessoal.

b) *Pessoas empreendedoras* - são pessoas que se auto definem como lutadoras, persistentes, determinadas, proativas, entusiasmadas e exigentes . Nesta categoria foram incluídos 08 participantes do grupo dos pais e 17 do grupo dos filhos.

Cabe ressaltar que o adjetivo *proativo* poderia também estar incluindo na categoria *peessoas realizadas* por se entender que a disponibilidade colaborativa é próprio de pessoas felizes e que atingiram um grau de satisfação alto. No entanto, esta é também uma característica de personalidades empreendedoras, ou seja, essas pessoas são inovadoras, buscam oportunidades de trabalho e são agentes de mudança que promovem o desenvolvimento econômico e social. Infere-se que esta seja uma característica mais saliente no grupo dos filhos porque estes ainda precisam construir o seu próprio negócio ou dar continuidade ao empreendimento dos pais.

Nesta análise, o adjetivo exigente é entendido como sinônimo de ‘determinar’ e por ‘reclamar por direito’, características de pessoas proativas e lutadoras.

c) *Pessoas atualizadas ou evoluídas* - esta categoria apareceu apenas no grupo dos pais e os adjetivos que a definem, foram citados por apenas três respondentes .

Considerando-se que os participantes são pessoas ligadas às atividades da agropecuária e com a propriedade rural, portanto não são psicólogos ou intelectuais, esta categoria mostra que as pessoas, independente do trabalho que exercem, valorizam a sabedoria pessoal, o conhecimento e a criatividade. Possivelmente, esses participantes também tenham uma consciência apurada sobre o mundo, a natureza, os animais, a água, características próprias de quem lida diretamente com a terra.

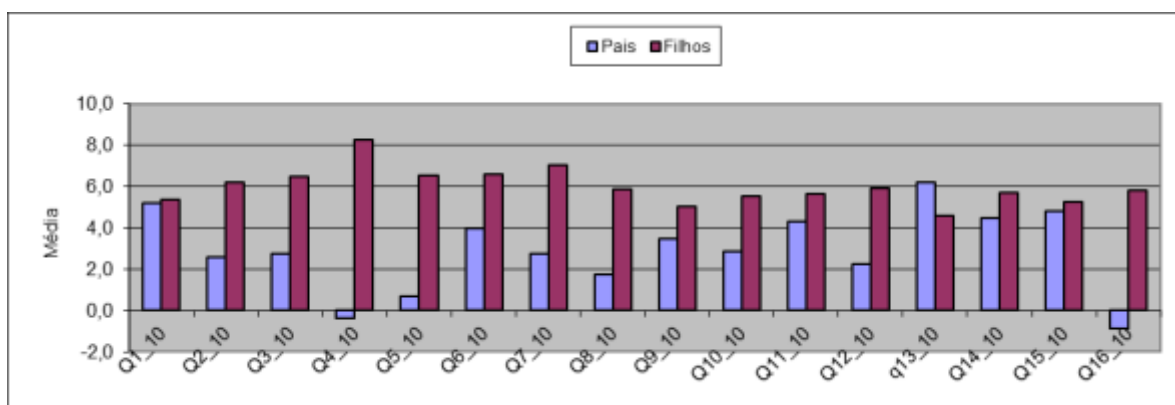
d) Pessoas com sentimento de incompletude: Esta categoria apareceu apenas no grupo dos filhos e foram encontradas apenas duas pessoas.

Entende-se que esta categoria é coerente com a idade da juventude em que as transformação biológicas e psicológicas são características marcantes nesta faixa etária. Pode estar relacionada a um ego em desenvolvido ou à busca de auto realização, com a superação de crises existenciais. Sugere também motivação ao crescimento uma vez que o sentimento de incompletude pressupõe a abertura para novos conhecimentos e experiências.

3.2 Atitudes dos empresários frente à sucessão e continuidade do empreendimento rural.

O instrumento número dois (Anexo B) procurou apurar o grau de concordância sobre o processo de sucessão do empreendimento familiar por pais e filhos. Para isso, o instrumento teve adaptação linguística a cada grupos. As médias encontram-se representadas na Figura 23.

Figura 23- Gráfico das médias da atitude dos participantes referentes a sucessão e continuidade.



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Observa-se que, praticamente em todas as questões, as médias são mais altas no grupo dos filhos. Apenas nas questões de número 01 e 15, existem diferenças mínima entre as médias dos dois grupos e, apenas na questão 13, o grupo dos pais obteve média mais alta. De certa forma, as médias deste teste guardam relação com o que foi elucidado nas questões abertas em que, a característica *“pessoa realizada”* foi maior no grupo dos pais e a característica *“pessoa empreendedora”* foi maior no grupo dos filhos.

Nos dois grupos pesquisados, *“ter um projeto de vida claramente definido em relação ao empreendimento familiar”* (questão 01) e o entendimento de que *“o processo de sucessão familiar deve ser planejado com antecedência”* (questão 15) há equilíbrio nas médias. Essas duas questões sugerem que há um encadeamento entre o projeto de vida do empresário e o planejamento da sucessão.

As questões número 02 e 03 possuíam sentido contrário e as médias de cada questão são muito semelhantes em cada grupo. No grupo dos pais, um número menor de respondentes afirmou que o *“processo de sucessão e continuidade está sendo trabalhado no seu empreendimento rural”* e considerou que *“é muito cedo para pensar em sucessão”*. Já a visão dos filhos é contrária à posição os pais. Isto sugere que os filhos percebem que os pais estão investindo na sucessão, talvez não de forma explícita.

