



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CERRO LARGO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS  
PÚBLICAS (PPGDPP) CURSO DE MESTRADO**

**FABIANO KAPELINSKI**

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL SOBRE SUCESSÃO EM  
PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES: UM ESTUDO NA REGIÃO DE  
ABRANGÊNCIA DA UFFS *CAMPUS* CERRO LARGO/RS**

**CERRO LARGO/RS  
2021**

**FABIANO KAPELINSKI**

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL SOBRE SUCESSÃO EM  
PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES: UM ESTUDO NA REGIÃO DE  
ABRANGÊNCIA DA UFFS *CAMPUS DE CERRO LARGO/RS***

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas (PPGDPP), na Linha de Pesquisa Dinâmicas Sociopolíticas e Experiências de Desenvolvimento, da Universidade Federal da Fronteira Sul-UFSS, como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Louise de Lira Roedel Botelho  
Coorientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Enise Barth

**CERRO LARGO/RS**

**2021**

### **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Kapelinski, Fabiano

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL SOBRE SUCESSÃO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES:: UM ESTUDO NA REGIÃO DE ABRANGÊNCIA DA UFFS CAMPUS DE CERRO LARGO/RS / Fabiano Kapelinski. -- 2021.

139 f.:il.

Orientadora: Pós-Doutora Louise de Lira Roedel Botelho

Co-orientadora: Doutora Enise Barth

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas, Cerro Largo, RS, 2021.

1. Aprendizagem gerencial. 2. Sucessão familiar. 3. propriedade rural familiar. I. Botelho, Louise de Lira Roedel, orient. II. Barth, Enise, co-orient. III. Universidade Federal da Fronteira Sul. IV. Título.

FABIANO KAPELINSKI

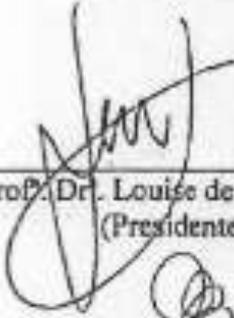
**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL SOBRE SUCESSÃO EM  
PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES: UM ESTUDO NA REGIÃO DE  
ABRANGÊNCIA DA UFFS *CAMPUS* DE CERRO LARGO/RS**

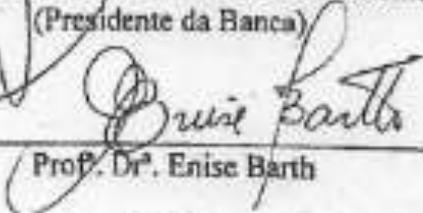
Dissertação de Mestrado, apresentada para o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul *campus* Cerro Largo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Louise de Lira Roedel Botelho  
Coorientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Enise Barth

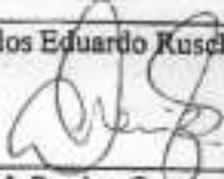
Essa dissertação de mestrado foi defendida e aprovada pela banca em: 12/03/2021

BANCA EXAMINADORA

  
Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Louise de Lira Roedel Botelho  
(Presidente da Banca)

  
Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Enise Barth

  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes

  
Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Denize Grzybovski

CERRO LARGO/RS  
2021

*Dedico este trabalho aos meus pais Paulo e Elza,  
especialmente, e também aos meus irmãos Felipe  
e Fabricio!*

*A vida é repleta de altos e baixos, e foram nesses  
momentos que sempre estivemos juntos!*

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste Mestrado significa a conquista do maior objetivo acadêmico vivenciado.

Lembro que iniciei meus estudos em 2001 na Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Ana de Guarani das Missões e conclui em 2009, mas ao longo destes nove anos a mesma foi desativada pelo baixo número de estudantes. Conclui o Ensino Fundamental na Escola Municipal Professor Antônio Jaskulski, na Linha Timbó, do mesmo município. No período de 2010 a 2013 cursei integralmente o Ensino Médio e o Curso Técnico em Agropecuário na Escola Estadual Técnica Guaramano. Em seguida, em razão das incertezas sobre o que fazer, os custos elevados para cursar o Ensino Superior, encontrei na Universidade Federal da Fronteira Sul, campus de Cerro Largo/RS, a oportunidade de continuar os estudos. Assim, no período de 2014 a 2018, cursei a faculdade de Administração e me tornei um Bacharel. Contudo, queria mais, cujo desejo me levou a ingressar no Mestrado em Desenvolvimento e Políticas Públicas na mesma instituição, aonde obtive muitos aprendizados e orientações, cujo ciclo hoje se encerra.

Faço esse breve histórico porque quero agradecer a todos os profissionais de educação e os servidores públicos que fazem parte desta conquista, desde a minha formação do Ensino Fundamental até a Pós-Graduação Stricto Sensu. Professores, secretários de educação, motoristas escolares e todos meus amigos de aula, bem como aos políticos compromissados com a educação no Brasil. A vocês, meu muito obrigado!

Agradeço aos meus pais, Paulo Kapelinski e Elza Regina Hossa Kapelinski, assim como aos meus irmãos Felipe Luiz Kapelinski e Fabricio Kapelinski, pela compreensão e carinho que me deram e por estarem sempre ao meu lado me incentivando e acompanhando.

Minha mais sincera gratidão à Professora Orientadora, Dra. Louise de Lira Roedel Botelho, que me indicou o caminho, orientou as escolhas e acompanhou toda a trajetória desta Dissertação. Profa. Louise foi quem me deu forças e me instigou a persistir para completar o curso e finalizar a dissertação com rigor teórico e metodológico a partir de suas ricas contribuições.

Da mesma forma, gratidão professora Dra. Enise Barth, minha co-orientadora, que me auxiliou na qualificação do projeto e ao longo da realização da Dissertação com as suas contribuições para o aprimoramento dos meus achados. Obrigado pelo seu empenho, disposição e conhecimentos compartilhados!

Expresso meu agradecimento e reconhecimento à Universidade Federal da Fronteira Sul, por disponibilizar um Programa de Pós-Graduação stricto sensu na região e por ofertar o curso de Mestrado em Desenvolvimento e Políticas Públicas. Este agradecimento é extensivo aos professores do PPGDPP, que contribuíram para que eu pudesse construir um conhecimento científico e com um tema que me fez crescer enquanto profissional da Administração e ao mesmo tempo como pessoa. Espero poder retribuir à sociedade a oportunidade a mim concedida.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de uma forma ou de outra para este aprendizado.

*“Não é possível refazer este país, democratizá-lo, humanizá-lo, torná-lo sério, com adolescentes brincando de matar gente, ofendendo a vida, destruindo o sonho, inviabilizando o amor. Se a educação sozinha não transformar a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda”.*

*Paulo Freire*

## RESUMO

O campo da aprendizagem gerencial surgiu para suprir um *gap* entre a teoria e a prática na educação e no desenvolvimento gerencial, buscando compreender os conteúdos, as formas, os limites e as potencialidades que um gestor enfrenta em sua rotina de trabalho. Tal campo manifesta-se em todos os tipos organizacionais, assim como na administração de propriedades rurais, em especial no estágio da sucessão familiar, por ser considerado um dos pontos críticos e complexos de efetivação do sucessor na gestão dos recursos em nome da família proprietária, cuja complexidade reside sobretudo na capacidade gerencial do sucessor, na conciliação de interesses familiares e num intenso esforço sistemático para produzir continuamente melhores indicadores de desempenho do empreendimento. Diante disso, a presente dissertação tem como objetivo geral compreender o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais a partir da perspectiva de egressos dos cursos de bacharelado em Administração e Agronomia da UFFS *campus* de Cerro Largo/RS. A escolha dos cursos deve-se pelo fato de disporem de uma proposta pedagógica para reverter a tendência de migração rural da população jovem, viabilizar melhores indicadores de qualidade de vida e oferecer novas oportunidades de qualificação para recuperar o dinamismo econômico das propriedades rurais familiares da região. Em termos metodológicos, na pesquisa de natureza aplicada e desenvolvida nos níveis exploratório e descritivo foi utilizada uma abordagem qualitativa para interpretação dos dados coletados pelo olhar interpretativista. A estratégia de pesquisa foi a pesquisa de campo. Os sujeitos investigados foram dois egressos de cada curso de graduação (Administração e Agronomia) no *campus* Cerro Largo da Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada e revisão integrativa sistemática. A análise dos dados foi realizada por meio do método análise de conteúdo e a técnica análise categorial. Os resultados apontaram que os conteúdos de aprendizagem gerencial surgem de quatro dimensões: individual, do trabalho, organizacional e contextual. As formas de aprendizagem ocorrem de maneira formal e informal. As principais dificuldades apontadas pelos egressos na sucessão familiar foram à resistência dos pais em relação às novas ideias por eles propostas, a aceitação e o reconhecimento do conhecimento do sucessor. Os elementos que potencializaram a aprendizagem gerencial foram os conhecimentos gerados e disseminados na propriedade rural com a aprendizagem formal oriundo da formação acadêmica, o qual empoderou os sucessores para a aquisição de habilidades e competências gerenciais. A contribuição prática do estudo reside no fator de que só formação acadêmica qualificada não é suficiente para o estudante sucessor de propriedades rurais, sendo demandado maior vivência prática na Universidade de forma combinada com as atividades realizadas em uma propriedade rural, da qual deriva a sugestão à UFFS para incluir mais atividades de ensino nos estágios. Foi possível constatar se compromissos básicos da Universidade, bem como dos dois cursos estão sendo atingidos, como por exemplo a promoção do desenvolvimento regional e a agricultura familiar, o qual possibilita uma autoavaliação e a articulação de políticas públicas, mediante a experiência defendida nesse trabalho. O estudo proporcionou a compreensão do processo de aprendizagem gerencial, na sucessão familiar de propriedades rurais, quanto aos conteúdos, as formas, os limites e as potencialidades, além de fornecer à UFFS um panorama dos egressos sobre a temática de pesquisa da presente dissertação, em que tem relação com metodologias de ensino da Universidade.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Gerencial. Sucessão Familiar. Agricultura Familiar. Propriedade Rural Familiar. Universidade.

## ABSTRACT

The field of managerial learning emerged to fill a gap between theory and practice in education and management development, seeking to understand the content, forms, limits and potentialities that a manager faces in his work routine. This field manifests itself in all organizational types, as well as in the administration of rural properties, especially in the stage of family succession, as it is considered one of the critical and complex points of effectiveness of the successor in the management of resources on behalf of the owner family, whose complexity lies mainly in the managerial capacity of the successor, in the reconciliation of family interests and in an intense systematic effort to continuously produce better performance indicators for the enterprise. In view of this, the present dissertation has as general objective to understand the process of managerial learning in family succession in rural properties from the perspective of graduates of the Bachelor's courses in Administration and Agronomy at UFFS campus in Cerro Largo / RS. The choice of courses was due to the fact that they have a pedagogical proposal to reverse the trend of rural migration of the young population, enable better quality of life indicators and offer new qualification opportunities to recover the economic dynamism of family farms in the region. In methodological terms, in a research of an applied nature and developed at the exploratory and descriptive levels, a qualitative approach was used to interpret the data collected through the interpretative view. The research strategy was field research. The subjects investigated were two graduates from each undergraduate course (Administration and Agronomy) at the Cerro Largo campus of the Federal University of Fronteira Sul (UFFS). Data collection was performed through semi-structured interviews and systematic integrative review. Data analysis was performed using the content analysis method and the categorical analysis technique. The results showed that managerial learning contents arise from four dimensions: individual, work, organizational and contextual. The forms of learning occur in a formal and informal way. The main difficulties pointed out by the graduates in family succession were the parents' resistance to the new ideas proposed by them, the acceptance and recognition of the successor's knowledge. The elements that enhanced managerial learning were the knowledge generated and disseminated on the rural property with formal learning from academic training, which empowered successors to acquire managerial skills and competences. The practical contribution of the study resides in the factor that only qualified academic training is not enough for the successor student of rural properties, requiring greater practical experience at the University in combination with the activities carried out on a rural property, from which the suggestion is derived. UFFS to include more teaching activities in the internships. It was possible to verify whether basic commitments of the University, as well as of the two courses are being achieved, such as the promotion of regional development and family farming, which allows for a self-assessment and the articulation of public policies, through the experience defended in this work. The study provided an understanding of the managerial learning process, in the family succession of rural properties, regarding the contents, forms, limits and potentialities, in addition to providing UFFS with an overview of the graduates on the research theme of this dissertation, in which is related to teaching methodologies at the University.

**Keywords:** Learning Managerial. Succession Familiar. Agriculture Familiar. Property Rural Familiar. University.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conteúdos de aprendizagem gerencial.....	26
Figura 2 – Desenho da Pesquisa.....	57
Figura 3 - Lavoura da propriedade do sucessor A.....	61
Figura 4 – Lavoura de cereais e gado de corte .....	62
Figura 5 - Doces produzidos na propriedade do Entrevistado B.....	65
Figura 6 - Animais da propriedade rural do egresso D.....	73
Figura 7 - Processo de revisão integrativa sistemática .....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de aprendizagem gerencial .....	24
Quadro 2 – Formas de aprendizagem .....	29
Quadro 3 – Aspectos limitadores e potencializadores da aprendizagem gerencial .....	30
Quadro 4 - Conceitos de sucessão familiar .....	32
Quadro 5 – Níveis de estágios de sucessão .....	35
Quadro 6 – Conceitos e critérios de propriedade familiar .....	39
Quadro 7 – Conceitos de agricultura familiar .....	44
Quadro 8 – Perfil dos entrevistados .....	58
Quadro 9 – Quadro temático sobre aprendizagem gerencial .....	58
Quadro 10 - Síntese dos conteúdos de aprendizagem .....	79
Quadro 11 – Formas de aprendizagem gerencial identificadas nos egressos .....	87
Quadro 12 - Aspectos limitadores e potencializadores a aprendizagem gerencial .....	97
Quadro 13 - Estudos encontrados conforme descritores selecionados .....	120
Quadro 14 - Estudos selecionados .....	121

## LISTA DE SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comissão de Ética em Pesquisa
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CONTAG	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ET	Estatuto da Terra
FETAGs	Federações dos Trabalhadores na Agricultura
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MF	Módulo Fiscal
MR	Módulo Rural
MSTTR	Movimento Sindical de Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPGDPP	Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas
PR	Paraná
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
STTRs	Sindicatos dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA .....	16
<b>1.3.1</b>	<b>Relevância do estudo</b> .....	16
<b>1.3.2</b>	<b>Aderência ao Programa de Pós-Graduação</b> .....	20
<b>1.3.3</b>	<b>Contribuições práticas e teóricas</b> .....	21
2.1	APRENDIZAGEM GERENCIAL .....	23
<b>2.1.1</b>	<b>Conteúdos de aprendizagem</b> .....	25
<b>2.1.2</b>	<b>Formas de aprendizagem</b> .....	28
<b>2.1.3</b>	<b>Limites e potencialidades</b> .....	29
2.2	SUCESSÃO FAMILIAR.....	31
2.3	PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR .....	35
2.4	AGRICULTURA FAMILIAR .....	41
2.5	DESENVOLVIMENTO REGIONAL .....	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	53
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	53
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA .....	54
3.3	COLETA DE DADOS.....	55
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....	57
3.5	ASPECTOS ÉTICOS .....	59
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	60
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	60
4.2	CONTEÚDOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL AOS EGRESSOS.....	75
4.3	FORMAS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL DOS EGRESSOS .....	80
4.4	DESAFIOS, LIMITES E POTENCIALIDADES DA APRENDIZAGEM GERENCIAL.....	87
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	98
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	104
	<b>APÊNDICE A – Revisão integrativa sistemática</b> .....	119

<b>APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aos estudantes egressos .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE C -Termo de consentimento livre e esclarecido .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP .....</b>	<b>128</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema central do estudo é o processo de aprendizagem gerencial sobre sucessão em propriedades rurais familiares. Para tanto, na apresentação do tema, fez-se, primeiramente, um resgate do surgimento das Universidades no Brasil, assim como, da implantação da UFFS e, partindo dessa contextualização, por último, tratou-se sobre a definição de aprendizagem gerencial e do problema de pesquisa.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

O ensino superior no Brasil, como consequência da política portuguesa de evitar a formação de quadros intelectuais nas colônias, surgiu tardiamente. Durante todo o período colonial, enquanto a América Hispânica difundia e apresentava um número considerável de instituições, o Brasil nada construiu em relação ao ensino superior. O objetivo da época era formar profissionais necessários ao funcionamento do estado ou de interesse das elites locais. Ainda, e de forma diferente das colônias espanholas, também não se transferiu à igreja a responsabilidade para estas atividades (DURHAM, 1998).