A pergunta número 04 questionou se *“a decisão de continuidade ou não do empreendimento familiar é assunto para herdeiros”*. No grupo dos pais a *discordância* é alta o que mostra que eles estão interessados em planejar a sucessão para dar continuidade ao empreendimento familiar. Este dado fica confirmado na questão 13, que também se refere ao planejamento da sucessão para continuidade do empreendimento. Nesta questão, a média do grupo dos pais é mais alta do que a média do grupo dos filhos. No grupo dos filhos, a *concordância* é muito alta. Isto mostra que, possivelmente, eles ainda não estão preocupados com a continuidade do empreendimento familiar. Esta conclusão pode estar associada a faixa etária dos filhos que sendo mais jovens, ainda se encontram na construção do seu próprio negócio. E, esta observação também está relacionada ao que foi questionado na pergunta 05. Os filhos, de modo geral, percebem que os seus pais definiram um tempo, em anos, para gerenciar o empreendimento rural. O mesmo não se pode dizer dos pais uma vez que a média para a questão 05 é baixa neste grupo.

As informações referentes à questão 05 também guardam relação com as questões número 06 e 07. *“Meu desejo é que o empreendimento familiar continue após a minha morte”* foi a questão número 06 na adaptação linguística ao grupo dos pais. Novamente se observa uma média mais alta no grupo dos filhos o que permite inferir que os filhos percebem o desejo de

seus pais para a continuidade do negócio após sua morte. Possivelmente, para muitos pais seja pouco confortável expressar claramente este desejo porque a proposição vem associada à morte, assunto que, em geral, as pessoas gostam de falar. Na questão 07, “*não estou preocupado com a sucessão e continuidade do empreendimento*” foi proposta com um sentido negativo. O grupo dos pais obteve média mais baixa do que se conclui que eles estão interessados em fazer a sucessão para dar continuidade ao empreendimento por eles iniciado ou construído.

As questões 08, 09 e 10 estão relacionadas à gestão do empreendimento. Nas três questões as médias foram mais altas no grupo dos filhos. A análise que se faz é que na visão dos filhos e de boa parte dos pais, os seus empreendimentos rurais tem estrutura que garante a continuidade. Associado a isso existe um código de condutas e harmonização nos relacionamentos entre os familiares. Disso é possível concluir que as famílias estão unidas por vínculos afetivos e por vínculos decorrentes do patrimônio. Assim para dar continuidade ao empreendimento da geração anterior, não basta ser herdeiro, pois a herança é decorrente de um direito legal. O sucessor terá que assumir uma posição e liderança, seja no âmbito familiar ou do patrimônio.

As médias da questão número 12 mostram que, no grupo dos filhos, existe maior concordância de que as relações familiares e societárias que envolvem o empreendimento rural estão amadurecidas. No contraponto, pode-se inferir que há alguma inconformidade com as relações familiares e societárias, no grupo dos pais.

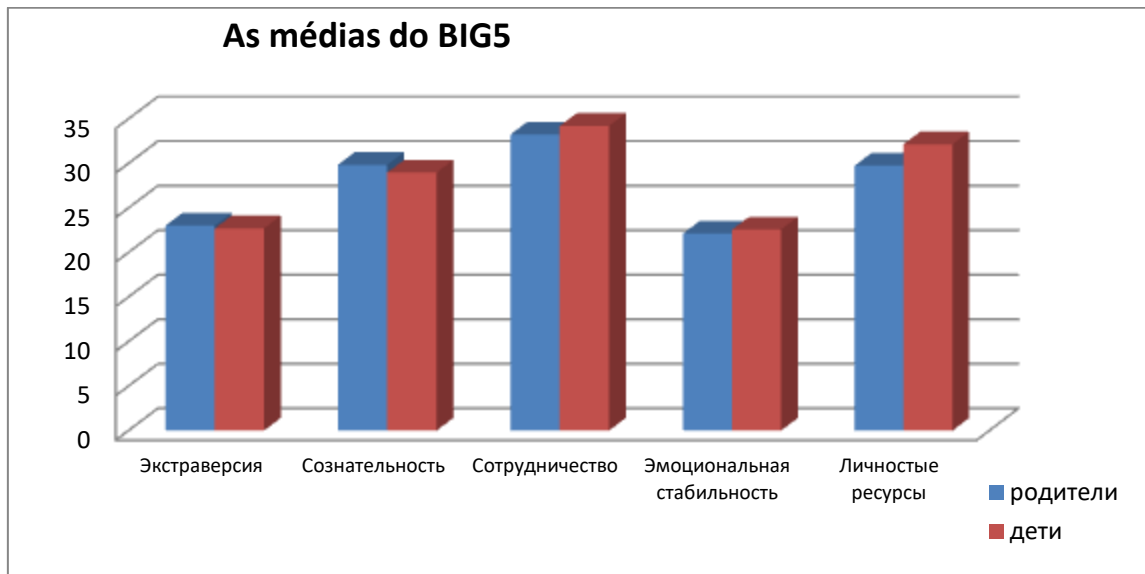
As médias da questão 16 mostram que para o grupo dos pais a sucessão familiar não é um processo difícil. Já no grupo dos filhos, é o inverso. Uma possível explicação é que o grupo dos pais já está lidando com a sucessão e o grupo dos filhos, não.

Como análise, pode concluir que o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e delicado porque envolve relações afetivas, normalmente de longa data. Portanto, não pode ser tratado apenas pela lógica da administração. No setor agropecuário, a sucessão é especialmente sensível porque um imóvel rural pode envolver diferentes recursos como matas, água, lavouras, pastagens, estradas e a propriedade, normalmente, tem um valor sentimental aos herdeiros.

3.3 Comparação das médias por características pessoais dos empreendedores.

Para analisar as características pessoais da amostra pesquisada foi realizado o método BIG 5. Na diagrama a seguir (Figura 24) são apresentadas as médias nos pesquisados.

Figura 24- Gráfico das médias d do BIG5



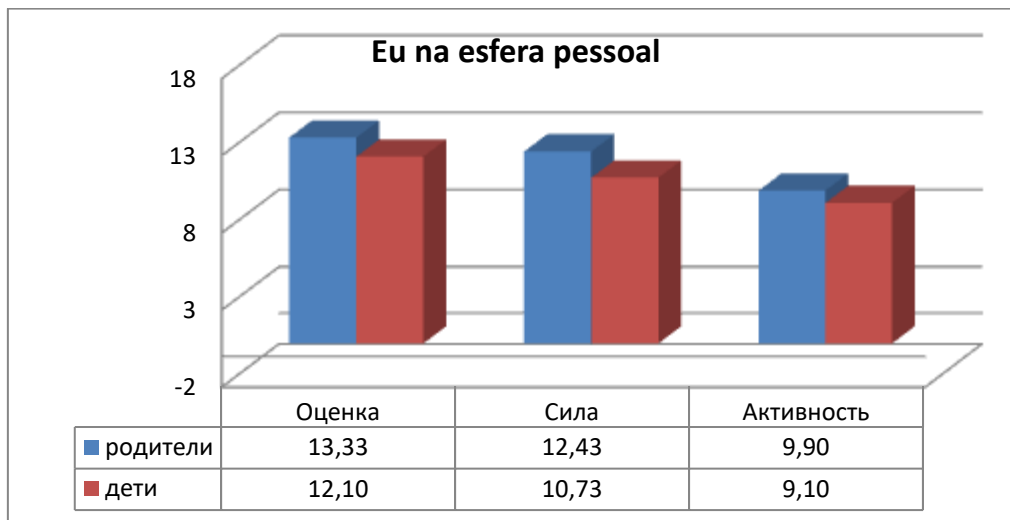
Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Assim vemos que na dimensão de extraversão que mede a amplitude e a intensidade das interações interpessoais, um nível de atividade, uma necessidade em estimulação externa, a capacidade de aproveitar a vida, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. Na dimensão de extraversão os resultados são abaixo das médias, que demonstra uma contenção e orientação ao negócio. Na dimensão da escrupulosidade, que mede o nível da auto-organização, persistencia e motivação do indivíduo no comportamento orientado, ambos os grupos demonstram os valores acima da média, que caracteriza a amostra como as pessoas organizadas, confiadas, disciplinadas e persistentes.

Na dimensão de amabilidade, que mede a qualidade da relação do homem com as outras pessoas em pensamentos, sentimentos e ações, também foram obtidos os valores acima das médias, o que significa uma habilidade para com os outros. Os valores baixos na escala de neurotismo demonstra que esse empresários são calmos, relaxados, persistentes e são confiantes em si mesmo.

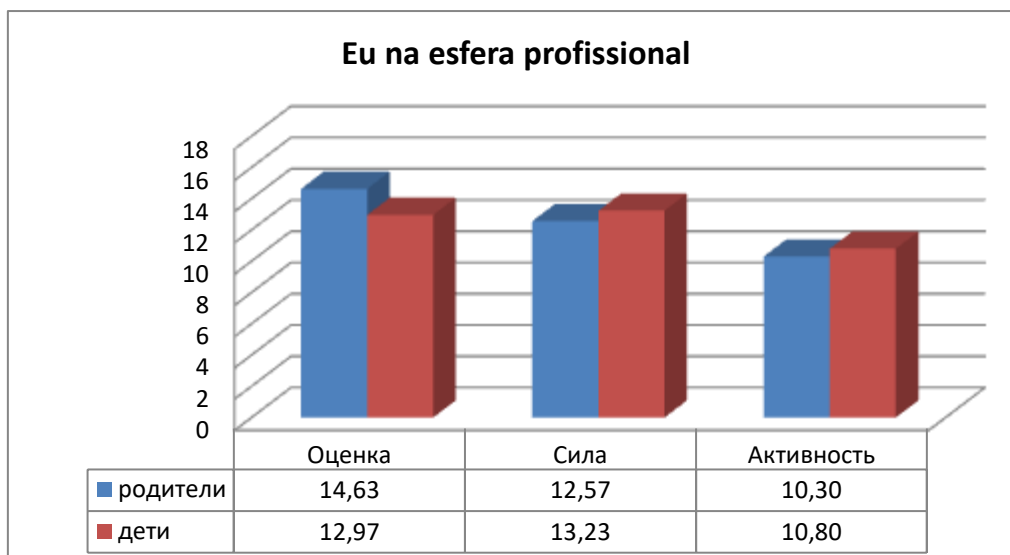
Na dimensão dos recursos pessoais (abertura para a experiência), que mede a busca ativa da nova experiência e o reconhecimento do seu valor, tolerância ao novo e desconhecido, e o interesse a esse desconhecido. Vemos os valores elevados, maiores no grupo dos filhos que os caracteriza como os indivíduos curiosos, com interesses amplos e recursos de criatividade.

Figura 25- Gráfico das médias da atitude dos participantes: Eu na esfera pessoal



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

Figura 26- Gráfico das médias da atitude dos participantes: Eu na esfera profissional



Fonte: Pesquisa, Medeiros, 2014.

O método do diferencial pessoal foi utilizado para avaliar o eu na esfera pessoal e o eu na esfera profissional, quando o pesquisado atua no campo da agropecuária. Os valores altos do fator Apreciação (O) indicam a um nível alto de auto-estima. Os valores elevados desse fator

demonstram que o entrevistado se aceita como a personalidade, tende a perceber-se como um portador de características positivas, socialmente desejáveis, e é de certa forma satisfeito consigo mesmo. Os valores baixos do fator de avaliação (O) indicam uma atitude crítica a si mesmo, a sua insatisfação com os seus comportamentos, nível de autorealização, particularidades da personalidade, demonstram um nível baixo de auto-aceitação.

O fator de *Força* (C) na auto-avaliação indica o desenvolvimento de aspetos volitivos da personalidade, como são percebidos pelo respondentes. Os valores altos demonstram a auto-confiança, independência, tendência de contar somente consigo mesmo em dificuldades. Os valores baixos são indicadores de falta de auto-controle, incapacidade de manter a linha de conduta adotada, dependência das circunstâncias e avaliações internas.