Até o final do século XIX a situação pouco mudou no cenário da educação superior. No entanto, entre os anos de 1920 a 1930 começa a apresentar um crescimento no incremento do número de instituições. Por conseguinte, com a redemocratização do país, a partir de 1945 até o final dos anos 50, apresentou o desenvolvimento de um sistema federal de ensino superior, apesar de ser lento o seu processo de expansão, mas começou a se difundir, pois possuía a ênfase de que cada Estado brasileiro deveria ter pelo menos uma Universidade federal (SAMPAIO, 1991).

A partir dos anos 2000, iniciativas governamentais estimularam o desenvolvimento da educação superior no país. A partir deste compromisso do governo federal intensificaram-se as ações desta nova política de expansão, interiorização, acesso e permanência do Ensino Superior, sendo criada a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), por meio da Lei nº.12.029<sup>1</sup>, de 15 de setembro de 2009 (ROTTA, 2016).

A meta principal das novas Universidades é atingir uma região historicamente excluída do processo de desenvolvimento econômico e social brasileiro. Enquanto que a sua missão está direcionada para oportunizar o desenvolvimento regional<sup>2</sup> integrado das cidades e estados que

---

<sup>1</sup> Histórico detalhado do processo de criação da UFFS pode ser encontrado em [http://www.uffs.edu.br/images/SECOC/Deciso\\_02-2014](http://www.uffs.edu.br/images/SECOC/Deciso_02-2014).

<sup>2</sup> A perspectiva que abarca o desenvolvimento regional sugere “a interação de três forças: alocação de recursos, política econômica e ativação social” (OLIVEIRA; LIMA, 2003, p. 33).

compõem a grande fronteira do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e seu entorno (TREVISOL; CORDEIRO; HAAS, 2011).

Tudo isso, com base nos compromissos a autonomia universitária, excelência acadêmica, inserção ativa na realidade regional, pluralidade ideológica, expansão da cidadania, bem como com as pautas da agroecologia, da sustentabilidade e da agricultura familiar, no sentido de oportunizar mecanismos para a permanência dos estudantes egressos em seu campo de origem, ou seja, atuarem tanto no comércio local, como em suas propriedades rurais, possibilitando o desenvolvimento da região (ROTTA, 2016).

Cabe salientar que a UFFS possui seis *campus* instalados na fronteira oeste dos estados de Santa Catarina (SC), Paraná (PR) e do Rio Grande do Sul (RS): a sede em Chapecó (SC), Laranjeiras do Sul e Realeza (PR) e Erechim, Passo Fundo e Cerro Largo (RS). Sendo que o *campus* de Cerro Largo atende às seguintes regiões<sup>3</sup>: Missões, Celeiro, Noroeste Colonial e Fronteira Noroeste, no Estado do Rio Grande do Sul. Oferta cursos de Licenciatura: Ciências Biológicas, Física, Letras e Química, e de Bacharelados: Engenharia Ambiental, Administração e Agronomia (UFFS CCL, 2019).

A UFFS Cerro Largo/RS foi implantada com o compromisso de fomentar o desenvolvimento regional por meio das atividades produtivas e das organizações prevalentes na região, como agroindústrias, o cooperativismo e a agricultura familiar (ROTTA, 2016; TREVISOL; CORDEIRO; HAAS, 2011). Para tanto, com o intuito da efetivação desses compromissos, a Universidade fomenta a promoção de metodologias de ensino que os egressos empreendem e sucedam em suas propriedades rurais familiares, tendo como base, principalmente os estudantes dos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia.

Os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Bacharelado (PPCs) em Administração e Agronomia, visam contribuir para reverter a tendência de redução da população jovem na região e oferecer novas oportunidades de qualificação, fatores fundamentais para recuperar o dinamismo econômico da agricultura familiar e viabilizar melhores indicadores de qualidade

---

<sup>3</sup> A Região Funcional 7 é composta por 77 municípios: Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Dezesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Giruá, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santo Ângelo, Santo Antônio das Missões, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama, Vitória das Missões; Barra do Guarita, Bom Progresso, Braga, Campo Novo, Chiapetta, Coronel Bicaco, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Inhacorá, Miraguaí, Redentora, Santo Augusto, São Martinho, São Valério do Sul, Sede Nova, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos, Vista Gaúcha, Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva, Tuparendi, Ajuricaba, Augusto Pestana, Bozano, Catuípe, Condor, Coronel Barros, Ijuí, Jóia, Nova Ramada, Panambi e Pejuçara (DE AVELINE BERTÉ et al, 2016).

de vida para a região. Desse modo, não se preocupam apenas com o acesso da população do ensino superior público, mas também com a permanência do egresso na região de abrangência da Universidade (PPCGA, 2012; 2016).

Partindo dessa contextualização, da implantação da Universidade e a oferta dos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia no *campus* Cerro Largo/RS, aborda-se acerca do processo de aprendizagem gerencial sobre sucessão em propriedades rurais familiares de egressos que estudaram na UFFS.

A aprendizagem gerencial é um campo emergente nos estudos organizacionais e surgiu na tentativa de suprir uma lacuna entre a teoria e a prática nos processos de educação e de desenvolvimento gerencial (BURGOYNE; REYNOLDS; FOX, 1997). Em vista de auxiliar não apenas profissionais que atuam em cargos gerenciais, mas também em desenvolver propriedades de negócios, objetivando qualificar os seus processos de aprendizagem, em busca de sua consolidação e sobrevivência no contexto em que atua.

A aprendizagem gerencial emerge no cenário de sucessão de propriedades rurais familiares como “um processo onde ocorre uma mudança ou reformulação de comportamento”, significa dizer que colabora no processo de formação do sucessor do empreendimento (MINICUCCI, 2007, p. 184). Sobretudo, torna-se primordial para a sobrevivência das propriedades rurais, pelo fato de resistir às mudanças especialmente no contexto econômico e social, oriundo da competitividade acelerada, tecnologia e alta produção, além de um cenário de incerteza, complexidade e necessidade de inovação no campo sucessório dos empreendimentos rurais (DÖRING; TEIXEIRA, 2010).

Vidigal (1996) enfatiza que para se obter êxito no processo sucessório, a questão da aprendizagem gerencial e a formação do sucessor merecem reflexão estratégica, podendo ser com a experiência prática nas interações sociais e no próprio contexto cotidiano, mas também em ambientes acadêmicos, por possibilitarem a realização de estudos teóricos associados a práticas, vivências e experiências de vida do aluno.

A sucessão familiar é tema que envolve complexidade aspectos que vão além da transferência do patrimônio, pois se trata de um processo que requer planejamento, delineamento de estratégias de formação do sucessor e comunicação interativa com a família para evitar possíveis conflitos e assegurar a sobrevivência da propriedade (DOS ANJOS; CALDAS; COSTA, 2006).

Ademais, observa-se saliência a temática da aprendizagem gerencial na literatura atual e no meio acadêmico, bem como a inexistência de estudos que comprovem se uma graduação estimula ou desestimula àquele jovem que estudou para realizar a sucessão de sua propriedade

rural familiar. Principalmente quando se trata de dar prosseguimento aos negócios familiares e da propriedade após a conclusão de um curso de graduação, o incentivo da família pode contribuir ou inibir o jovem a assumir o papel de sucessor em nome da família rural.

Assim, estabeleceu-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: **Como ocorre o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais, a partir da perspectiva de egressos nos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia, da UFFS *campus* Cerro Largo/RS?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais, a partir da perspectiva de egressos dos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia, da UFFS *campus* Cerro Largo/RS.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever os conteúdos de aprendizagem gerencial adquiridos pelos egressos dos cursos de Administração e Agronomia no tocante ao processo de sucessão familiar em suas propriedades rurais;
- b) Descrever as formas de aprendizagem gerencial utilizadas por esses egressos no cotidiano de suas atividades como gestores;
- c) Analisar os desafios, os limites e as potencialidades dos egressos no retorno a suas atividades de gestão nas propriedades rurais familiares.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta dissertação compõe-se da relevância do estudo; da aderência ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas (PPGDPP); e das contribuições práticas e teóricas.

### 1.3.1 Relevância do estudo

Alinhado aos argumentos introdutórios, fica evidente que a UFFS foi implantada com o propósito de promover o desenvolvimento regional, objetivando uma formação acadêmica

qualificada para a permanência do jovem na região. Para isso, ofertou cursos de bacharelados, especialmente, Agronomia e Administração, como fomentadores dessa perspectiva, tendo em vista que as suas dinâmicas de estudos foram alinhadas para otimizar as frentes de trabalho da região, sobretudo, das esferas condizentes a agricultura familiar e das propriedades rurais.

O Curso de Administração *campus* Cerro Largo/RS tem como linha de formação o Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial<sup>4</sup>. Essa escolha surgiu da necessidade de desenvolver economicamente e socialmente a região. Por isso, a sua meta principal é formar administradores capacitados a planejar, organizar, dirigir e controlar as diversas atividades que envolvem os empreendimentos rurais em suas dimensões sociais, políticas e ambientais, voltadas para o desenvolvimento regional integrado e sustentado (PPCGA, 2012).

Enquanto que o curso de Agronomia *campus* de Cerro Largo/RS tem como linha de formação central a Agroecologia<sup>5</sup>, com o propósito básico de desenvolvimento de suas abordagens, capaz de apreender a dinâmica da agricultura em toda a sua complexidade, tal como em uma propriedade rural. Assim, a sua meta principal é formar agrônomos que utilizem conceitos e princípios agroecológicos, visando ao planejamento, à construção e ao manejo em um empreendimento, levando em consideração aspectos essencialmente sustentáveis e com compromisso social (PPCGA, 2016).

A UFFS *Campus* Cerro Largo/RS está implantada há dez anos (2010-2020). Assim, de forma geral procura-se analisar se os pressupostos da Universidade, especialmente pelos PPCs dos cursos de Administração e Agronomia estão sendo atingidos. Para tanto, busca-se explorar qual foi a contribuição da Universidade no processo de sucessão familiar das propriedades rurais, descrevendo os conteúdos e as formas de aprendizagem gerencial, como também analisar as limitações e potencialidades que esses egressos vivenciaram durante a gestão. Dessa forma, provoca uma autoavaliação da própria Universidade, em relação aos seus compromissos básicos estipulados na sua fase de implantação.

Grubbström et al. (2014), enfatizam que o futuro das propriedades rurais familiares está nas mãos das próximas gerações de agricultores, e uma questão chave para que se tenha a continuidade desse processo, são quando os potenciais sucessores tenham condições de aprendizagem gerencial, de se relacionar e se adaptar aos processos de mudança, provindo da globalização e da modernidade. Contribuindo para esse debate, Lobley (2010) ressalta que,

---

<sup>4</sup> Pesquisa relacionada com estudantes da linha de formação do projeto político pedagógico do curso de graduação em Administração, formalizado no ano de 2012.

<sup>5</sup> Pesquisa relacionada com estudantes da linha de formação do projeto político pedagógico do curso de graduação em Agronomia, formalizado no ano de 2016.

especialmente nas propriedades rurais, os encaminhamentos sucessórios, dentro da própria família, tornam-se fundamentais para a continuidade da agricultura familiar.

Vliet et al. (2015) salientam que, apesar da agricultura familiar ser percebida como essencial para sustentar a população mundial, a sua própria existência está supostamente sob ameaça. Em vista de que o êxodo rural e, principalmente, o desinteresse dos potenciais sucessores em permanecer no meio é uma realidade preocupante. Por isso, ao longo dos últimos anos, é crescente o interesse no estudo das características e problemática das propriedades rurais, tendo em vista uma preocupação maior se haverá sucessão familiar desses empreendimentos rurais, assim como inquietações provindas das formas e condições de aprendizagem desses sucessores para que as propriedades possam se desenvolver e suprir as necessidades essenciais da sociedade.

Nesse contexto, percebe-se que para fomentar perspectivas satisfatórias ao campo da agricultura familiar, bem como das propriedades rurais é necessário, além de medidas governamentais, a promoção da sucessão e, sobretudo, que isso seja efetivado por um adequado processo de aprendizagem gerencial. Tal processo é caracterizado como “um processo onde ocorre uma mudança ou reformulação de comportamento”, significa dizer que colabora no processo de formação do sucessor do empreendimento (MINICUCCI, 2007, p. 184).

Assim, é importante para a sobrevivência das propriedades que estes se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar a rápida alteração de condições em seu ambiente, ao desenvolvimento de novas habilidades, como autogestão, inovação, de enfrentar riscos e de aprendizado contínuo e constante (GALBRAITH; LAWLER, 1995; BAUER, 1999).

Portanto, a aprendizagem gerencial torna-se primordial para a sobrevivência das propriedades rurais, pelo fato de resistir às mudanças especialmente no contexto econômico e social, oriundo da competitividade acelerada, tecnologia e alta produção, além de um cenário de incerteza, complexidade e necessidade de inovação no campo sucessório dos empreendimentos rurais (DÖRING; TEIXEIRA, 2010).

Diante disso, pode-se considerar a relevância do estudo, sendo apresentado sob distintos pontos de vista, tendo como os principais: o acadêmico científico, o social, o ambiental e o pessoal:

- A relevância acadêmica fica evidenciada a partir da contribuição à geração de conhecimento científico, como um tema pouco explorado na região, podendo motivar outras pesquisas mais aprofundadas e particularizadas. Ou seja, o estudo poderá servir como base de dados e informações para a realização de pesquisas futuras na UFFS, tendo em vista que a Universidade propõe o desenvolvimento regional.

- A relevância social explica-se de que as propriedades rurais familiares representam um dos espaços de geração de trabalho e renda, com uma correspondente descentralização dos polos regionais de desenvolvimento. Além disso, a agricultura familiar tem representatividade na produção de alimentos e se as propriedades rurais não possuírem sucessores poderá ocorrer diminuição da oferta de produtos, contribuindo para difusão de problemas sociais, como por exemplo a fome e as desigualdades sociais. Diante disso, o processo de aprendizagem gerencial, bem como a sucessão familiar em uma propriedade rural é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado (BERNHOEFT; GALLO, 2003).
- A relevância ambiental do processo de aprendizagem gerencial diz respeito aos cuidados que as propriedades rurais tem com a conservação dos recursos naturais, em virtude de sua dependência à produção, reprodução e à sucessão familiar (SCHNEIDER, 2003). Além de fomentar estrita importância e papel significativo na erradicação da fome e da pobreza, garantindo a segurança alimentar e nutricional do mundo, melhorando os meios de subsistência, contribui para a gestão de recursos naturais, protegendo o meio ambiente de modo que estimule ao desenvolvimento sustentável (VLIET et al, 2015).
- A relevância pessoal configura-se na percepção do indivíduo como partícipe, sujeito e articulador da construção e difusão da agricultura familiar, tendo em vista a socialização de conhecimentos, de aspectos relacionados a aprendizagem gerencial e sucessão familiar de propriedades rurais, por meio da perspectiva de estudantes egressos, como também permite analisar a contribuição da UFFS ao desenvolvimento da região. Além disso, considera-se que o pesquisador<sup>6</sup> criou-se em uma propriedade rural familiar, portanto, convivendo nos últimos anos com a diminuição da população no meio, muitas vezes pela não sucessão, e passando a ser uma preocupação constante, pois, futuramente, alguns produtos não poderão ser mais produzidos. Assim, realizar um estudo desses fatores torna-se essencial para a compreensão e contribuição pessoal a sociedade.

Por fim, cabe afirmar que o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar de propriedades rurais é considerado relevante, desse modo, não pode ser deixado sob a responsabilidade somente das forças do mercado, sendo influenciado por forças

---

<sup>6</sup> Fabiano Kapelinski, mestrando em Desenvolvimento e Políticas Públicas na UFFS *campus* Cerro Largo/RS, dissertante da dissertação.

externas, ou seja, os próprios agricultores familiares devem recorrer por conhecimento e tomar atitudes empreendedoras para um futuro sólido de suas propriedades. Por um lado, administrando suas propriedades, produzindo e comercializando com eficiência<sup>7</sup> e eficácia<sup>8</sup> os produtos oriundos de seus empreendimentos rurais e, por outro lado, incentivando seus filhos a permanecerem no meio rural, por meio de uma estrutura adequada que proporcione melhor qualidade de vida para a família.

### 1.3.2 Aderência ao Programa de Pós-Graduação

A dissertação possui aderência ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas (PPGDPP), tendo em vista que se enquadra na área interdisciplinar da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), viabilizando a integração entre as áreas do conhecimento. Portanto, a proposta de pesquisa tem aderência e ao curso correspondendo com seu objetivo geral, que propõe compreender o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais a partir da perspectiva de egressos dos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia da UFFS *Campus* Cerro Largo/RS.