O fator da *Actividade* (A) na auto-avaliação é interpretado como uma evidência da personalidade extrovertida. Os valores positivos mostram a atividade alta, a sociabilidade e impulsividade; os negativos – a uma certa passividade e calmas reações emocionais.

Do diagrama decorre que a auto-apreciação na esfera profissional é maior em todas as esferas medidas, o que sugere que a apreciação pela amostra pesquisada da sua atividade na esfera da agricultura é elevada. Contudo o grupo dos filhos aprecia-se na esfera profissional como mais resoluto do que o grupo dos pais, mas na apreciação de si na esfera pessoal vemos a situação oposta. Neste caso podemos inferir que por serem mais jovens estão em uma fase de maior exigência na apreciação de si mesmos, e acreditam que poderão melhorar.

CONCLUSÕES

O estudo teve por objetivo analisar fatores de ordem pessoal que influenciam no planejamento da sucessão e continuidade em empresas familiares do ramo da agropecuária, situadas no Estado do Mato Grosso do Sul. A revisão bibliográfica e a análise dos dados possibilitaram a elaboração das conclusões descritas a seguir

Uma conclusão teórica aponta o planejamento do processo de sucessão como fator determinante para garantir a continuidade do empreendimento, seja ele de uma empresa familiar ou não. No ramo do agronegócio, o estudo mostrou que a continuidade dos empreendimentos rurais, em média, é mais alta do que em empresas de outros setores, como aponta a literatura consultada.

A pesquisa mostra que a herança é o principal fator que determinou a escolha da atividade agropecuária nos dois grupos estudados, sendo mais alta no grupo dos filhos. Com isso se conclui que 50% dos participantes do grupo dos pais, são herdeiros e o mesmo percentual são fundadores do empreendimento, constituindo a primeira geração. No grupo dos filhos acima de 50% são de segunda ou terceira geração o que mostra que há uma sucessão natural entre os herdeiros.

Para obtenção dos dados mais qualitativos sobre o que os participantes gostariam de mudar em suas vidas e que obstáculos os impedem de fazê-lo, bem como sobre coisas que lhes dão mais prazer na vida atualmente, incluímos três perguntas dissertativas no questionário autoral. O desejo de mudança e a ausência de obstáculos para alcançá-las são mais salientes no grupo dos filhos. Já na determinação de coisas que proporcionam prazer, nos dois grupos, as relações familiares são prioritárias, sobrepondo-se ao trabalho.

Também incluímos uma questão em que o participante deveria indicar o adjetivo que melhor o qualifica como pessoa. No grupo dos pais predominou a categoria ‘pessoa realizada’ e, no grupo dos filhos, ‘pessoa empreendedora’, isto compreende pessoas lutadoras, determinadas, proativas e entusiasmadas.

Em relação à atitude frente ao processo de sucessão e continuidade da gestão da propriedade rural pode-se concluir que, nos dois grupos estudados, existe um projeto claramente definido e que ambos concordam que o planejamento deve ser feito com antecedência. No entanto, há discordância entre os dois grupos quanto à decisão dos herdeiros darem continuidade ao empreendimento; amadurecimento das relações familiares e societárias e, sobre a visão da sucessão ser um processo difícil.

Na análise da dimensão de extraversão que mede a amplitude e a intensidade das interações interpessoais, um nível de atividade, uma necessidade em estimulação externa, a capacidade de aproveitar a vida, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. Na dimensão de extraversão os resultados são abaixo das médias, que demonstra uma contenção e orientação ao negócio. Na dimensão da escrupulosidade, que mede o nível da auto-organização, persistência e motivação do indivíduo no comportamento orientado, ambos os grupos demonstram os valores acima da média, que caracteriza a amostra como as pessoas organizadas, confiadas, disciplinadas e persistentes.

A auto-apreciação na esfera profissional é maior em todas as esferas medidas, o que sugere que a apreciação pela amostra pesquisada da sua atividade na esfera da agropecuária é elevada. Contudo, o grupo dos filhos aprecia-se na esfera profissional como mais resolutivo do que o grupo dos pais, mas na apreciação de si na esfera pessoal vemos a situação oposta.

Portanto, o estudo comprova as hipóteses levantadas neste estudo de que empresário do ramo da agropecuária com maior satisfação profissional têm visão de planejamento da sucessão e continuidade do empreendimento; empresários do ramo da agropecuária com menor satisfação profissional também não se preocupam com a sucessão e continuidade da empresa e que empresas do ramo da agropecuária, bem sucedidas fazem planejamento da sucessão.

RESUMO

A história da formação do povo brasileiro indica que os fundadores das sociedades familiares, na sua grande maioria, foram imigrantes ou filhos de imigrantes. Entre esses, tem destaque os imigrantes italianos, portugueses, alemães, judeus e, mais recentemente, japoneses. Os europeus trouxeram experiência técnica em tecelagens, produção de vinhos e agricultura. Os sírio-libaneses e judeus contribuíram com a experiência comercial. Os filhos, desde cedo eram envolvidos na empresa familiar com o objetivo de dar continuidade ao empreendimento iniciado pelos pais. Até mesmo os casamentos eram, frequentemente, arranjados numa tentativa de ampliar e perpetuar o empreendimento. Isto caracteriza o modelo de sucessão pautado no empreendedor nato, que constitui a primeira geração da empresa. Dessa maneira, toda empresa familiar está ligada à origem da família e a sucessão, a um herdeiro. Nesta perspectiva, a presente pesquisa teve por objetivo analisar quais os fatores de ordem pessoal que influenciam no planejamento da sucessão e continuidade de empresas familiares do ramo de agropecuária situadas no Estado do Mato Grosso do Sul. Especificamente, procurou-se identificar também a satisfação profissional dos participantes e o modo como a sucessão está sendo planejada nos empreendimentos liderados pelos participantes da pesquisa. A amostra foi constituída por um grupo de 30 pais e por um grupo de 30 filhos, totalizando 60 participantes. Para a coleta de dados foram utilizados quatro instrumentos sendo dois autorais e dois validados pela UESP. Os instrumentos autorais procuraram levantar dados sobre características pessoais e a atitude dos participantes frente ao planejamento da sucessão e continuidade do empreendimento familiar. Os questionários indicados pela UESP foram o *Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade* e o *Diferencial Pessoal*. Todos os questionários foram aplicados para pais e filhos pela própria pesquisadora. A motivação que impulsionou o desenvolvimento desta pesquisa está relacionada com a atividade profissional da própria autora. Como funcionária do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), entidade ligada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), conhece a realidade dos agropecuaristas da região este do país e tem acesso aos órgãos governamentais. Dessa maneira, o estudo desenvolvido não atende apenas uma exigência acadêmica para conclusão de Curso. Representa também ampliação de conhecimentos sobre o perfil dos agropecuaristas com os quais a autora lida diretamente, como rotina de trabalho que desenvolve no SENAR. Identificar, por exemplo, as coisas que dão maior prazer na vida e os obstáculos que as impede de obtê-las, em pessoas com as quais se trabalha diretamente, facilita o relacionamento e nos aproxima naturalmente. Da mesma forma, para o nosso trabalho cotidiano é importante saber se as pessoas estão felizes com as escolhas feitas e

quais as dificuldades que enfrentam no setor da agropecuária porque, uma das funções do SENAR, é dar assistência aos trabalhadores rurais. Todos esses aspectos são considerados relevantes, no entanto, o interesse principal de nossa pesquisa foi a sucessão e continuidade do empreendimento rural tendo em vista que o setor do agronegócio tem papel fundamental na economia brasileira e na exportação de produtos. Portanto, a continuidade e a ampliação da agricultura e da agropecuária tem prioridade máxima no desenvolvimento do país. Em nossa pesquisa, constatamos que a herança foi o fator determinante na escolha da atividade agropecuária nos dois grupos estudados, sendo mais alta no grupo dos filhos. Considera-se, então, que o processo de formação de herdeiros precisa ter um foco também na formação dos gestores. Estes devem ter uma formação tão boa ou melhor que os profissionais não familiares porque serão sócios de seus irmãos ou primos e irão responder por um negócio da família. Essa formação requer conhecimentos técnicos administrativos, de mercado, da macro e microeconomia, bem como a preparação para lidar com as emoções ligadas a história familiar. Assim, para ser bem sucedido, o planejamento da sucessão da empresa familiar se apresenta como um desafio coletivo que deve cuidar também do projeto de vida de cada membro da família ou herdeiro porque pessoas insatisfeitas ou infelizes se tornam um entrave para a evolução da empresa.

Palavras-chave: Agronegócio; Sucessão e continuidade; Agropecuária

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, A. **A Ciência da Natureza humana**. 6. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

BERNHOEFT, R. ; GALLO, M. . **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

CASTELLS, R.. **A insegurança social: o que é ser desprotegido**. Petrópolis, RJ: Vozes 2005.

COUTINHO, M. T. da C. ; MOREIRA, M. **Psicologia da educação**. Belo Horizonte: LÊ, 1002.

ERIKSON, E. H. **O ciclo de vida completo**. Tradução Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. Tradução de Camila Pedral Sampaio, Sybil Safdié. São Paulo: HARBRA, 1986.

FERREIRA, B. W. ; RIES, B. E. Desenvolvimento psicossocial: Erik Erikson. In: _____.(Orgs.). **Psicologia e educação: desenvolvimento humano**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005. p. 97 – 118.

FRIEDMAN, H. S. ; SCHUSTACK M. W. **Teorias da personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna**. Tradução Beth Honorato. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GONÇALVES, R. P. **Holdings familiares no agronegócio**. Disponível em: <http://affectum.jusbrasil.com.br/artigos/111947541/holdings-familiares-no-agronegocio>. Acesso em: 31 jan. 2013.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo: uma visão comportamentalista. I ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1. Maringá, **Anais....**Maringá, out. 2000, p. 22-34.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Fundamentos e métodos de pesquisa em Administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, C. S. ; LINDZEI, G. ; CAMPBELL, J. B. **Teorias da personalidade**. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LODI, J. B. . **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

- MACEDO, J. F. de. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.
- MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado; 1968.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper and Row, 1970.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicológica Ed., 2001.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Tradução Ontopsicológica Editrice. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora, 2010.
- MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. 2 ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2005.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2008.
- ROTHMAN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SILVA, Jr. A. **A sucessão na contemporaneidade do agronegócio familiar**. 2013. 26 f. Trabalho Final de Conclusão de Curso (MBA) Faculdade Antônio Meneghetti, Restinga Seca, RS, 2013.
- SHAFFER, D. R. **Psicologia do desenvolvimento**: infância e adolescência. Tradução Cintia Regina Pemberton Cancussu. São Paulo: Pioneira Thomson. Learning, 2005.
- RODRIGUES, R. F. ; TEIXEIRA, W. L. **Sucessão e continuidade**: um dia serão prioridades. Disponível em: <http://www.uneconsultoria.com.br/> .Acesso em: 12 abr. 2013.
- SCHLATTER, A. R. B. ; RODRIGUES, R. (Orgs.). **Família empresária de A a Z**: duplicando as expressões nas empresas familiares. São Paulo: LCTE, 2010
- TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. C. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. 2. ed. Barcelona : Paidós, 1987.

Anexo A**INSTRUMENTO 01 – PAIS E FILHOS****QUESTIONÁRIO COM EMPREENDEDORES RURAIS**

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre empreendedores rurais, destinada aos estudos desenvolvidos junto à Faculdade de Psicologia da Universidade Estatal de São Petersburgo. Todas as informações são anônimas e conservadas de modo confidencial. Solicitamos que você responda ao questionário sem deixar nenhuma pergunta em branco. Nas questões objetivas coloque um ‘X’ na alternativa que melhor representa sua situação e, nas questões dissertativas, expresse seu ponto de vista.

I DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Nome: _____

Sobrenome: _____

Idade: _____ anos Sexo: () M () F

Estado civil: () casado () solteiro () divorciado () viúvo () outra situação

Você tem filhos? () sim () não

Local onde nasceu: _____

Grau de instrução:

() Ensino Fundamental incompleto () Ensino Médio incompleto

() Ensino Fundamental completo () Ensino Médio completo

() Curso Superior incompleto () Curso Superior completo

Nome do Curso Superior: _____ Ano de conclusão _____

Pós-graduação: () Especialização / MBA () Mestrado () Doutorado

Ocupação principal: _____

A área da sua propriedade rural, de acordo com Certificado de Cadastro e Imóvel Rural – **CCIR** tem:

() até 100 ha

() entre 101 ha e 200 ha

() entre 201 ha e 300 ha

() entre 301 há a 500 ha

() acima de 501 ha

Seu empreendimento rural é de:

() primeira geração - você é o fundador do empreendimento

() segunda geração – você herdou de seus pais ou de outra pessoa

() terceira geração – o empreendimento pertenceu ao seu avô.

() Outra situação – Especificar _____

II -- QUESTÕES

1. Em sua família, na ordem de nascimento, você é:

a) primeiro (a);

b) segundo (a), de mesmo sexo do primeiro(a);

c) terceiro (a) primeiro(a);

d) filho único(a)

2. Você viveu na casa onde nasceu:
 - a) até os 15 anos;
 - b) entre os 15 e 20 anos;
 - c) até depois dos 20 anos.

3. Quando criança você tinha saúde frágil?
 - a) sim;
 - b) difícil dizer;
 - c) não.

4. Você cresceu como uma criança independente?
 - a) sim;
 - b) difícil dizer;
 - c) não.

5. Quando você era criança qual o seu adulto de maior referência afetiva:
 - a) a mãe;
 - b) o pai;
 - c) avós;
 - d) tios;
 - e) outros_____

6. Do ponto de vista dos seus pais o que era mais importante para o seu futuro?
 - a) o estudo (conhecimento);
 - b) o sucesso econômico;
 - c) a religião;
 - d) o casamento (família).

7. Na infância com qual pessoa adulta você desejava se assemelhar?
 - a) a mãe, o pai;
 - b) um irmão ou primo;
 - c) a avó, o avô;
 - d) um tio, uma tia;
 - e) outro_____

8. Quando vivia com seus pais, o nível econômico de sua família era:
 - a) mais alto do que a média;
 - b) igual a média;
 - c) mais baixo que a média.

9. Atualmente o seu nível de vida é:
 - a) mais alto do que a média;
 - b) igual a média;
 - c) mais baixo que a média.

10. Quando adolescente você falava com seus pais sobre seu futuro:
 - a) sim;
 - b) raramente;
 - c) não.

11. Quando criança e adolescente você conseguia contrariar a opinião dos seus pais:
 - a) sim;
 - b) raramente;
 - c) não.

12. Em média, o número de anos de estudo desde que você entrou na escola primária, até hoje é:
 - a) abaixo de 10 anos;
 - b) entre 10 e 15 anos;
 - c) entre 15 e 20 anos;

- d) acima de 20 anos.
13. Quando estudou no ensino fundamental e no ensino médio você era:
- a) melhor do que os outros;
 - b) na média como os outros;
 - c) pior do que os outros.
14. Na escola você desejava ser melhor do que os outros?
- a) sim;
 - b) não;
15. Se poderia dizer que na sua classe você foi um líder?
- a) sim;
 - b) não;
 - c) as vezes.
16. Para você o seu primeiro trabalho foi:
- a) muito agradável;
 - b) pouco agradável;
 - c) não agradava.
17. Seu rendimento mensal atual enquadra-se nas seguintes categorias:
- a) menos de 10 salários mínimos;
 - a) entre 10 e 20 salários mínimos;
 - b) entre 20 e 30 salários mínimos;
 - c) acima de 30 salários mínimos.
18. Frequentemente o seu humor e a sua vitalidade são:
- a) melhores do que o dos outros;
 - b) médio;
 - c) piores do que o dos outros;
19. O seu nível de atividade e energia frequentemente é:
- a) melhor do que o dos outros;
 - b) médio;
 - c) pior do que o dos outros.
20. Você está satisfeito com o sua atividade de trabalho atual?
- a) sim;
 - b) difícil dizer;
 - c) não.
21. Você gostaria de dedicar mais tempo a:
- a) esportes;
 - b) estudo;
 - c) arte;
 - d) viagens.
 - e) outro _____.
22. Você está satisfeito com sua vida familiar?
- a) sim, estou satisfeito;
 - b) razoavelmente;
 - c) não muito bem;
 - d) não estou satisfeito;
 - e) difícil de dizer.
23. O que o levou a ser um produtor rural?
- a) herança de terra;