Cabe salientar que PPGDPP possui duas linhas de pesquisa. Sendo que a presente pesquisa contempla a Linha 02<sup>9</sup>, abordando os estudos das Dinâmicas Sociopolíticas e as Experiências de Desenvolvimento. Portanto, enquadra-se nessa perspectiva, pelo seu objeto de estudo e pela sua metodologia, ambos focados em relacionar os pressupostos teóricos e a realidade do processo de aprendizagem gerencial de propriedades rurais situado na região de abrangência da UFFS, que implementou o PPGDPP. Além disto, a pesquisa de campo permitiu estratificar as experiências de egressos dos cursos de bacharelado, Agronomia e Administração, da UFFS *Campus* de Cerro Largo/RS em relação a realidade supracitada.

O desenvolvimento deste estudo buscou explorar conceitos discutidos em componentes curriculares ofertadas no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas

---

<sup>7</sup> Eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as atividades devem ser feitas ou executadas, ou seja, a utilização de métodos, a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

<sup>8</sup> Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, ou seja, é a capacidade de realizar as atividades de maneira, ou de conseguir resultados, sendo que a eficácia depende não somente do acerto das decisões e das ações tomadas no ambiente trabalho, mas também do nível de eficiência (BIO, 1996, p. 22).

<sup>9</sup> “Esta Linha de Pesquisa abriga projetos que tenham por objetivo estudar as relações entre o mundo sociopolítico e cultural, a partir da reflexão teórica e metodológica e da pesquisa empírica e análise contextualizada de movimentos concretos em torno do desenvolvimento e das políticas públicas. Desse modo, privilegiará o estudo de dinâmicas e experiências de desenvolvimento e gestão de municípios, grupos de municípios e organizações como cooperativas, empreendimentos de economia solidária, associações, empresas e sindicatos” (MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS, 2019, p. 1).

(PPGDPP), tendo como exemplo: Teorias e Experiências Comparadas de Desenvolvimento; Seminários em Desenvolvimento e Políticas Públicas; Cultura, Política e Desenvolvimento; Tecnologia Social e Políticas Públicas para o Desenvolvimento e Estado, Direito e Desenvolvimento no Brasil, tudo isso com o objetivo de relacionar a teoria com a prática vivenciada no processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais

Por conseguinte, este estudo vem ao encontro do que se propõe discutir em grupos de pesquisa instituídos na UFFS, principalmente no grupo de pesquisa de Teorias e Processos de Desenvolvimento, tal como, corresponde à linha de pesquisa: Dinâmicas Sociopolíticas e Experiências de Desenvolvimento.

### **1.3.3 Contribuições práticas e teóricas**

Quanto às contribuições para o campo teórico, com uso do método da revisão integrativa sistemática, pesquisou-se na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e na *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO). Para tanto, considerou-se como período<sup>10</sup> de referência do ano de 2010 até ano de 2020, fundamentado pelas palavras-chaves: Aprendizagem gerencial, sucessão familiar, propriedades rurais, agricultura familiar, desenvolvimento regional, Universidade, gestão e estudantes egressos, resultando em uma coletânea de 46 artigos da SCIELO e 195 teses e dissertações na BDTD, totalizando o encontro de 241 estudos selecionados para o estudo.

A partir disso, constatou-se que nenhum trabalho científico foi produzido de caráter iminente ao processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar. Assim, a contribuição teórica é caracterizada pelo ineditismo do estudo, intensificando a relevância da disposição do trabalho com essa ênfase, tanto para a compreensão da proposta quanto para proporcionar uma exposição científica, auxiliando na realização de estudos futuros.

Quanto as contribuições no campo prático, vislumbra-se colaborações para; o âmbito das Universidades; às propriedades rurais familiares; e a sociedade, partindo da compreensão do que está inserido no contexto do estudo. Às Universidades, no sentido de provocar discussões alinhadas a abordagem dos projetos pedagógicos dos cursos da Agronomia e Administração, instigando a proposição de novas ferramentas e metodologias de ensino, bem como o direcionamento de projetos de extensão. Às propriedades no intuito de instigá-las a um olhar de qual foi a contribuição da UFFS, de refletir sobre as suas práticas de gestão adotadas

---

<sup>10</sup> Foi considerado os anos de 2010 a 2020 por ser o período do início da implantação e atuação da UFFS *Campus* Cerro Largo/RS.

e a relevância de planejar, organizar e direcionar o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar. E, por fim, a sociedade, tornando-se um estudo a ser publicado, possibilita a apreciação de diferentes atores sociais, como agricultores familiares e até mesmo o poder público, propiciando a articulação políticas públicas, mediante a experiência defendida deste trabalho.

A estrutura dessa dissertação está composta por quatro capítulos: primeiramente, apresenta-se a introdução iniciando com a contextualização do tema e a questão de pesquisa, seguido dos objetivos e da justificativa. No segundo capítulo são discutidos os referenciais teóricos que embasam a investigação com as seguintes temáticas: aprendizagem gerencial, sucessão familiar, propriedade rural familiar, agricultura familiar e desenvolvimento regional.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia, com as escolhas de instrumento de coleta de dados, análise de dados, amostras e limitações do estudo, além das questões éticas. O quarto capítulo consiste na apresentação e análise dos dados pesquisados, a partir das entrevistas realizadas com os sucessores das propriedades rurais familiares. Por fim, constam as considerações finais e as referências bibliográficas, seguidas dos apêndices utilizados para a construção dessa dissertação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte, dividida em cinco seções, apresenta a revisão de literatura, a qual objetiva reunir, analisar e discutir ideias sobre o objeto de investigação. Inicia-se com uma contextualização sobre a aprendizagem gerencial, detalhando os conteúdos e as formas de aprendizagem. Na sequência, sobre o processo de sucessão familiar. Em seguida, sobre os aspectos relacionados a propriedade rural familiar. Após, sobre a importância da agricultura familiar. E na última seção, desta parte, tratou-se sobre o desenvolvimento regional. Para tanto, utilizou-se a revisão integrativa sistemática<sup>11</sup>.

### 2.1 APRENDIZAGEM GERENCIAL

Diante das mudanças exigidas ao papel dos gestores atuais, cabe à aprendizagem gerencial preparar aos mesmos, capacitando-os para assumir a complexidade de seu contexto organizacional (DÖRING; TEIXEIRA, 2010). O ambiente organizacional está mais complexo, inter-relacionado e dinâmico no século XXI quando comparado à segunda metade do século XX. Desse modo, “é importante para a sobrevivência das organizações que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente” para inovar e com isso obter vantagem competitiva e, assim, sobreviver aos tempos atuais (GALBRAITH; LAWLER, 1995, p. 69).

Nesse contexto que se insere a aprendizagem gerencial, que se preocupa com a investigação dos “processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial” (FOX, 1997, p. 34-35). Corroborando Easterby, Burgoyne e Araújo (2001) frisam que o processo de aprendizagem será efetivo quando os gerentes, por si próprios ter discernimento de uma necessidade de aprender e decidirem engajar-se na atividade a ser realizada.

Fox (1997) define a aprendizagem gerencial como uma tentativa de suprir o *gap* existente entre as teorias e as práticas do desenvolvimento e da educação gerencial. Para Fox (1997, p. 23), “a aprendizagem gerencial é a intersecção entre três mundos: o mundo do desenvolvimento gerencial, o mundo da educação gerencial e o mundo da prática gerencial”.

---

<sup>11</sup>A revisão integrativa sistemática consiste na aplicação de estratégias científicas que permitam limitar o viés de seleção de artigos, avaliá-los com espírito crítico e sintetizar todos os estudos relevantes em um tópico específico, a partir de material científico disponível eletronicamente. Geralmente, as buscas concentram-se em bases de dados disponíveis na internet e reconhecidas cientificamente (PERISSÉ; GOMES; NOGUEIRA, 2001, apud BOTELHO, CUNHA; MACEDO, 2011).

O mundo do desenvolvimento gerencial é trabalhado por profissionais da área de recursos humanos, priorizam-se questões práticas, desenvolvendo habilidades e competências<sup>12</sup> nos gestores. No mundo da educação gerencial é ofertada pelas escolas de Administração, priorizam-se as questões teóricas, como, principalmente, saber o que é a aprendizagem gerencial e porque ela ocorre. E no mundo da prática gerencial refere-se à atuação do gerente nas organizações: por meio da reflexão sobre a ação, os indivíduos aprendem em seu cotidiano gerencial (FOX,1997).

Na perspectiva de possibilitar compreensão abrangente no que diz respeito a aprendizagem gerencial no meio científico, no Quadro 1 apresenta-se a ótica de diferentes autores.

Quadro 1 - Conceitos de aprendizagem gerencial

<b>Autores</b>	<b>Conceito de Aprendizagem Gerencial</b>	<b>Abordagem teórica</b>
Jarvis (1987)	A aprendizagem gerencial é mais do que a simples aquisição ou criação de conhecimento, também se constitui de um processo de criação e desenvolvimento de habilidades e atitudes nos indivíduos.	Processo de desenvolvimento individual
Fox (1997)	A aprendizagem gerencial é uma abordagem que procura integrar a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial em que suas bases epistemológicas estão enraizadas (Psicologia, Educação, Sociologia e na Teoria das Administração).	Abordagem integrativa da ação gerencial
Burgouyne e Reynolds (1997, p. 5)	Aprendizagem gerencial “refere-se tanto ao <i>o que</i> é adquirido quanto ao <i>como</i> essa aquisição ocorre quando indivíduos e grupos sociais adquirem a habilidade de gerenciar”	Processo de capacitação gerencial
Motta (2004, p. 28)	Processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas, toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais.	Processo de capacitação gerencial
Salinas (2005)	A aprendizagem gerencial é um processo de construção de habilidades as quais levam as pessoas a uma melhor compreensão de si mesmas, da organização, dos colaboradores, acarretando melhores resultados.	Processo de desenvolvimento individual
Dusya e Crossan (2005)	A aprendizagem gerencial se refere ao estudo dos processos de gestão nas organizações. É o processo de mudança cognitiva do pensamento individual e compartilhado, no sentido de mudança comportamental.	Processo de mudança cognitiva
Antonello (2010)	A aprendizagem gerencial é um processo contínuo de criação e apropriação de novos conhecimentos, que envolve tanto a aprendizagem formal como a como a aprendizagem informal.	Processo de desenvolvimento individual

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

<sup>12</sup>Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas (BECKER et al, 2001, p. 156)

Burgoyne e Reynolds (1997), enfatizam que na aprendizagem gerencial há dois contextos: o contexto das práticas e o das teorias. Em relação às práticas gerenciais, classificam-nas em efetiva, reflexiva e crítica reflexiva.

Na prática efetiva os praticantes não conseguem explicar o sucesso de suas ações, ou sua efetividade na prática gerencial, não conseguindo transferir o conhecimento adquirido. Na prática reflexiva os praticantes conseguem articular a teoria com a prática, tornando-se agentes reflexivos, ou praticantes reflexivos, podendo adquirir a habilidade de transferir o conhecimento, ensinando e aprendendo durante o processo de gerência. Por fim, na prática crítica reflexiva os agentes se subsidiam de outras teorias, como a descritiva, a interpretativa e a crítica o que os auxilia no desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997).

No que se refere ao contexto das teorias, Burgoyne e Reynolds (1997, p. 3) destacam as teorias normativas, descritivas, interpretativas e críticas, como descrito a seguir:

a) as teorias normativas, que têm como proposta responder à questão: o que pode ser feito? b) as teorias descritivas, que têm como proposta oferecer uma resposta à questão: o que está acontecendo? c) as teorias interpretativas, que tentam explicar o porquê do acontecimento das coisas e a maneira como elas ocorrem; d) as teorias críticas, que procuram examinar em profundidade as questões: Quais assuntos devem ser analisados? Quais aspectos são relevantes? Quais valores são construídos? Quais contradições e paradoxos existem entre os valores, assuntos e agendas?

Contribuindo para esse debate, Barbosa (2008) enfatiza que o processo de aprendizagem gerencial é multidimensional (individual, do trabalho, organizacional e contextual), pois envolve a teoria e a prática. A teoria é direcionada para a formação de competências técnicas e a prática envolve a individualidade e as irregularidades de cada pessoa por meio do autoconhecimento.

Importante salientar que o modelo que será adotado sobre a abordagem aprendizagem gerencial nesse trabalho foi desenvolvido e testado por Botelho (2012), ao realizar a sua tese de doutorado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em que estudou a aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento. Esse modelo é dividido em três abordagens, os quais são os conteúdos da aprendizagem gerencial e suas formas e os desafios, limites e potencialidades dos gestores. Assim, a seguir serão apresentadas concepções relativizando o modelo que será adotado.

### **2.1.1 Conteúdos de aprendizagem**

Os conteúdos que os gerentes aprendem dizem respeito ao que eles assimilam para gerir a organização. À vista disso, possui diferentes termos para designar os conteúdos de

aprendizagem gerencial, tendo em vista que se trata de um processo que ocorre nas dimensões individual, do trabalho, organizacional e contextual.

Em relação a cada dimensão existe um conjunto de conteúdo específicos de aprendizagem que podem ser adquiridos pelos gerentes. Sendo que os conteúdos de aprendizagem podem ser: conhecimentos, habilidades ou atitudes que o gerente desenvolve ao longo do tempo (BOTELHO 2012; SILVA 2000; AHMAD, 1994; LA PARO, 1991).

No intuito de apresentar os conteúdos específicos de cada dimensão, sob um panorama de fácil visualização e entendimento, apresenta-se a Figura 1.

Figura 1 – Conteúdos de aprendizagem gerencial



Fonte: Botelho, 2012, p. 62.

A dimensão individual é moldada pelas estruturas da aprendizagem gerencial em que, a organização “transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas”, e estas desenvolvem suas capacidades individuais para com ela contribuir (CAMPOS et al., 2008, p. 2). No entendimento de La Paro (1991), a dimensão individual corresponde ao local onde o indivíduo se constitui como ser e, dessa forma, os conteúdos de aprendizagem são a autorreflexão (emancipação) e a autonomia individual.

A autorreflexão diz respeito ao conhecimento adquirido pelo gerente que permite o desenvolvimento da capacidade de refletir sobre suas ações, aprendendo com a experiência, o que gera sua emancipação (MEZIROW, 1991). Enquanto que a autonomia individual refere-se

ao conteúdo de aprendizagem adquirido pelo gerente ao longo de sua vida, possibilitando-o para tomar suas próprias decisões sem interferências externas (CLARK, 1999).

A dimensão organizacional corresponde aos conhecimentos relativos à organização aprendidos pelos gestores sobre: estrutura, tecnologia, processos e pessoas. Por conta disso, às experiências coletivas de trabalho reflete na aceitação social, não se trata mais de dimensão individual, mas interpessoal (MORAES, 2004). No contexto dessa dimensão, compreende-se os valores organizacionais e processos organizacionais.

Os valores organizacionais significam o conhecimento adquirido pelos gerentes sobre a cultura da organização, sendo estes fundamentais para suas práticas gerenciais. Logo, os processos organizacionais são o conjunto de conhecimentos que permite que os gestores aperfeiçoam-se sobre as atividades de trabalho realizadas, necessários para exercer sua prática gerencial, dessa forma, é importante que os gerentes conheçam o negócio da organização para desempenharem suas funções com êxito (BOTELHO, 2012; SPENDER 1994).

A dimensão do trabalho trata da relação estabelecida entre a natureza do trabalho, o contexto organizacional e pelas práticas gerenciais que os gerentes estão sujeitos (MORAES, 2004). Esta dimensão é caracterizada pelos seguintes conteúdos de aprendizagem: a capacidade de construção de redes de relacionamento, de superar os desafios no trabalho, comunicação, habilidades interpessoais e significado do trabalho (BOTELHO, 2012).

Por volta dessas características apresentadas, a capacidade do gerente diz respeito a construir redes de trabalho em busca da efetivação de sua função gerencial por meio de outros indivíduos, incluindo seus subordinados. Já os desafios surgidos tem consequências em aprendizado, provocadas pelos compromissos com tarefas e novas responsabilidades assumidas. Enquanto que a comunicação trata da importância do diálogo e da clareza de ideias para o repasse das informações no ambiente organizacional (BOTELHO, 2012; MORAES, 2004; ROBBINS, 1999; LA PARO, 1991; HILL, 1992).

As habilidades interpessoais estas são o conjunto de conhecimentos adquiridos pelo gestor sobre como lidar com as pessoas que fazem parte do seu trato social, especialmente em nível organizacional. Nesse sentido, a capacidade de desenvolver a inteligência emocional é fundamental, uma vez que o gerente deve ser capaz de promover um bom clima organizacional e saber fazer com que as pessoas trabalhem em conjunto em prol de um objetivo em comum (BOTELHO, 2012; SPENDER, 1994).