- b) vontade própria;
 - c) influencia dos pais;
 - d) não teve outra opção de trabalho;
 - e) cresceu dentro da atividade;
 - f) outra: _____ .
24. Financeiramente você começou sua atividade rural com:
- a) recursos próprios;
 - b) herança;
 - c) financiamento de banco;
 - d) ajuda dos pais;
 - e) financiamento com terceiros;
 - f) Outro _____ .
25. Quando começou a atividade rural suas principais amizades eram:
- a) poucas e ligados ao seu trabalho;
 - b) poucas sem ligação com seu trabalho;
 - c) muitas e ligadas ao seu trabalho;
 - d) muitas amizades sem ligação com seu trabalho.
26. Ao iniciar seu empreendimento, você investiu em conhecimentos técnicos que serviram para o desenvolvimento da sua profissão:
- a) fez cursos técnicos;
 - b) comprou e estudou livros e revistas sobre o assunto;
 - c) contratou profissionais para dar assistência técnica;
 - d) conversou com produtores mais experientes;
 - e) procurou assistência técnica;
- Outro, especifique _____
27. Como se sente atualmente em relação a atividade rural?
- a) feliz porque gosta do que faz e quer aumentar a produção agropecuária;
 - b) gosta do que faz mas não pretende aumentar a área de produção agropecuária;
 - c) pretende continuar, mas não é o que gosta de fazer;
 - d) não gosta do que faz e pretende mudar de atividade.
28. Em relação ao resultado de sua atividade rural você tem o sentimento de:
- a) satisfação;
 - b) desejo de abandonar a atividade rural;
 - c) busca alternativas técnicas para mediar a situação.
29. Para você, produzir alimentos que sustenta a população é um valor:
- a) econômico que deve ser incentivado;
 - b) social que deve ser compartilhado;
 - c) humano que envolve as dimensões da ética da vida.
30. Que coisas você gostaria de mudar na sua vida e na profissão?
31. Quais são os obstáculos que lhe impedem de mudar alguma coisa na sua vida/profissão?
32. Que coisas lhe dão mais prazer, hoje, em sua vida? _____
33. Qual adjetivo você coloca para completar a frase:
- Eu sou uma pessoa _____

Anexo B –

QUESTIONÁRIO 2 – PAIS

ATTITUDE FRENTE AO PROCESSO DE SUCESSÃO E CONTINUIDADE DO EMPREENDIMENTO

Nome _____ Data ___/___/___

Avalie, por favor, o grau do seu acordo ou desacordo com as afirmações abaixo enumeradas.

5 – Concordo totalmente

4 – Concordo

3 – Indeciso

2 – Discordo

1 – Discordo totalmente

Nº	Afirmações	Grau do acordo
1.	Tenho um projeto de vida claramente definido com relação ao empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
2.	O processo de sucessão e continuidade do empreendimento familiar está sendo trabalhado no meu empreendimento rural.	1 2 3 4 5
3.	Considero que ainda é muito cedo para pensar em sucessão.	1 2 3 4 5
4.	A decisão sobre a continuidade ou não do empreendimento familiar é assunto para herdeiros.	1 2 3 4 5
5.	Defini um tempo, em anos, para gerenciar o empreendimento familiar rural.	1 2 3 4 5
6.	Meu desejo é que o empreendimento familiar continue após a sua morte.	1 2 3 4 5
7.	Não está preocupado com a sucessão e continuidade do empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
8.	Tenho uma estrutura de gestão que garante a continuidade do empreendimento	1 2 3 4 5
9.	Tenho habilidade para harmonizar relacionamentos entre os familiares possibilitando alinhamento e coesão a longo prazo.	1 2 3 4 5
10.	Consegui estabelecer um código de condutas entre os familiares diante do empreendimento familiar rural.	1 2 3 4 5
11.	Considero um grande desafio formar o sucessor de um empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
12.	Considero que as relações familiares e societárias que envolvem o empreendimento familiar estão amadurecidas	1 2 3 4 5
13.	Considero que o planejamento da sucessão é fundamental para a continuidade ou não de um empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
14.	O planejamento da sucessão evita entraves para a continuidade de um empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
15.	O processo de sucessão familiar deve ser planejado o mais breve possível.	1 2 3 4 5
16.	Considero a sucessão familiar um processo muito difícil de lidar.	1 2 3 4 5

QUESTIONÁRIO 2 – FILHOS

ATITUDE FRENTE AO PROCESSO DE SUCESSÃO E CONTINUIDADE DO EMPREENDIMENTO

Nome _____ Data ____/____/____

Avalie, por favor, o grau do seu acordo ou desacordo com as afirmações abaixo enumeradas.

5 – Concordo totalmente

4 – Concordo

3 – Indeciso

2 – Discordo

1 – Discordo totalmente

Nº	Afirmações	Grau do acordo
1.	Percebo que meu pai tem um projeto de vida claramente definido com relação ao empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
2.	O processo de sucessão e continuidade do empreendimento familiar está sendo trabalho.	1 2 3 4 5
3.	Considero que ainda é muito cedo para pensar em sucessão .	1 2 3 4 5
4.	A decisão sobre a continuidade ou não do empreendimento familiar é assunto para herdeiros.	1 2 3 4 5
5.	Percebo que meu pai definiu um tempo em anos para gerenciar o empreendimento familiar rural.	1 2 3 4 5
6.	Percebo que o desejo de meu pai é que o empreendimento familiar continue após a sua morte.	1 2 3 4 5
7.	Percebo que meu pai não está preocupado com a sucessão e continuidade do empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
8.	A estruturação do empreendimento familiar garante a sua continuidade.	1 2 3 4 5
9.	Percebo que meu pai tem habilidade para harmonizar relacionamentos entre os familiares possibilitando alinhamento e coesão a longo prazo.	1 2 3 4 5
10.	Percebo que meu pai conseguiu estabelecer um código de condutas entre os familiares diante do empreendimento familiar rural.	1 2 3 4 5
11.	Considero um grande desafio formar o sucessor de um empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
12.	Considero que as relações familiares e societárias que envolvem o empreendimento familiar estão amadurecidas.	1 2 3 4 5
13.	Considero que o planejamento da sucessão é fundamental para a continuidade ou não de um empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
14.	O planejamento da sucessão evita entraves para a continuidade de um empreendimento familiar.	1 2 3 4 5
15.	Se o seu pai não fez o processo de sucessão familiar considera que deverá iniciá-lo o mais breve possível.	1 2 3 4 5
16.	Considero a sucessão familiar um processo muito difícil de lidar.	1 2 3 4 5

Anexo - C

INSTRUMENTO 03 – PAIS E FILHOS

INVENTÁRIO DOS CINCO GRANDES FATORES DE PERSONALIDADE

Nome: _____ Data ___/___/___

Instruções

A seguir, encontram-se algumas características que podem ou não lhe dizer respeito. Por favor, para cada item, escolha um dos números na escala que melhor expresse sua opinião em relação a você mesmo. Vale ressaltar que não existem respostas certas ou erradas. O mais importante é como você vê a si mesmo.