A última característica da dimensão do trabalho refere-se ao significado que ele possui para o gerente. Essa característica diz respeito aos conhecimentos adquiridos pelo gerente sobre sua atividade gerencial na organização (MORAES, 2004). Além disso, os significados estão

associados a satisfação, o compromisso e a própria identificação do gerente com a organização em que são relevantes e atuam como facilitadores na aquisição de novos conhecimentos sobre o trabalho gerencial (BOTELHO, 2012; LA PARO, 1991).

Por fim, a dimensão contextual está relacionada ao entorno da organização, caracteriza-se como o conjunto de conhecimentos adquiridos pelo gerente sobre as relações externas da organização (MORAES, 2004). É nessa dimensão que o conhecimento sobre o ambiente que o gestor desenvolve a capacidade de planejar e agir estrategicamente possui uma visão global da organização e suas respectivas relações com a sociedade, a política, a economia e o meio ambiente (SPENDER, 1994).

### **2.1.2 Formas de aprendizagem**

Para diversos autores, a forma de aprendizagem gerencial pode ser classificada conforme sua natureza: formal ou informal (BOTELHO, 2012; MERRIAN; CAFARELLA, 1991; CERVERO et al., 1986; HOULE, 1980). Vale destacar que a aprendizagem pode ocorrer por meio de diferentes formas, no entanto, para esse trabalho será adotado a classificação de aprendizagem: formal ou informal, desenvolvido e testado por Botelho (2012).

A aprendizagem formal caracteriza-se por ocorrer sob a coordenação de algum educador ou treinador, que ministra a forma pelas quais as pessoas aprendem (MERRIAN; CAFÍARELLA, 1991). Em outras palavras significa dizer que a aprendizagem formal acontece por profissionais em suas práticas e podem ser disponibilizados em: cursos realizados em Universidades ou internos na organização, palestras, *workshops*, seminários, programas de auto estudo formal, treinamento e desenvolvimento nos negócios da propriedade, entre outros (BOTELHO, 2012).

A aprendizagem formal, como afirma Antonello (2010) está surgindo nas organizações por meio de diversos programas no ambiente de trabalho com metodologias variadas e a utilização da reflexão baseada na educação de adultos, visto que envolvem ação por meio da reflexão das experiências passadas e ação para o futuro.

Já a aprendizagem informal diz respeito ao que ocorre fora de ambientes formais. E ainda consideram que aprendizagem informal é mais aplicada que a formal (HOULE, 1980; CERVERO et al, 1986). Em outras palavras, significa dizer que o conhecimento informal desponta dos seguintes ambientes: consulta a dicionários de terminologias técnicas, consulta a fontes de referência, leitura de periódicos técnicos, ensaio de habilidades usadas no trabalho, procura por especialistas para relatar projetos, experimentos com diferentes abordagens de trabalho, requisição de assistentes para projetos que necessitem de experiência, trabalho com

comitês para tomada de decisões sobre projetos, assistência a convenções profissionais e apresentações técnicas para grupos de trabalho, entre outros (BOTELHO, 2012; CERVERO et al., 1986). O Quadro a seguir resume as formas de aprendizagem.

Quadro 2 – Formas de aprendizagem

<b>Formas de Aprendizagem</b>	<b>Características</b>
Formal	Cursos com metodologias variadas sobre a coordenação de orientadores; Palestras, <i>workshops</i> , seminários, programas de autoestudo formal e treinamentos.
Informal	Ocorre fora de ambientes formais; Consulta a dicionários de terminologias técnicas e fontes de referência; Procura por especialistas para relatar projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Estudos de Silva (2011) revelam que a aprendizagem gerencial tanto formal como informal é influenciada de forma significativa pelas experiências vivenciadas pelos gestores no decorrer de suas trajetórias pessoais, bem como profissionais. Isso significa dizer que aspectos como: valores, religião, crenças e as atitudes individuais, construídos ao longo de sua jornada de vida, inserido em diferentes contextos sociais, induzem nas visões e decisões que os gestores têm sobre o aprendizado (LUCENA, 2014).

### 2.1.3 Limites e potencialidades

Os aspectos limitadores e potencializadores no processo de aprendizagem gerencial podem ser analisados por elementos da organização, tais como: cultura organizacional, pressão e crise, liderança e estilo de gestão (SENGE, 1990; ESCRIVÃO FILHO, 1995; FERREIRA et al., 1998; MORAES, 2004; BOTELHO, 2012). Assim como, por elementos individuais, sendo: características pessoais e da família (MEZIROU, 1991; CRANTON, 1994, SILVA, 2005).

Neste sentido, apresenta-se no Quadro 3 os aspectos limitadores e os potencializadores.

Quadro 3 – Aspectos limitadores e potencializadores da aprendizagem gerencial

<b>Características</b>	<b>Limitação</b>	<b>Potencialidade</b>
Cultura Organizacional	Mostra rígida e centralizadora, o que impossibilita o desenvolvimento pessoal do gerente e sua conscientização (FERREIRA et al., 1998).	Quando o conhecimento é gerado e disseminado na organização, incentiva o aprendizado formal, empodera os indivíduos e a aquisição de habilidades e competências gerenciais (SENGE, 1990).
Pressão e crise	Propõem o gestor ao estresse e à sobrecarga, desencadeando uma série de sentimentos negativos, provocando insegurança no ambiente de trabalho e desestabilizando-o como indivíduo (MORAES, 2004).	Contribui quando os gerentes aprendem com os desafios e superações do trabalho gerencial, gerando em arcabouço de experiências (ESCRIVÃO FILHO, 1995; MORAES, 2004; MOTTA, 2007).
Liderança	A liderança pode atrapalhar quando é exercida de forma autoritária (BOTELHO, 2012).	Gerente promove um ambiente voltado a visões compartilhadas, que se conectam às realidades de seu grupo de trabalho, estimulando em que as pessoas participam e passam a se sentir parte do processo (SENGE, 1990).
Estilo de gestão	Quando é centralizado pode provocar incompreensões nas decisões, suscitando na falta de comunicação e de clareza na tomada de decisão na comunicação (ESCRIVÃO FILHO, 1995).	Contribui quando os gerentes promovem um canal de comunicação com seus subordinados, gerando novos conhecimentos (ESCRIVÃO FILHO, 1995).
Características pessoais	Atrapalham quando os sentimentos ou valores adquiridos pelo indivíduo ao longo da vida interferem no seu estado de espírito, influenciando determinada situação de trabalho (MEZIROW, 1991; CRANTON, 1994).	Para Moraes (2004), são propícias quando o gerente tem na sua essência: a humildade a proatividade e o espírito de equipe.
Características familiares	Pode atuar como inibidora quando o gerente se depara com uma situação de conflito, surgindo estresse e dificuldade de concentração e de reflexão sobre o aprendizado (SILVA, 2005).	Contribui em relação a disposição de apoio às situações de trabalho vividas pelo Gerente e no auxílio da formação de sua personalidade (MORAES, 2004; BOTELHO, 2012).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A revisão da literatura confirmou a relevância do tema aprendizagem gerencial como uma área emergente de pesquisa tanto para a prática de gestão como para a definição de ações de educação e desenvolvimento gerencial. Em virtude de que há conjunturas de instabilidade, multifuncionalidade e um caráter de transformação permanente vivenciados, assim os gestores precisam desenvolver formas de se adaptarem ao processo, o que está extremamente relacionado à aprendizagem gerencial (BARBOSA DA SILVA, 2009).

A partir da contextualização do tema aprendizagem gerencial, a seguir apresenta-se a base teórica sobre sucessão familiar, relacionando o seu processo em propriedades rurais familiares.

## 2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

Sucessão em *latim* significa suceder, alguém tomar o lugar do outro. Na sociologia, está relacionada ao grupo social que substitui o outro. Em termos tradicionais, refere-se à herança de bens, que são transmitidos diretamente para a família. Sua origem está relacionada às questões religiosas, ao culto dos antepassados, bem como a questões políticas, sociais e econômicas, no sentido de preservar o poder e a riqueza da família, priorizando o varão primogênito. Logo, sucessão reflete o aspecto sequencial da transição, quando uma situação precisa terminar e ser remetida por outra (DINIZ, 2002; DAVIS et al., 2006).

A sucessão é um dos principais aspectos enfatizados nas propriedades familiares, tanto pela importância do processo, quanto para a sua sobrevivência (MACHADO, 2006). Corroborando Lima, Borges e Carvalho (2007) ressaltam que o processo sucessório é um momento relevante no ciclo de vida da propriedade familiar, sendo que o início de uma nova gestão pode proporcionar melhorias à organização, ou mesmo o fracasso do projeto instituído pelo proprietário.

A sucessão em propriedades familiares, antes de ser apenas um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007). No entendimento de Leone (2005) a sucessão familiar procede quando uma geração abre oportunidade para que a outra assuma a responsabilidade. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas propriedades.

De acordo com Oliveira et al. (2004), a sucessão é determinada em longo prazo pela conjuntura de como os pais formaram e educaram a família, preparando para o poder e a riqueza. Lank (2003, p. 72) corrobora que “[...] a sucessão na gestão dos negócios deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar”.

Bernhoeft (1987) defende que a sucessão familiar deve ser encarada como um processo que pressupõe a definição de atividades programadas e temporais, assim como a delimitação clara de objetivos para os diferentes atores envolvidos. Lodi (1987) reforça a essa argumentação que a sucessão é um processo que deve ser planejado com antecedência, isto é, ainda quando os filhos estão pequenos.

Com o objetivo de demonstrar diferentes concepções e contribuições de estudiosos nacionais e internacionais, sobre sucessão familiar, apresenta-se o Quadro 4.

Quadro 4 - Conceitos de sucessão familiar

Autores	Conceito de sucessão familiar
Bernhoeft (1987)	A sucessão familiar é o processo de substituição do fundador da propriedade para dar prosseguimento à obra projetada, conduzida e criada pelo pioneiro.
Lodi (1987)	A sucessão é um processo de transferência de poder que leva um longo tempo de maturação.
Abramovay et al. (1998)	O processo sucessório na agricultura familiar está articulado em torno da figura paterna, que determina o momento e a forma da transição das responsabilidades sobre a gestão da propriedade para a próxima geração.
Oliveira (1999)	A sucessão pode ocorrer por meio de três perspectivas: 1) sucessão familiar; 2) sucessão profissional; ou 3) profissionalização do sucessor. A sucessão familiar se refere à sucessão do proprietário do empreendimento por um membro da Família. A sucessão profissional refere-se à sucessão do proprietário por um executivo que não é do núcleo familiar. Já na profissionalização do sucessor observa-se o desenvolvimento planejado dos herdeiros para assumirem a direção.
Silvestro et al. (2001)	A sucessão familiar é caracterizada por um processo que envolve três fases: a transferência do patrimônio, a continuidade da atividade profissional e a saída da atual geração do comando.
Le Breton et al. (2004)	A sucessão familiar é o processo que visa garantir a autoridade da liderança da família entre as gerações.
Lambrecht (2005)	A sucessão familiar é um processo contínuo de transição multigeracional em que se realiza a transferência dos valores e da cultura da organização.
Tondo (2008)	Sucessão é um processo natural que vem a acontecer nas propriedades que se perpetuam. Ou seja, mais cedo ou mais tarde, com o envelhecimento, desistências e mortes antigas lideranças necessitam ser substituídas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Estudos desenvolvidos sobre essa ótica em diferentes países evidenciam que os ativos totais da propriedade, o apego emocional ao patrimônio familiar, como também o tamanho da propriedade e a rentabilidade das atividades agrícolas tem uma importância central na sucessão familiar (FISCHER; BURTON, 2014). Além disso, as características do agricultor familiar<sup>13</sup> e os membros da própria família, ou seja, aspectos como idade, nível de escolaridade e formação, também exercem uma influência representativa sobre a probabilidade de sucessão na agricultura familiar (BERTONI; CAVICCHIOLI, 2016).

Com relação ao Brasil, estudos recentes denotam que, dentre outros fatores que, a intenção de jovens na sucessão é estabelecida pela satisfação de cuidar do patrimônio familiar, pela facilidade para gerenciar a propriedade e comprar mais terras, pelas influências familiares e o reconhecimento profissional (MORAIS et al., 2017). Outrossim, a análise positiva do sucessor de assumir a propriedade, seguida por suas percepções satisfatórias sobre sua própria capacidade, assim como por suas compreensões sobre a cobrança social para gerenciar o

<sup>13</sup> No Brasil, conforme a Lei nº 11.326/2006, considera-se agricultor familiar aquele que realiza atividades no meio rural em área de até quatro módulos fiscais, utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas a sua propriedade e que proceda a Administração do empreendimento com sua família.

empreendimento agrícola também exercem efeitos influenciadores sobre a sucessão (MORAIS et al., 2018).

A sucessão familiar na visão de Gonçalves (2000), nada mais é que uma passagem de poder e patrimônio do fundador para o sucessor e tal processo sempre causa dúvidas a respeito de como está sendo feito. No entanto, o autor considera que a maior parte dos estudos sobre propriedades familiares é voltada para o processo de sucessão familiar, o que é um grande erro na sua avaliação, uma vez que não há uma única forma de realizar a sucessão e tudo depende de variáveis, como o momento em que será realizada a sucessão e questões culturais da família e das pessoas que estarão envolvidas no processo.

Contudo, um dos erros mais comuns que muitos agricultores e seus herdeiros cometem em relação à continuidade da propriedade familiar, é encaminhar a sucessão apenas levando em conta um foco, ou seja, a substituição naquilo que envolve a gestão dos negócios (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Outro dilema decorre quando a sucessão acontece de forma inesperada ou repentina, ou seja, depois da morte do proprietário, poderá surgir uma crise na estrutura organizacional devido à mentalidade dos herdeiros e gestores da propriedade, que normalmente se relacionam de maneira conflituosa na disputa pelo poder (LOURENÇO; OLIVEIRA; FERREIRA, 2010).

Gersick et al. (1997) defendem que, um dos segredos do sucesso para uma sucessão familiar, é necessário que exista objetivos em comum entre o sucessor e o sucedido, ou seja, uma visão estimulante daquilo que a propriedade irá se tornar, que capacite a família a compreender todos os valores e aspirações individuais. Portanto, sucessão familiar deve ser um processo de construção do sucessor, para conciliar interesses familiares, em que exige planejamento a longo prazo<sup>14</sup>, definição de regras bem claras para a escolha do sucessor, de modo que este deva possuir os requisitos fundamentais para substituir o fundador e, sincronicamente, represente os anseios de conservação dos valores da propriedade familiar (CAPELÃO; MELO, 2001).

Um dos pontos mais críticos na caminhada de uma propriedade familiar é o momento da sucessão, pois esse processo tem relação com a sobrevivência e a expansão da organização. Por isso a necessidade de preparar alguém para assumir a direção e quando essa pessoa estiver pronta para administrar a propriedade, será o momento de proceder a sucessão (LANSBERG, 1999).

---

<sup>14</sup>O Planejamento a Longo Prazo tem como principal função definir os objetivos estratégicos e táticos da propriedade. Fazem parte deste nível de planejamento as decisões relativas a datas de início e conclusão de etapas no estabelecimento, além de contratos e estimativas de fluxos de caixa (KEELING, 2017).

Bernhoeft (1987) destaca que, existem seis pontos fundamentais que devem ser analisados para que o processo de sucessão familiar aconteça: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Conceituando da seguinte forma: o sucedido é o ponto de partida, que pode ou não ser o fundador da empresa; o sucessor, que pode ser filhos, esposa, genros, noras ou qualquer outro membro da família. a organização, sendo espaço que acontecerá a sucessão, propriamente dita; a família, formada por pai, mãe, filhos, esposa ou esposo, e também os agregados, ou seja, noras, genros e cunhados; o mercado, sendo os clientes e fornecedores; e, por fim; a comunidade, sendo o local onde a organização está inserida.

Fundamentando essa discussão, Vicente et al. (2014) ressaltam que o sucedido é o ponto de partida do debate sobre o processo sucessório. O mesmo se inicia quando ele tende a reconhecer que está no momento da transição da gestão, tendo a função de preparar as pessoas e conduzir o processo com base nos seus princípios e valores que considera relevantes no processo de escolha de um sucessor.

No que se refere a organização, o processo sucessório provoca profundas alterações, portanto, sugere ser realizado de preferência em uma fase estável, desenvolvendo no decorrer do tempo questões relevantes, tais como: preparação dos colaboradores para as transformações em consequência do processo de sucessão, o conhecimento dos espaços e atividades existentes na propriedade, a gestão das resistências e a qualificação da estrutura e da mentalidade dos possíveis sucessores (VICENTE et al, 2014). Analisando o aspecto família, Bernhoeft (1987) salienta que, normalmente tem a existência de conflitos, e no caso de uma propriedade familiar não é ao contrário, por isso dá importância do sucedido e o sucessor ter conhecimento dos interesses dos demais membros da família em relação ao futuro da propriedade.

Em termos do mercado, também compromete o resultado da sucessão, diante disso, é importante que o sucedido faça uma avaliação de como o processo está sendo visto fora da propriedade, levando em conta os compradores, fornecedores e os concorrentes. E, por fim, é a visão em relação a comunidade, pois pode acarretar novas oportunidades para a atuação do sucedido, bem como haver uma tendência de cada vez mais ser cobrada pela comunidade. (VICENTE et al, 2014).

Longenecker (1997), no que diz respeito ao processo de sucessão, enfatiza que existem seis diferentes tipos de estágio, podendo ser de transição longo e exaustivo.

Quadro 5 – Níveis de estágios de sucessão

Níveis de estágios	Característica
Estágio I	Quando o sucessor cresce familiarizado com a propriedade
Estágio II	Circunstância que ocorrem experiências antes que o sucessor já tenha idade suficiente para começar a trabalhar
Estágio III	Momento em que os filhos começam trabalhar na propriedade em tempo parcial
Estágio IV	Quando o sucessor começa trabalhar em tempo integral
Estágio V	Quando o sucessor assume a gestão, mas ainda com o apoio da família
Estágio VI	Condição que é considerado “maduro”, o processo de transição se completa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Logo, o processo de sucessão familiar representa um esforço sistemático da família proprietária para garantir a continuidade das atividades produtivas, da imagem do empreendimento no mercado, da equipe de trabalho mobilizada encorajando o seu próprio desenvolvimento (ROTHWELL, 2005). Sendo assim, as etapas, estágios, o planejamento do processo sucessório, bem como as decisões relativas à sucessão na agricultura familiar são determinantes para a sobrevivência da propriedade rural e a possibilidade de manter o patrimônio incorporado na família (BERTONI; CAVICCHIOLI, 2016).

As argumentações apresentadas até o momento evidenciam a necessidade de ampliar o debate no sentido de compreender a sucessão familiar contemplando os diferentes estágios do ciclo de vida do empreendimento familiar. Assim sendo, é necessário interpretar sua história e avaliar as decisões tomadas, além de preparar o futuro sucessor, possibilitando fornecer subsídios antecedentes para melhor entender e proceder as relações do processo sucessório, consistindo em um passo importante para o sucesso de todo e qualquer empreendimento.

### 2.3 PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR

Os estudos sobre propriedades rurais familiares constituem em um fenômeno recente, cujo interesse vem crescendo rapidamente. Tendo em vista de que esse interesse reflete-se no aumento de publicações, bem como de pesquisas e de cursos formais, no entanto, não são suficientes para uma compreensão completa e sistêmica sobre o tema (CANÇADO et al., 2013). Logo, realizou-se uma caracterização, porém, como esse campo de conhecimento ainda é recente em seus estudos, encontrou-se uma falta de consenso sobre o seu conceito, demonstrando assim a importância da realização dessa pesquisa, em que oportuniza novos debates e considerações sobre propriedade rural familiar.

Vale ressaltar, que no Brasil as capitânicas hereditárias<sup>15</sup> foram as primeiras modalidades de empreendimentos privados, com características familiares (MARTINS; MENEZES; BERNHOEFT, 1999). A origem propriamente dita das organizações familiares brasileiras está nos primórdios da construção histórica do Brasil, mais especificamente com a chegada da família real, e dos nobres que resolveram investir no país. Em vista disso, a organização familiar passou a ser retratada pelos senhores do engenho que, com o ciclo açucareiro, constituíram vários empreendimentos familiares (ADACHI, 2006).

Uma organização familiar caracteriza-se pelo comando único e centralizado, exigência de dedicação exclusiva dos familiares, a postura de autoritarismo e austeridade do fundador, estrutura administrativa e operacional moderada, forte valorização da confiança mútua, laços afetivos extremamente fortes, valorização da experiência como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência, possibilidade de alta fidelidade dos empregados, demonstrada através de comportamentos, priorizando a habilidade política do que a característica ou competência administrativa (SEBRAE, 2012).

Assim, permite ter vantagens em seu processo administrativo, destacado por ter certa facilidade na escolha correta do sucessor na direção do negócio, sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais, e ainda, as gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro (CENTURION; VIANA, 2007).

Abramovay (1997) destaca a expressão “propriedades rurais familiares” ressaltando que é recente no Brasil, e ainda configurava em documentos oficiais com denominações marcadas de “agricultura familiar”, “pequena produção” ou “agricultura de subsistência”. Contudo, são expressões que “estão diretamente ligadas às transformações operadas pelo Homem através dos sistemas de uso do solo, agrícolas ou florestais” (FERREIRA, OLIVEIRA, 2016, p. 75).

No contexto do Direito Agrário, o Estatuto da Terra (Lei 4.504/64) define propriedade rural familiar e usa como referência de área, o módulo rural<sup>16</sup>. Aliado a isso, caracteriza-se propriedade rural, o imóvel descrito no art. 4º da Lei n. 4504/1964, que diz:

---

<sup>15</sup> As capitânicas hereditárias foram criadas pelos portugueses e implantadas no Brasil em 1535. Consistiam basicamente na divisão do território português, que seriam entregues a portugueses responsáveis pelo povoamento da capitania, além do seu desenvolvimento econômico (GONÇALVES, 2007).

<sup>16</sup> O módulo rural é estabelecido pelas dimensões da propriedade familiar e representa uma área mínima de terra calculada para cada imóvel rural. Sendo que se concebeu que o módulo fiscal, que foi uma variação da denominação módulo rural e é uma unidade de medida expressa em hectares, fixada para cada município. Por conseguinte, o cálculo para fixação do módulo fiscal fica a cargo do INCRA, através de Instrução Especial, e na região Alto Uruguai estabelece 20 hectares de área como medida para um módulo fiscal. (ESTATUTO DA TERRA, Lei n. 4.504/1964).

Direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes atribui toda a força de trabalho, propondo o sustento e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalho com a ajuda de terceiros (BRASIL, 1964).

Para Borges (2012, p. 363) “seria o imóvel suficiente para a sobrevivência e o progresso da família, o que para isso, segundo os estudos realizados pelo INCRA<sup>17</sup>, cada região e cada tipo de exploração fixa o tamanho da propriedade familiar”. Entretanto, tem-se por pequena propriedade o imóvel rural de área compreendida entre um e quatro módulos fiscais (BRASIL, 1993).

Para contribuir nessa discussão de tamanho de propriedade rural, estudou-se a Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, conhecida como Lei da Reforma Agrária<sup>18</sup>, promulgada em obediência ao mandamento constitucional, define como pequena propriedade rural o imóvel rural que tenha área compreendida entre 1(um) e 4 (quatro) módulos fiscais; e como média propriedade, o imóvel rural de dimensão superior a 4 (quatro) até 15 (quinze) módulos fiscais (art. 4º). E, por fim, acima de 15 (quinze) módulos fiscais o imóvel rural será considerado grande propriedade rural.

Para o disposto no art. 3º da Lei no 11.326, de 24 de julho de 2006, “pequena propriedade rural é aquela explorada mediante o trabalho pessoal do agricultor familiar e empreendedor familiar rural, incluindo os assentamentos e projetos de reforma agrária”. Em outras palavras, propriedade familiar torna possível colocar o homem do campo, com sua família, em um terreno fértil e de tamanho suficiente para lhe garantir a subsistência, bem como o desenvolvimento social e econômico de sua família.

A partir desse cenário, pode-se afirmar que a pequena propriedade rural sempre foi designada aos agricultores familiares de pequeno porte de fatores de produção. No sentido de buscar compreensão, a definição de pequena propriedade, apropria-se da explicação realizada por Diniz (1984, p.66), o qual destaca a propriedade sendo administrada, exclusivamente pela família: “Pequena propriedade: essencialmente trabalhada pelo proprietário e sua família; podem ocorrer propriedades de tamanho tão pequeno que a mão-de-obra se torne excedente e os membros da família procurem outra ocupação”.

---

<sup>17</sup>O Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) é uma autarquia federal, cuja missão prioritária é executar a reforma agrária e realizar o ordenamento fundiário nacional. Foi criado pelo Decreto nº 1.110, de 9 de julho de 1970, atualmente está implantado em todo o território nacional por meio de 30 superintendências regionais (INCRA, 2019).

<sup>18</sup>A reforma agrária consiste em ser um programa governamental com fins de evitar a concentração da propriedade e realizar a justiça social instituído na Constituição Federal e em leis especiais (STROZAKE, 2002, p. 65).

Lorena (1988, p. 23) enfatiza que propriedade rural familiar requer ser avaliada por três dimensões, física, econômica e humana:

Pode-se ser estabelecido o tamanho de uma propriedade familiar por uma dimensão física, de área, por uma dimensão econômica, de valor, ou por uma dimensão humana, de emprego de mão de obra. A dimensão física pode ser dada pela área da propriedade, por sua área aproveitável ou pela área efetivamente explorada e pode ser medida em hectares ou outra unidade fixa ou em módulo, sendo está uma medida variável de acordo com a localização do imóvel e o tipo de exploração em que é empregado. A dimensão econômica pode ser dada pelo valor da propriedade, pelo valor da produção, pelo valor do crédito utilizado etc. A dimensão humana pode ser dada pelo número de trabalhadores normalmente usados (proprietários e familiares, arrendatários, parceiros e assalariados). O tamanho fixado por apenas uma dessas variáveis será sempre deficiente, permitindo distorções que farão uma propriedade parecer muito menor ou muito maior do que realmente é. É necessário considerar sempre as três variáveis ou pelo menos duas delas.

Diante do exposto, aborda-se a questão da função social da propriedade rural, cuja “utilidade central [é] a produção de bens necessários à sobrevivência humana” (SILVA, 2005). Para Araújo (1999, p. 160), função social da propriedade rural consiste “no uso econômico correto da terra e na sua justa distribuição de maneira a atender o bem-estar da coletividade por meio do aumento da produtividade e da promoção da justiça social”.

Em linhas gerais, uma “propriedade rural familiar é aquela em que são desempenhadas atividades agropecuárias, como a criação de gado ou culturas florestais, com o objetivo de obter renda” (CREPALDI 1998, p. 23). Para isso, é necessário um conjunto de fatores de produção<sup>19</sup>, dos quais são: terra, capital e trabalho.

Em consonância, Noronha (1987) enfatiza que, propriedade rural é constituída do agrupamento família e fazenda, onde os recursos são destinados à produção agropecuária, sem necessariamente assumir personalidade jurídica. Além disso, tem como característica fundamental a utilização de fatores não remunerados diretamente, como a mão-de-obra familiar e o trabalho administrativo do proprietário, salvo no caso de arrendamento, a terra também não recebe remuneração direta.

Conforme Lodi (1986), propriedade familiar é toda organização administrada por um agricultor familiar durante pelo menos duas gerações, a qual resulta em uma intervenção recíproca, tanto nos interesses e objetivos da família como um todo, assim como na política geral do empreendimento. Ainda de acordo com o autor, na propriedade rural deve se ter um fundador acompanhado de herdeiros, a sucessão da gestão deve estar relacionada ao fator

---

<sup>19</sup>Quanto ao tema fatores de produção, há uma divergência de opiniões entre os economistas quanto ao número de fatores, porém todos concordam com a existência dos mesmos. A “terra” e o “trabalho” são considerados fatores originários, já o “capital” é derivado da “terra” e do “trabalho”. Esses fatores têm influência direta na produção, os quais são utilizados para satisfazer necessidades, direta ou depois de transformadas. (SIMÃO; OLIVEIRA, 2004, p. 809).

hereditário e os valores institucionais precisam estar identificados com um sobrenome familiar ou com a figura de um fundador.

No intuito de corroborar com uma apresentação abrangente de conceitos sobre propriedades familiares existentes no meio científico realizou-se o Quadro 6, uma vez que este considera um grupo de autores e suas respectivas caracterizações com relação aos empreendimentos em questão.

Quadro 6 – Conceitos e critérios de propriedade familiar

<b>Autores</b>	<b>Conceito</b>	<b>Foco</b>
Donnelley (1964)	Uma propriedade é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família: influência na propriedade.
Barry (1975)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única família.	Controle familiar.
Dyer (1986)	É uma organização familiar na qual as decisões em relação à propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento, propriedade familiar.
Bernhoeft (1987)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na Administração dos negócios.	Família, história e direção.
Lodi (1987)	A propriedade familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares.
Barnes e Hershon (1994)	A propriedade familiar é um empreendimento controlado por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade.
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	É aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família.
Danes et al. (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar, sucessão.
Grzybovski e Lima (2004)	Grupo de pessoas ligadas por relações parentais estabelecidas tanto por laços genealógicos, biológicos, quanto sociais, como por ocasião de uniões de casais com filhos oriundos de outros casamentos.	Grupo de pessoas que formam uma família.

Fonte: Cançado et al., 2013.

Gersick et al. (1997) enfatizam que, apesar de em muitos conceitos, a propriedade familiar, ser como qualquer outro estabelecimento, como objetivam sempre gerar riquezas, produzir bens ou serviços. No entanto, a propriedade familiar é única no seguinte aspecto: os gestores do empreendimento são parentes, as tradições, os valores e as prioridades despontem de uma fonte comum, a família intervém diretamente as ações destes dirigentes no local de trabalho, criando, assim, uma cultura própria.

Motta (2001) considera que as propriedades rurais familiares detêm perspectivas distintas sobre visões do negócio, relacionados a preceitos de gestão e estrutura organizacional,

mesmo que estas, muitas vezes, sejam iniciais. Nesta direção, elenca seis perspectivas, sendo: estratégica, estrutural, tecnológica, política, cultural e humana.

a) **Perspectiva Estratégica:** Na perspectiva estratégica, a propriedade rural é vista como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico, político e antropológico, onde a análise deve priorizar as interfaces da propriedade com o mercado, com a comunidade onde ela está inserida, instituições governamentais, cooperativas, sindicatos etc; b) **perspectiva Estrutural:** Nessa perspectiva, a propriedade é vista como um sistema de autoridade e responsabilidade, ou seja, como um conjunto de normas a serem seguidas que estabelecem o campo de atuação de cada indivíduo, a concordância e a subordinação para cumprir funções definidas; c) **perspectiva Tecnológica:** A adaptação da propriedade frente às mudanças tecnológicas compõe essa perspectiva. Quando se fala em tecnologia, defronta-se com um mundo aberto de possibilidades, não só nos sistemas de produção, mas também de qualidade de vida. d) **perspectiva Política:** Nessa perspectiva, a propriedade é vista como parte de um sistema de poder onde indivíduos e grupos disputam por influência na tomada de decisões, com o intuito de maximizar seus interesses ou manter seus recursos. As pequenas propriedades rurais familiares que estiverem inseridas nesse contexto e utilizarem-se destas retóricas para seu desenvolvimento econômico e social estarão propensas a uma utilização plena de seus recursos; e) **perspectiva Cultural:** Sob essa perspectiva, percebe-se a propriedade como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivos, caracterizando e singularizando a organização diante de outras. A análise cultural enfatiza a coletividade, referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento da organização. Assim, o sentimento de pertencimento da pequena propriedade rural pode ser mais bem valorizado; f) **perspectiva Humana:** As relações humanas dentro de um estabelecimento familiar tendem a diminuir significativamente resistências prejudiciais às mudanças estratégicas, que em muitas situações são necessárias para que a propriedade se adapte ao ambiente, no qual está inserida. O diálogo, aceitação das diferenças etárias, decisões voltadas ao coletivo da estrutura familiar, perspectivas e interesses particulares condizentes com os coletivos, são particularmente fundamentais para que se tenha uma perspectiva sucessória dentro da unidade familiar (MOTTA, 2001, p. 123).

Fica evidente que as perspectivas sobre uma propriedade são distintas, provocado, por um lado sobre o olhar do proprietário e, de outro lado, na visão da sociedade em que está inserida. Contudo, são complementares, em que cada uma tem suas características específicas, mostrando a sua importância no contexto social, bem como, devem ser levadas em considerações para a gestão da propriedade, contribuindo, em processos de adaptações e transformações, quando necessário, e, de certa forma, quando bem analisadas viabilizam o desenvolvimento social e econômico do estabelecimento.