1	2	3	4	5	6	7
Não se refere a mim absolutamente	Não se refere a mim	Não se refere a mim de forma geral	É difícil definir se isto se refere a mim ou não	Se refere a mim de forma geral	Se refere bastante a mim	Se refere a mim completamente

1	É amável, tem consideração pelos outros	1 2 3 4 5 6 7	16	Insiste até concluir a tarefa ou trabalho	1 2 3 4 5 6 7
2	É inventivo, criativo	1 2 3 4 5 6 7	17	É sociável, extrovertido	1 2 3 4 5 6 7
3	É temperamental, muda de humor facilmente	1 2 3 4 5 6 7	18	É original, tem sempre novas ideias	1 2 3 4 5 6 7
4	Pode ser um tanto descuidado	1 2 3 4 5 6 7	19	Gosta de cooperar com os outros	1 2 3 4 5 6 7
5	É reservado	1 2 3 4 5 6 7	20	Mantém-se calmo nas situações tensas	1 2 3 4 5 6 7
6	Gosta de refletir, brincar com as ideias	1 2 3 4 5 6 7	21	É, às vezes, tímido, inibido	1 2 3 4 5 6 7
7	Fica nervoso facilmente	1 2 3 4 5 6 7	22	Procura ser uma pessoa agradável	1 2 3 4 5 6 7
8	Faz planos e os segue a risca	1 2 3 4 5 6 7	23	Valoriza o artístico, o estético	1 2 3 4 5 6 7
9	É conversador, comunicativo	1 2 3 4 5 6 7	24	É relaxado, controla bem o estresse	1 2 3 4 5 6 7
10	É prestativo e ajuda os outros	1 2 3 4 5 6 7	25	Faz as coisas com eficiência	1 2 3 4 5 6 7
11	É emocionalmente estável, não se altera facilmente	1 2 3 4 5 6 7	26	É assertivo, não teme expressar o que sente	1 2 3 4 5 6 7
12	Tende a ser desorganizado	1 2 3 4 5 6 7	27	É minucioso, detalhista no trabalho	1 2 3 4 5 6 7
13	Tende a ser quieto, calado	1 2 3 4 5 6 7	28	Simpatiza facilmente com as pessoas	1 2 3 4 5 6 7
14	É curioso sobre muitas coisas diferentes	1 2 3 4 5 6 7	29	Fica tenso com freqüência	1 2 3 4 5 6 7
15	É cordial	1 2 3 4 5 6 7	30	Tem uma imaginação fértil	1 2 3 4 5 6 7

Anexo D

INSTRUMENTO 4

DIFERENCIAL PESSOAL – Pais e filhos

«Quando penso em mim, acho que Eu sou...»

1. Encantador	3	2	1	0	1	2	3	Não atraente
2. Fraco	3	2	1	0	1	2	3	Forte
3. Falador	3	2	1	0	1	2	3	Silencioso
4. Não responsável	3	2	1	0	1	2	3	Escrupuloso
5. Obstinado	3	2	1	0	1	2	3	Condescendente
6. Fechado	3	2	1	0	1	2	3	Aberto
7. Bondoso	3	2	1	0	1	2	3	Egoísta
8. Dependente	3	2	1	0	1	2	3	Independente
9. Ativo	3	2	1	0	1	2	3	Passivo
10. Duro	3	2	1	0	1	2	3	Sensível
11. Decisivo	3	2	1	0	1	2	3	Não decisivo
12. Frouxo	3	2	1	0	1	2	3	Enérgico
13. Justo	3	2	1	0	1	2	3	Injusto
14. Relaxado	3	2	1	0	1	2	3	Tenso
15. Inquieto	3	2	1	0	1	2	3	Calmo
16. Hostil	3	2	1	0	1	2	3	Amigável
17. Seguro	3	2	1	0	1	2	3	Inseguro
18. Insociável	3	2	1	0	1	2	3	Sociável
19. Honesto	3	2	1	0	1	2	3	Hipócrita
20. Não autónomo	3	2	1	0	1	2	3	Autónomo
21. Irritável	3	2	1	0	1	2	3	Impassível

Quando me ocupo do empreendimento rural – Eu me sinto...»

1. Encantador	3	2	1	0	1	2	3	Não atraente
2. Fraco	3	2	1	0	1	2	3	Forte
3. Falador	3	2	1	0	1	2	3	Silencioso
4. Não responsável	3	2	1	0	1	2	3	Escrupuloso
5. Obstinado	3	2	1	0	1	2	3	Condescendente
6. Fechado	3	2	1	0	1	2	3	Aberto
7. Bondoso	3	2	1	0	1	2	3	Egoísta
8. Dependente	3	2	1	0	1	2	3	Independente
9. Ativo	3	2	1	0	1	2	3	Passivo
10. Duro	3	2	1	0	1	2	3	Sensível
11. Decisivo	3	2	1	0	1	2	3	Não decisivo
12. Frouxo	3	2	1	0	1	2	3	Enérgico
13. Justo	3	2	1	0	1	2	3	Injusto
14. Relaxado	3	2	1	0	1	2	3	Tenso
15. Inquieto	3	2	1	0	1	2	3	Calmo
16. Hostil	3	2	1	0	1	2	3	Amigável
17. Seguro	3	2	1	0	1	2	3	Inseguro
18. Insociável	3	2	1	0	1	2	3	Sociável
19. Honesto	3	2	1	0	1	2	3	Hipócrita
20. Não autônomo	3	2	1	0	1	2	3	Autônomo
21. Irritável	3	2	1	0	1	2	3	Impassível