Estabelecendo uma conexão com o processo de sucessão familiar de propriedades rurais sofrem grandes problemas (RICCA, 2007). Por conta disso, devem ser planejadas com antecedência e implementadas de forma gradual, visto que, quando isso acontece, suas possibilidades de êxito são maiores. Dessa forma, a falta de capacidade em nível de gestão aumenta o risco de descontinuidade, onde o sucesso e a continuidade das propriedades estão pautados nos dilemas das mudanças, na família e na distribuição do estabelecimento em que a

atuação do responsável patriarcal seja mais profissional, bem como apoiando-se em aspectos mais realistas (MOREIRA, 2016).

Os processos de sucessão sem planejamento contribuem para extinção das propriedades familiares. Por isso, a necessidade de se elaborar um planejamento a longo prazo para a gestão da sucessão é de grande relevância para a continuidade da propriedade e para os negócios. Levando em consideração que isso deve ser instaurado no berço familiar, transferindo os conhecimentos das atividades de operações e em seguida a sua hierarquia organizacional aos futuros sucessores (RICCA, 2007).

Portanto, é essencial planejar a sucessão por meio de definição prévia do perfil para que o sucessor possa fazer frente aos desafios da liderança da propriedade (AMENDOLARA, 2005). A autora descreve, ainda, que o desenho desse perfil proponha ensejar um processo de capacitação ao longo do tempo. A esse respeito, Cohn (1991) tem em vista de que ao planejar a sucessão pode encontrar barreiras emocionais e psicológicas que impactam no círculo familiar e podem comprometer a transferência de liderança para os sucessores. Assim, para viabilizar o processo compreende-se que traçar metas, planejar a sucessão e mediar os conflitos de caráter familiar são elementos importantes, como forma de assegurar o equilíbrio, bem como perdurar as atividades na propriedade familiar.

A partir desse embasamento teórico, compreende-se a propriedade rural familiar é caracterizada por ter uma família rural proprietária e cujas atividades sejam desenvolvidas e administradas por ela. Em razão de ser detentora do patrimônio, a família rural proprietária detém as prerrogativas de proceder a sucessão familiar de acordo com critérios que julgar adequados, podendo ser objetivos ou subjetivos.

## 2.4 AGRICULTURA FAMILIAR

O surgimento da categoria agricultura familiar, bem como dos agricultores familiares como personagens políticos é recente na história brasileira. De modo especial, nas duas últimas décadas, vem ocorrendo um processo complexo de construção da categoria agricultura familiar, enquanto modelo de agricultura e como identidade política de grupos de agricultores (PICOLOTTO, 2014). Sendo que, a sua construção no país procede por um conjunto de experiências, reflexões e iniciativas de diversos atores, assim como incluídas nesse processo as organizações sindicais, em vista de resultados de embates travados em um campo de forças, abordado em relações da academia, no Estado e nas organizações que se propõem a ser representantes dos agricultores em geral (BOURDIEU, 2005).

Apesar de ser recente, se comparada à tradição dos estudos sobre esse tema nos países desenvolvidos, o aparecimento da expressão “agricultura familiar” emergiu no contexto brasileiro a partir de meados da década de 1990. Neste período ocorreram duas razões definidoras em que possibilitaram um impacto social e político significativo no meio rural, especialmente na região Centro-Sul. Para Schneider (2003), a razão inicial foi no campo político, a emergência da expressão parece ter sido encaminhada como uma nova categoria pelos movimentos sociais do campo, capitaneados pelo sindicalismo rural ligado à Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG) em que produziram formas de manifestação política, como por exemplo os eventos anuais em torno do “Grito da Terra<sup>20</sup>”.

Outra razão da consolidação da expressão agricultura familiar no cenário social e político brasileiro está relacionada à legitimação que o Estado atribuiu ao lançar, em 1996, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF<sup>21</sup>). Esse programa, formulado como resposta às pressões do movimento sindical rural desde o início dos anos de 1990, nasceu com a finalidade de prover crédito agrícola e apoio institucional às categorias de pequenos produtores rurais que vinham sendo alijados das políticas públicas ao longo da década de 1980 e encontravam sérias dificuldades de se manter na atividade. Direcionado especialmente àqueles localizado nas regiões Sul e Nordeste, assim, passou a reforçar a defesa de propostas que vislumbrassem o compromisso cada vez mais sólido do Estado com uma categoria social considerada específica e que necessitava de políticas públicas diferenciadas, tais como acesso as linhas de créditos específicas, juros menores e apoio institucional (SCHNEIDER, 2003).

Mattei (2014, p. 78) afirma que “são inegáveis os avanços observados nas duas últimas décadas no meio rural brasileiro, a partir do momento que o Estado decidiu apoiar mais fortemente o setor produtivo classificado como agricultura familiar”. Ainda destaca que, o PRONAF se tornou um instrumento fundamental para discussão do desenvolvimento rural no país, compreendendo que o seu significado é primordial para definição das estratégias de reprodução social dos agricultores familiares.

---

<sup>20</sup> O Grito da Terra é a principal ação de massa do Movimento Sindical de Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (MSTTR). É promovido pela CONTAG, Federações dos Trabalhadores na Agricultura (FETAGs) e pelos Sindicatos dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (STTRs). É um espaço de proposição, reivindicação e negociação de políticas públicas para o campo e floresta, além de ser um processo mobilizador, formativo e informativo (MEDEIROS, 1999).

<sup>21</sup> O PRONAF é o “programa de crédito que permite acesso a recursos financeiros para o desenvolvimento da agricultura familiar. Facilita a execução das atividades agropecuárias, ajuda na compra de equipamentos modernos e contribui no aumento da renda e melhoria da qualidade de vida no campo, por meio de financiamentos de forma individual ou coletiva, com taxas de juros abaixo da inflação” (BRASIL, 2013, p. 11).

Noutra ótica, Picolotto (2014) enfatiza que a construção e o reconhecimento da agricultura familiar no Brasil se consistem em três formas principais, diferentes, porém complementares entre si. A primeira está relacionada no respeito ao aumento de sua importância política e dos atores que se constituíram como seus representantes. A segunda diz respeito ao reconhecimento institucional proporcionado pela definição de espaços no Estado, criação de políticas públicas e pela Lei da Agricultura Familiar. E a terceira forma aborda a questão do trabalho de reversão das valorações negativas que eram atribuídas a este modelo de agricultura, tais como: atrasada, ineficiente e inadequada.

No Brasil, historicamente a expressão agricultura familiar é essencialmente heterogênea, sendo vista comumente como um setor atrasado nos aspectos tecnológico, econômico e social, alinhado fundamentalmente para a lógica da subsistência e à produção de produtos básicos alimentares (WICKERT, 2017). Para Souza Filho et al. (2004), o universo da agricultura familiar inclui famílias muito pobres até famílias com significativos recursos. A utilização da categoria “agricultura familiar” é útil e desejável para fins de formulação de política, pois é preciso tratá-los como diferentes entre si no que se refere à geração e à difusão de tecnologias.

Contribuindo para essa discussão, Savoldi e Cunha (2010) enfatizam que no Brasil, a agricultura familiar, praticada nas pequenas propriedades surgiu à margem da grande propriedade e nunca teve uma política em seu benefício. Destacam que, a partir da década de 1990, ocorreram de forma significativa mudanças econômicas, sociais e políticas no espaço mundial. Dessa forma, no contexto do espaço brasileiro, o reflexo dessas mudanças pode ser constatado no âmbito da agricultura familiar que começou a conquistar um lugar importante neste cenário de transformações.

No tocante as atividades da agricultura familiar são gerenciadas segundo uma lógica específica. Quanto ao seu funcionamento procura-se reduzir as despesas familiares e os custos de produção, garantir da segurança alimentar da família, minimizar dos riscos da exploração agrícola e do mercado, preservar o uso da mão-de-obra e qualificar as disposições de trabalho e do sistema produtivo (FURTADO, 2000).

A agricultura familiar apesar de ser em uma área menor, é responsável por boa parte da segurança alimentar no país, considerada importante fornecedora de alimentos para o mercado interno. Cabe salientar que o conceito adotado é mais restritivo, para a Lei nº 11.236 de 24 de julho de 2006, a agricultura familiar foi definida da seguinte maneira:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo,

simultaneamente, aos seguintes requisitos: I – não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II – utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III – tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; IV – dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família. § 1º O disposto no inciso I do caput deste artigo não se aplica quando se tratar de condomínio rural ou outras formas coletivas de propriedade, desde que a fração ideal por proprietário não ultrapasse 4 (quatro) módulos fiscais. § 2º São também beneficiários desta Lei: I – silvicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo, cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes; II – agricultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo e explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2ha (dois hectares) ou ocupem até 500m<sup>3</sup> (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede; III – extrativistas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput deste artigo e exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e faiscadores; IV – pescadores que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo e exerçam a atividade pesqueira artesanalmente (BRASIL, 2006, p. 1).

No intuito de corroborar com uma apresentação de conceitos sobre agricultura familiar existentes no meio científico apresenta-se o Quadro 7.

Quadro 7 – Conceitos de agricultura familiar

<b>Autores</b>	<b>Conceito de agricultura familiar</b>	<b>Síntese</b>
Lamarche (1993)	A agricultura familiar caracteriza-se pela maneira de viver diferente das demais, pois a mesma enfoca a preservação ambiental e a identidade cultural, incentivando a permanência do jovem no campo.	Modo de vida
INCRA/FAO (1996, p. 4)	Propriedade rural que apresenta três características centrais: a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados são feitos por indivíduos que mantém entre si laços de sangue ou casamento; b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família; c) a propriedade dos meios de produção pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de falecimento ou aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva”.	Tipo de propriedade rural
Wanderley (1999, p.23)	É aquela propriedade rural em que “a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo”, sendo a agricultura camponesa tradicional uma das formas sociais de agricultura familiar.	Tipo de propriedade rural
Carmo (1999)	Forma de organização produtiva em que os critérios adotados para orientar as decisões relativas à exploração agrícola não se subordinam unicamente pelo ângulo da produção.	Forma de organização produtiva
Martins (2001)	Uma instituição de reprodução da família, cujo núcleo está na relação direta com a terra e com a produção agrícola.	Instituição de reprodução da família
Schneider (2003)	Forma de categoria social baseada no trabalho familiar não-agrícola (pluriatividade) ou com a participação do trabalho assalariado, mas que a essência da mão-de-obra familiar (agrícola ou não-agrícola) seja preservada.	Categoria social
Ahlert (2009)	Um sistema no qual os meios de produção são familiares e os resultados do processo de produção são divididos no final, ou seja, não existe salário.	Sistema

Abramovay (2010)	Unidade produtiva onde a propriedade, a gestão e a maior parte do trabalho vêm de pessoas que mantêm entre si vínculos de sangue ou de casamento.	Unidade produtiva
Aquino, Gazolla e Schneider (2018)	A agricultura familiar brasileira tem peso importante na estrutura agrária nacional, além de ser responsável pela geração de empregos, ocupações, renda e pela produção de alimentos destinados ao mercado doméstico.	Importante na estrutura nacional

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Sobre a temática da agricultura familiar esse estudo será baseado na corrente teórica defendida por Schneider (2003), de uma categoria social. Ele defende que para definir agricultura familiar não se pode levar em consideração apenas as atividades econômicas associadas à produção agropecuária da família. Deve-se olhar o agricultor familiar sob a ótica da pluriatividade<sup>22</sup>, atividades externas executadas pelos membros da família, que não descaracteriza a agricultura familiar (SCHNEIDER, 2003).

A pluriatividade é uma das variáveis que influenciaram as mudanças socioeconômicas e estruturais da agricultura familiar (SCHNEIDER, 2003). O tema tornou-se importante como viabilidade econômica para as pequenas propriedades rurais possam recorrer à representação social para permanência no campo. Logo, a pluriatividade na agricultura familiar preenche uma lacuna ocasionada por problemas sociais decorrentes do alto grau de urbanização, porém é necessário ampliar o escopo das políticas públicas compensatórias contemplando o pequeno produtor rural.

Para esse debate é importante esclarecer que o conceito de pluriatividade refere-se às atividades agrícolas e não agrícolas que os membros da propriedade exercem, onde atividades agrícolas são aquelas desempenhadas na agricultura, e atividades não agrícolas englobam qualquer tipo de atividade remunerada fora do estabelecimento agrícola (SCHNEIDER, 2003; CAMARGO; OLIVEIRA, 2012; ESCHER et al., 2014). Dessa forma, trabalhar “fora” e morar “dentro” da propriedade é uma condição extra de adquirir ganhos financeiros, auxiliando a viabilidade econômica da propriedade, bem como possibilita usufruir da qualidade de vida e bem-estar presentes nesse meio, produzindo matérias-primas e alimentos saudáveis (CRUZ, 2012).

Seguindo a perspectiva de Schneider (2003) a agricultura familiar tem como características: mão de obra basicamente familiar, contratando mão de obra complementar nos períodos de muito trabalho; a organização do processo produtivo é realizada pela família; possui produção diversificada, objetivando a melhor utilização da área disponível, a mão de obra

---

<sup>22</sup> A pluriatividade refere-se a uma unidade produtiva multidimensional, onde se pratica a agricultura e outras atividades, tanto dentro como fora da propriedade, pelas quais são recebidos diferentes tipos de remuneração e receitas (SCHNEIDER, 2003).

familiar e o aumento da renda. Outra consideração importante diz respeito aos cuidados com a conservação dos recursos naturais, em virtude de sua dependência à produção, reprodução e à sucessão familiar.

Quanto aos números da agricultura familiar no Brasil, Silva et al. (2006) ressalta que o setor é responsável pela ocupação de cerca de 22% da área dos estabelecimentos agropecuários nacionais, empregando aproximadamente 4 milhões de pessoas que ocupam 59% da população no setor agropecuário. Logo, de acordo com o censo agropecuário de 2006 constata-se que:

O censo agropecuário de 2006 identificou que do ponto de vista produtiva destaca-se a grande importância da agricultura familiar, com ênfase nas seguintes informações: 87% da produção total de mandioca; 70% da produção de feijão; 46% da produção de milho; 34% da produção de arroz; 38% da produção de café; e 58% da produção de leite. Além disso, os dados revelam que 59% do plantel de suínos; 50% do plantel de aves; e 30% do plantel de bovinos são de responsabilidade da agricultura familiar (MATTEI, 2014, p. 77).

De acordo com o IBGE 2010, as atividades em propriedades rurais no Brasil correspondem a 77% dos agricultores e gera mais de 12 milhões de empregos. Possuem apenas 20% de terras e são responsáveis por 30% da produção nacional. Assim, os números apontam que a importância da agricultura familiar para o desenvolvimento rural<sup>23</sup> está alicerçada na capacidade de absorção de mão de obra e de geração de renda no campo, transformando-se um meio eficiente de redução do êxodo rural, além de ser responsável por boa parte da segurança alimentar no país, considerada importante fornecedora de alimentos para o mercado interno (BRIXIUS; AGUIAR; MORAES, 2006).

Em contraponto, a dependência de alimentos provindos do setor familiar e o crescimento constante da população urbana brasileira é efeito da crise existente na agricultura familiar atual, em razão da deficiência em políticas de fortalecimento e incentivo à permanência no campo. Por conta disso, a permanência no campo está preocupando muitos pesquisadores de todo o mundo e colocando a sucessão familiar como uma adversidade que deve ser fortemente discutido em âmbito acadêmico e social (WEISHEIMER, 2009).

No que diz respeito a importância social, econômica e política da agricultura familiar, Fonseca et al. (2015) discutem a capacidade de adaptação desse segmento às novas realidades sociais e a sua permanência como forma de resistência às disposições do capital. Evidencia-se

---

<sup>23</sup>Segundo Ploeg et al. (2000, p. 395), o desenvolvimento rural seria uma tentativa de reconstrução das bases econômicas, sociais e ambientais, e das próprias unidades familiares, em face das limitações e lacunas intrínsecas do paradigma produtivista. Em síntese, como dispositivo heurístico, o desenvolvimento rural representaria uma possibilidade de ir além da modernização técnico-produtiva, apresentando-se como uma estratégia de sobrevivência desenvolvida por unidades familiares rurais que buscam, através de seu esforço e disposições, incrementar as possibilidades de garantir sua reprodução.

que a agricultura familiar é dotada de uma lógica específica, voltada para princípios internos da propriedade rural, para fazer frente à racionalidade do mercado. Somando-se a essas ideias Mota, Schmitz e Freitas (2007) apontam cinco vantagens ao se tratar de agricultura familiar:

1) é responsável pela maior diversificação dos sistemas de produção e da conservação da biodiversidade; 2) pode contribuir, assim, para um manejo adequado dos recursos naturais; 3) apresenta, em geral, maior produtividade em áreas menores; 4) valoriza a coexistência das diferenças culturais pela “personalidade” que cada estabelecimento tem; e 5) apresenta a possibilidade de maior proximidade entre consumidor e produtores na identificação da origem dos alimentos, uma das tendências em cursos nos novos padrões de consumo (MOTA; SCHMITZ; FREITAS, 2007, p. 129).

Alinhado ao argumento de apresentar a importância da agricultura familiar, Guilhoto et al. (2007) enfatizam que, apesar de dificuldades quanto à obtenção de financiamento, baixa disponibilidade tecnológica e fragilidade da assistência técnica, insuficiência de terras e capital, o peso da agricultura familiar para a riqueza do País é representativo e não perdeu sua força nos últimos anos.

Diante do exposto, compreende-se a importância da presença da agricultura familiar no meio rural brasileiro, visto que uma região rural terá um desenvolvimento tanto mais dinâmico quanto maior for a capacidade de diversificação da economia local provocadas pelas características de sua agricultura (VEIGA et al., 2001). Além de que em “as áreas onde a agricultura familiar é predominante, correspondem às situações de maior intensidade de vida social local. Essa contribuição é significativa e reflete em qualidade de vida e desenvolvimento rural” (WANDERLEY, 2009, p. 305).

Portanto, a agricultura familiar pode ser entendida sob vários conceitos e características. Apesar de sofrer perdas de renda e ter dificuldades de acesso aos benefícios das políticas públicas, é uma forma de produção que busca estabelecer sistemas produtivos direcionado na biodiversidade, na inclusão de jovens e de mulheres, na valorização do trabalho familiar, além da produção de alimentos destinados à segurança alimentar e nutricional da população brasileira e, no desenvolvimento rural sustentável<sup>24</sup>(MATTEI, 2014).

Em relação “a tomar decisões<sup>25</sup> na agricultura familiar é crucial para as propriedades, acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente o desempenho da propriedade” (FREITAS et al., 1997, p. 51). Vislumbra-se a importância da tomada de decisão

<sup>24</sup>Costabeber e Caporal (2003, p. 164) defendem o desenvolvimento rural sustentável como um processo gradativo de mudança que “encerra em sua construção e trajetória a consolidação de processos educativos e participativos que envolvem as populações rurais, conformando uma estratégia impulsionadora de dinâmicas socioeconômicas mais ajustadas ao imperativo ambiental”.

<sup>25</sup>“Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas. E cabe ao tomador de decisão reconhecer e diagnosticar a situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 446).

como ponto básico da atividade administrativa e da gestão organizacional, tanto em um empreendimento empresarial tal como no setor da agricultura familiar.

As propriedades rurais familiares, como as organizações, a todo momento estão exercendo a tomada de decisões, pela necessidade e busca de novos resultados. No entanto, há críticas, em virtude às suas limitações, o “homem” não consegue compreender todas as alternativas possíveis, assim como a todas as informações necessárias em dado momento, apesar de que isso não indique que a decisão do indivíduo deixe de ser racional, significa que ela apresenta uma racionalidade limitada (SIMON, 1979).

Direcionando o processo de tomada de decisões para os empreendimentos rurais, percebe-se que o setor da agricultura familiar está em crescentes transformações. Em virtude da mecanização e as mudanças na política agrícola, a adoção de técnicas modernas, assim como a abertura da economia a partir de 1990. Tudo isso, provocando uma ampla concorrência e sendo necessário um olhar diferenciado para o alcance de eficácia na tomada de decisão no setor, considerando uma série de influências e predicados (DALCIN, 2013).

Contini et al. (1984) destacam a relevância do processo de tomada de decisão para o agricultor familiar, pelo fato das transformações que vem acontecendo nos cenários políticos e sociais, bem como pela determinação do volume agregado da produção agrícola. Nesse sentido, Dalcin (2013) enfatiza que a tradição, aprendizado, infraestrutura, fatores psicológicos, sociais e econômicos são componentes presentes nas decisões dos agricultores, especialmente os familiares, que têm um sentimento de pertencimento ligado à terra e, geralmente, demonstram menores tendências à mudança.

Bandejo (2005) salienta que a tomada de decisão do agricultor familiar é embasada em uma racionalidade específica que não se determina em função da lucratividade simplesmente, mas, considerando, a decorrência da satisfação social ou mesmo da subsistência da família (BANDEJO, 2005). Por conta disso ganha destaque nos debates da agricultura a tomada de decisão, especialmente direcionado ao processo de sucessão familiar nas propriedades rurais.

Todavia, as decisões e ações a serem desempenhadas nas unidades familiares, dependem muito das situações e dos objetivos do agricultor. Segundo Lima et al. (2005, p. 66),

As decisões e ações dos agricultores familiares relativas à condução de suas atividades de produção são coerentes e racionais. Elas visam atender um ou mais objetivos percebidos como possíveis pelo grupo familiar, tendo em vista a percepção que o(s) agente(s) tem de sua situação e das finalidades atribuídas às suas unidades de produção.

Logo, fica evidenciado que agricultura familiar desempenha um papel importante para sociedade ao garantir a subsistência da família, distribuir renda e gerar postos de trabalho,

garantindo assim, o sustento de milhares de pessoas. No entanto, tomar decisões ponderadas, desenvolver formas de gestão e planejamento da propriedade, adquirir um domínio relativo sobre os mercados, qualificar sua capacidade, inovando, produzindo para inserção em um ambiente diferente, são condições fundamentais que possibilitam a sucessão familiar e a sobrevivência da reprodução social dos agricultores familiares enquanto produtores de alimentos e matérias-primas (SCHNEIDER, 2003).

## 2.5 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A discussão acerca do conceito de desenvolvimento é bastante rica, desafiadora e polêmica no meio acadêmico e social, especialmente quanto à diferenciação entre desenvolvimento e crescimento econômico, afinal muitos relacionam apenas os incrementos constantes no nível de renda como condição para proporcionar o desenvolvimento, sem, entretanto, se preocupar como tais incrementos são distribuídos (OLIVEIRA; LIMA, 2003).

Furtado (1983) distingue crescimento econômico e desenvolvimento. Entende que crescimento econômico é a expansão da produção real em um subconjunto econômico, cujas modificações não implicam alterações nas funções de produção.

Enquanto que, o desenvolvimento não é apenas um processo de acumulação e de aumento de produtividade macroeconômica, mas, sim, é o caminho de acesso a formas sociais mais adequadas para provocar a criatividade humana e a contribuir para os interesses da coletividade (FURTADO, 1983).

Importante salientar que o ponto de partida da ideia de desenvolvimento teve sua origem do conceito de progresso<sup>26</sup> (VARGAS, 2013). Sendo que, a noção de progresso teve seu ápice no século XIX, reconhecida como um evento histórico, cuja explicação provinha dos fatos. No entanto, no século XX o termo transforma-se em um ceticismo, sobretudo, pelas mudanças de paradigmas sociais e filosóficos da época. Tudo isso, provocado pela crença no progresso como condição necessária a todas as nações, e, assim, entrega suas esperanças e promessas à ideia de desenvolvimento (HEIDEMANN, 2009; HERSHBERG, 2001).

A ideia do desenvolvimento é entendida como um “processo de mudança social, pelo qual crescentes necessidades humanas preexistentes ou criadas pela própria mudança são satisfeitas por meio de uma diferenciação do sistema produtivo decorrente da introdução de inovações tecnológicas” (FURTADO, 1964, p. 29).

---

<sup>26</sup> Para Marx (1968, p. 417), o progresso e fator necessário do desenvolvimento econômico da sociedade, porém é um meio civilizado e refinado de exploração.

Dessa forma, desenvolvimento, em qualquer concepção, deve resultar do crescimento econômico acompanhado de melhoria na qualidade de vida. Ou seja, é a inclusão às alterações da composição do produto e a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem-estar econômico e social (pobreza, desigualdade, desemprego, condições de saúde, moradia, alimentação e educação) (VASCONCELLOS; GARCIA, 1998).

Para Bresser-Pereira (2006) o desenvolvimento é imperativo de crescimento econômico e de estratégias nacionais. Paiva (2005) conceitua o desenvolvimento como a ampliação sustentável da oferta e da apropriação de bens materiais e culturais por parte de uma determinada comunidade. Bassan e Siedenberg (2010) abordam o desenvolvimento como processo de transformação, modernização, progresso, e forma de redução de desigualdades. Divergindo, Lisboa (1995, p. 15) trata o desenvolvimento como “um caminhar na contramão da natureza e da sociedade”, responsável pela desestabilização “do equilíbrio global.

Portanto, o desenvolvimento é um conceito polissêmico, abordado em diferentes perspectivas, que destacam em concepções econômica, ambiental, cultural, social e regional. Com base nisso, em seguida será apresentado a concepção de desenvolvimento regional.

O presente estudo está alinhado na concepção do desenvolvimento regional. Uma vez que procura compreender os processos de aprendizagem gerencial dos egressos da UFFS, visando otimizar as ações gerenciais das propriedades rurais e, a partir disso, contribuir para a promoção de avanços sociais e econômicos na região<sup>27</sup> de abrangência da UFFS *campus* Cerro Largo/RS. Nesse sentido, Frota (2017 a, p.7), enfatiza que a implantação de Universidades favorece o desenvolvimento regional, na medida em que “promove a aproximação das mesmas com a sociedade, e consegue sensibilizar a academia com relação às demandas regionais”.

Os anos 50 foram determinantes no que se refere ao surgimento das novas teorias sobre o desenvolvimento regional. Grandes foram os debates e, no caso da América Latina, a CEPAL contribuiu de forma eficaz na elaboração e propagação dessa dessas teorias. Essas teorias caracterizaram o desenvolvimento regional, como uma “força motora”, que em virtude de reações em cadeia, interferem as demais atividades econômicas, servindo como um alicerce que impulsionam a sociedade regional (MADUREIRA, 2015). Nessa perspectiva, Oliveira e Lima (2003) enfatizam que a sociedade regional tem participação no planejamento contínuo da

---

<sup>27</sup> Região é “uma entidade concreta, resultado de múltiplas determinações, ou seja, da efetivação dos mecanismos de regionalização sobre um quadro territorial já previamente ocupado, caracterizado por uma natureza já transformada, heranças culturais e materiais e determinada estrutura social e seus conflitos” (CORRÊA, 1991, p. 45-46).

ocupação, do espaço e na distribuição dos produtos do processo, tendo consequências para o desenvolvimento regional.

No entendimento de Theis et al. (2001, p. 214-215), desenvolvimento regional se configura num “processo de mudanças multifacetado relativo a aspectos sociais, econômicos, políticos, ambientais, culturais que ocorrem em determinado espaço e tempo”. No entanto, o autor subestima em razão de que essa compreensão envolve dimensões que as teorias tradicionais sobre desenvolvimento regional desconsideram, pois, atualmente, aponta-se para certa “flexibilidade”, que se opõe à rigidez das formas clássicas de concepção da organização de um dado território. E isso é visto com fenômenos mais recentes de diversificação e enriquecimento das atividades sobre o território com base na mobilização de seus próprios recursos (naturais, humanos e econômicos) e energias.

Para Souza (2009) o desenvolvimento regional é mais do que um processo localizado de crescimento econômico e mudança social, tem por objetivo a melhoria da qualidade de vida material e de convivência de uma comunidade. O desenvolvimento regional vai além desses aspectos (econômicos e sociais), “estabelece-se uma série de inter-relações com outros elementos e estruturas presentes na região considerada, configurando um complexo sistema de interações e abordagens” (SIEDENBERG, 2006, p. 72). Sachs (1997) aborda que o desenvolvimento regional engloba elementos relacionadas a cinco dimensões: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Cujo todas essas dimensões devem ser interligadas com o propósito de proporcionar melhoria nas condições de vida de uma determinada região.

Para contribuir no debate sobre desenvolvimento regional conceitua-se a expressão “região”, “é um espaço socioeconômico, configurado e reconfigurado permanentemente por relações de poder entre indivíduos, grupo se classes sociais que, assim, produzem-no e o consomem” (SOUZA; THEIS, 2009, p. 12). Em outras palavras, região é definido como um conjunto de lugares onde as diferenças internas entre eles são menores que as existentes entre estes lugares e qualquer elemento de outro conjunto de lugares (CORRÊA, 1991).

Dessa forma, região é parte indissociável do desenvolvimento regional, visto que trata do reflexo das modificações vividas pelos indivíduos que habitam aquele determinado espaço (RIBEIRO, 2004).

Diante desse contexto, constata-se que o desenvolvimento regional é um processo de ampliação contínua da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de fluxo da região. A divisão resultante deste processo é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a condução de excedentes provenientes de outras

regiões, processo que tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda local e/ou da região, como pontua Amaral Filho (2009).

As abordagens teóricas contempladas nesta parte da dissertação, aprendizagem gerencial, sucessão familiar, agricultura familiar, propriedades rurais e desenvolvimento regional contribuem na construção de um novo olhar sobre a gestão das propriedades rurais contemporâneas, ao provocar a inclusão dos fundamentos teóricos da aprendizagem gerencial sem ignorar suas particularidades de ser familiar e de ser rural, inserindo-se num contexto regional.

Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos, parte do documento na qual expõem a abordagem e a natureza do estudo, os sujeitos envolvidos na pesquisa, bem como os métodos e técnicas de coleta e de análise dos dados. Por fim são apresentados os aspectos éticos.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia que foi utilizada para desenvolver a pesquisa. Para isso, a proposta metodológica foi dividida em cinco seções: a) classificação da pesquisa, b) seleção da amostra, c) coleta de dados, d) análise dos dados e e) aspectos éticos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Nessa seção foi abordada a classificação da pesquisa quanto a: abordagem, a natureza, aos objetivos e aos procedimentos metodológicos. A seguir descreve-se detalhadamente cada uma delas.

A abordagem metodológica da pesquisa foi qualitativa e interpretativista. De acordo com Taylor e Bogdan (1997), a pesquisa qualitativa busca a compreensão e investigação de falas, escritas e observações, buscando entender as crenças pessoais e motivos de determinados sujeitos. As pesquisas interpretativistas propõem visualizar a realidade no contexto social (DE PAIVA JÚNIOR; DE MELLO, 2008). Os autores enfatizam que a realidade enfatizada nesse paradigma é um produto das experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos. Assim, deseja-se saber a perspectiva do fenômeno em si.

A natureza da pesquisa foi aplicada, pois “visa gerar conhecimentos para aplicação prática, voltadas à solução de problemas específicos da realidade. Envolve verdades e interesses locais” (ZAMBERLAN, 2014, p. 94), no caso específico envolvendo a compreensão sobre o processo de aprendizagem gerencial para a sucessão familiar em propriedades rurais familiares de egressos da UFFS *Campus Cerro Largo/RS*.

No que se refere aos seus objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, visto que analisa o assunto em profundidade e também descrever as características de determinado fenômeno (ZAMBERLAN, 2014; SAMPIERE; CALLADO; LUCIO, 2013). Esse tipo de pesquisa permite ao investigador maximizar seu conhecimento acerca de determinado fenômeno ou problemática, objetivando a identificação de padrões (TRIVINÖS, 1987).

Para Gil (1999, p. 43), pesquisas exploratórias visam primordialmente “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Já as pesquisas descritivas envolvem a “descrição de características de uma população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Dessa forma, foi possível explorar e descrever aspectos relacionados à conteúdos e as formas de aprendizagem gerencial, como também analisar as

limitações e potencialidades que esses egressos vivenciaram durante a gestão de sua propriedade rural familiar.

Quanto aos procedimentos metodológicos classifica-se como: revisão integrativa sistemática e pesquisa de campo. A revisão integrativa sistemática consiste na aplicação de estratégias científicas que permitam limitar o viés de seleção de artigos, avaliá-los com espírito crítico e sintetizar todos os estudos relevantes em um tópico específico, a partir de material científico disponível em papel ou eletronicamente (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Por sua vez, Galvão, Sawada e Trevisan (2004, p. 549) definiram como “um recurso importante da prática baseada em evidências, que consiste em uma forma de síntese dos resultados de pesquisas relacionados com um problema específico”. A etapa de pesquisa de campo, em que o principal mecanismo adotado foi a entrevista semiestruturada designada aos egressos, configura-se num método de coleta de dados baseada num roteiro de assuntos ou perguntas, em que o entrevistador tem a liberdade de obter mais informações sobre o tema desejado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A UFFS Campus Cerro Largo caracteriza-se por ser uma instituição de qualidade, popular e pública de ensino superior. Localiza-se no município de Cerro Largo, estado do Rio Grande do Sul. De acordo com a UFFS CCL (2019), a sua área de abrangência compreende as regiões das Missões, Fronteira Noroeste, Noroeste Colonial e Celeiro.

A UFFS *campus* Cerro Largo/RS possui sete cursos de graduação, que formaram o total de 789 estudantes, sendo quatro cursos em licenciatura: Física (33), Química (43), Letras (66), Ciências Biológicas (166) e três cursos em bacharelado: Engenharia Ambiental (110) Administração (157); Agronomia (214) (UFFS CCL, 2020). Com base nestes dados foi definido o Universo desse estudo, que está representado por 371 egressos dos cursos de Administração e Agronomia.

A definição da amostragem nesta pesquisa foi do tipo acessibilidade ou conveniência<sup>28</sup>, do tipo não probabilística, que é destituída de qualquer rigor estatístico, e conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 405), a sua “finalidade é a não generalização em termos de probabilidade [...] pois a escolha dos elementos depende de razões relacionadas com as características da pesquisa”.

---

<sup>28</sup> Prodanov e Freitas (2013, p. 98) colocaram que neste tipo de amostragem “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo. Aplicamos esse tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, em que não é requerido elevado nível de precisão”.

Para a amostragem dessa pesquisa foram selecionados quatro estudantes egressos dos cursos de bacharelados da UFFS *Campus* Cerro Largo/RS. Sendo dois egressos do curso de Administração, da linha de formação Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial, do projeto político pedagógico, formalizado no ano de 2012, e dois egressos do curso de Agronomia, da linha de formação central a Agroecologia, do projeto político pedagógico, formalizado no ano de 2016.

Para seleção dos quatro egressos foi levado em consideração os seguintes critérios: a faixa etária, o gênero e a acessibilidade de cada participante, facilitando o deslocamento e a comunicação entre o entrevistador e o entrevistado. Outro fator fundamental para a seleção do egresso foi a disponibilidade do mesmo em prestar as informações necessárias para o estudo.

Foram definidos quatro estudantes e os cursos supracitados, por um lado, para estabelecer uma comparação entre os egressos do mesmo curso e, por outro lado, em virtude de que ambos cursos visam reverter a tendência de redução da população jovem na região e oferecer novas oportunidades de qualificação, fatores fundamentais para recuperar o dinamismo econômico da agricultura familiar e viabilizar melhores indicadores de qualidade de vida, sobretudo, buscam promover o desenvolvimento regional. Diante disso, objetiva-se verificar as perspectivas desses egressos envolvidos neste cenário, optando-se por realizar uma amostra que contemple o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar de propriedades rurais familiares.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados foi utilizado dados primários e secundários. Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturada<sup>29</sup> (Apêndice B), com um roteiro previamente estabelecido. Para os dados secundários foram obtidos por meio de uma revisão bibliográfica e uma revisão integrativa sistemática, além de dados em livros, dissertações, teses e artigos científicos.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas conforme o modelo proposto de Seidman (1997), porém adaptado e testado por Botelho (2012). O modelo é composto por um conjunto de questões possibilitando aos egressos proferirem a sua percepção sobre os conteúdos,

---

<sup>29</sup>Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 426) descreveram que elas “se baseiam em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas [...] sobre os temas desejados”. Na entrevista é o próprio entrevistador que age como instrumento de investigação, visto que sua interação e abordagem junto ao indivíduo entrevistado não só implicam em obter respostas, como também ir aprendendo a que perguntas fazer e como fazê-las. Dessa forma, sua função é buscar que os entrevistados respondam com o máximo de confiabilidade, clareza e que deem respostas concisas sobre o assunto (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

formas, limites e potencialidades do processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar das propriedades rurais.

Esse conjunto de questões corresponde a três quadros temáticos. O primeiro estabelece o contexto da experiência dos egressos; o segundo reconstrói os detalhes de suas experiências e o contexto onde ocorreram; e o terceiro encoraja os egressos a refletir sobre o significado de suas experiências vividas. As questões serão testadas, e após os ajustes será apresentado o novo roteiro aos entrevistados, buscando seus *feedbacks*<sup>30</sup> sobre as temáticas tratadas.

Foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados, ou seja, foi aplicada uma entrevista piloto para averiguar a aplicabilidade, entendimento e interpretação pela pessoa questionada. Após o estudo piloto, foram feitos alguns ajustes no roteiro de entrevistas a fim de proporcionar maior dinamicidade ao processo.

As entrevistas foram realizadas onde era mais conveniente para os entrevistados, ocorreram na residência, no seu local de trabalho ou em outro local definido por eles, sendo combinado na ocasião do primeiro contato com o entrevistado, deixando livremente a escolha do horário e local para cada indivíduo.

Em relação a revisão integrativa sistemática foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais a partir da perspectiva de egressos nos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia da UFFS *campus* Cerro Largo/RS?

A revisão integrativa sistemática foi realizada com base em estudos publicados nos últimos dez anos (2010-2020) disponibilizados nas plataformas SCIELO e BDTD<sup>31</sup> sobre as temáticas: aprendizagem gerencial, sucessão familiar, propriedades rurais, agricultura familiar, desenvolvimento regional, Universidade, gestão e estudantes egressos, tal como apresentado detalhadamente no Apêndice A, contemplando dessa forma o recorte temporal que permeia a data da implantação da UFFS Cerro Largo/RS na região.

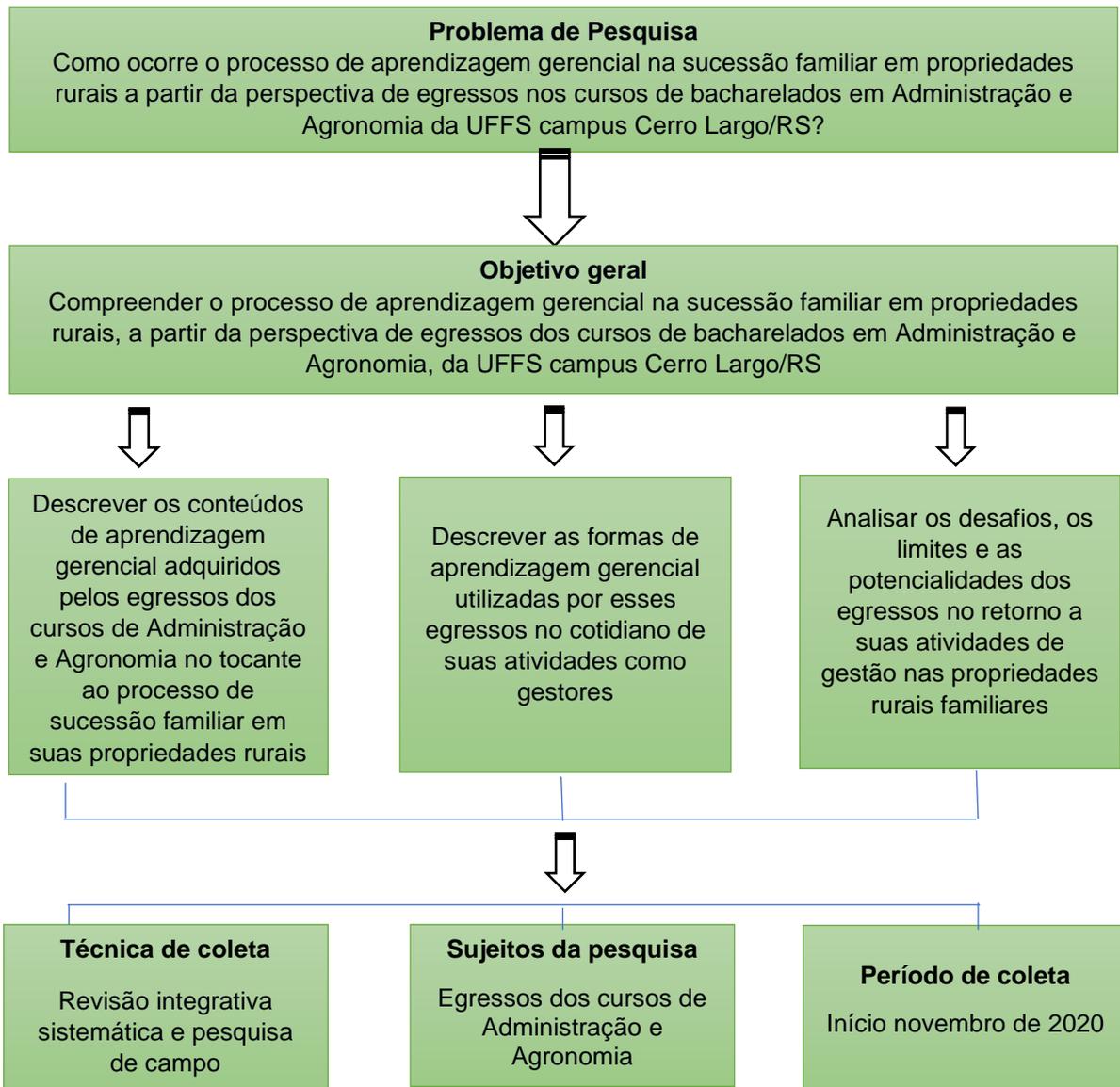
Para um melhor entendimento, na Figura 3, apresenta-se o desenho da pesquisa.

---

<sup>30</sup> *Feedback* é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia (WILLIANS, 2005, p.19).

<sup>31</sup> A escolha das duas plataformas deu-se pelo fato de as mesmas serem as mais utilizadas no meio acadêmico e por sua facilidade em acesso e pesquisa.

Figura 2 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Em suma, para a coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários. A técnica de coleta de dados foi realizada por meio da revisão integrativa sistemática e pesquisa de campo. Os sujeitos da pesquisa são egressos dos cursos de Administração e de Agronomia da UFFS *campus* Cerro Largo/RS. E o período de coleta dos dados deu-se no início do mês de novembro do ano de 2020.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O procedimento de análise de dados para o estudo dessa dissertação foi baseado na forma de categorização desenvolvida por Botelho (2012, p. 105), seguindo as seguintes etapas:

- a) leitura e releitura de cada entrevista: que consistiu na leitura do texto transcrito, com o objetivo de identificar temas relevantes relacionados à aprendizagem gerencial na visão dos egressos entrevistados;
- b) codificação das entrevistas: consistiu em conhecer as características de cada um dos entrevistados, auxiliar na organização das informações após a coleta de dados, manter uma sistematização a respeito das características de cada participante. Para isso os egressos foram identificados por meio de códigos, idade, estado civil, formação acadêmica e o endereço, feito assim, para que seja mantido o anonimato, conforme proposto no Quadro 8.

Quadro 8 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado (a)	Idade	Estado civil	Curso/formação	Endereço/Município
E1	25 anos	Solteiro	Agronomia	Guarani das Missões
E2	33 anos	Solteiro	Administração	Cerro Largo
E3	25 anos	Solteiro	Agronomia	Cerro Largo
E4	24 anos	Solteiro	Administração	Pirapó

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

- c) leitura e releitura das entrevistas codificadas: atividade realizada visando analisar as características de cada egresso.
- d) agrupamento dos relatos dos egressos em quadro temático: essa etapa consistiu na criação de um quadro temático especialmente para atender os objetivos específicos desse estudo, o qual está apresentado como Quadro 9.

Quadro 9 – Quadro temático sobre aprendizagem gerencial

Conteúdos da Aprendizagem Gerencial	Formas de Aprendizagem Gerencial	Limites e Potencialidades
Dimensões: Individual, contextual, organizacional e do trabalho.	Formal e a Informal	Cultura organizacional, pressão e crise, liderança, estilo de gestão e características pessoais e da família.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

e) preenchimento do quadro temático: consistiu no preenchimento do quadro temático, tecendo considerações, nas margens do texto, a respeito de trechos que aparentaram relevância para o estudo.

f) análise e interpretação dos resultados: para análise dos dados foi utilizado a técnica denominada análise de conteúdo. Essa técnica “busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 682). Enquanto que a interpretação dos resultados foi baseada em teorias

vigente sobre aprendizagem gerencial, agricultura familiar, sucessão familiar e propriedade rurais, buscando relacionar com referências já citados nesse trabalho.

Portanto, a análise de dados dessa dissertação foi baseada na forma de categorização desenvolvida por Botelho (2012). Sendo a mesma abordada por sete etapas de análise, desde a leitura das entrevistas até a confecção do texto final.

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS

A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal da Fronteira Sul, sob o CAAE nº 34031120.5.0000.5564 (ANEXO A), conforme os aspectos dispõe a Resolução Nº 466/2012.

Os participantes foram esclarecidos sobre a pesquisa e receberam uma via do Termo Legal de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE C), sendo que a segunda via se encontra sob os cuidados do pesquisador.

Foi explicado aos participantes sobre a participação voluntária na pesquisa, sem nenhuma espécie de pagamento, e sobre a possibilidade de não participar e/ou desistir da pesquisa caso julgasse necessário. Outrossim, foi salientado sobre os riscos e benefícios da pesquisa.

As gravações e os documentos pertinentes a essa pesquisa poderão ser consultados a qualquer momento, em arquivo digital por um período de cinco anos.

A devolutiva dos resultados da pesquisa foi mediante o envio de cópia desta dissertação em arquivo *Portable Document Format* (PDF) e convite aos sujeitos da pesquisa para assistir a sessão pública de Defesa deste trabalho.

A seguir, no capítulo 4, são apresentados os resultados do presente estudo acerca do processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais, a partir da perspectiva de egressos dos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia, da UFFS *campus* Cerro Largo/RS.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo disserta sobre os resultados desta pesquisa. Assim, a cada seção são expostos os resultados alcançados em relação aos objetivos específicos.

Para tanto, apresenta-se nas seções seguintes o desenvolvimento dos três objetivos específicos propostos para este estudo. Assim sendo, na seção 4.1, apresenta-se o perfil dos entrevistados, além da caracterização de cada propriedade rural familiar e do processo de sucessão familiar. Na seção 4.2, descrevem-se os conteúdos de aprendizagem gerencial adquiridos pelos egressos dos cursos de Administração e Agronomia no tocante ao processo de sucessão familiar em suas propriedades rurais. Enquanto que, na seção 4.3, são apresentadas as formas de aprendizagem gerencial utilizadas por esses egressos no cotidiano de suas atividades como gestores. Na última, seção 4.4, analisam-se os desafios, os limites e as potencialidades que esses egressos vivenciaram em suas trajetórias como gestores em seu retorno em suas propriedades rurais familiares.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Esta seção apresenta o perfil profissional dos quatro entrevistados, além da caracterização da propriedade rural familiar e como ocorreu o processo de sucessão familiar, na perspectiva de conhecer os elementos fundamentais e estruturantes dos protagonistas da pesquisa.

- *Entrevistado A*

Natural de Guarani das Missões, Rio Grande do Sul, com 25 anos, solteiro, é o entrevistado A. Formou-se no ano de 2013 em Técnico em Agropecuário, sendo aluno semi-interno na Escola Estadual Técnica Guaramano de Guarani das Missões e, logo em seguida, iniciou os estudos de graduação na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Cerro Largo/RS, formando-se em engenheiro agrônomo, no ano de 2018.

Quanto aos motivos para fazer o curso de formação, disse que:

**Se criei nisso, estamos no ramo**, vai ajudar bastante os estudos para alcançar uma produção maior e conseqüentemente mais lucratividade. No começo não queria ficar em casa, tentei outros cursos, engenharia mecânica e medicina. Agora gostei, estou satisfeito com o curso e fiquei por aí.

Após ter concluído a sua graduação, retornou e sucedeu a propriedade rural, portanto, há dois anos atua como sucessor. Os motivos que conduziram a sucessão foi a não permanência

de dois irmãos na propriedade, ambos também cursaram Agronomia, mas foram trabalhar em empresas do ramo agrícola no município de Ijuí. O pai, que atuava como gestor da propriedade, faleceu, fato que deixou todos da família consternados. A sucessão, portanto, se deu por evento familiar natural, porém inesperado, sem planejamento.

Nesse sentido, o entrevistado A conta que:

**Agente foi criado assim. Eu gosto de plantar, olhar a planta crescer e colher. Quanto mais faço isso, eu gosto cada vez mais.** Como meus irmãos estão fora de casa, estudaram Agronomia, são empreendedores nesse ramo agrícola, eles me ajudem no possível. **Eu sou o mais novo e com orgulho estou tocando a propriedade** (ENTREVISTADO A).

A propriedade rural do entrevistado A tem seu início na família com o avô migrante da Tchecoslováquia, onde:

Dava muita seca. **Aqui se adaptamos melhor, chovia mais. Acertamos ficar aqui.** Há trinta anos atrás plantávamos bastante em Santiago, próximo de 400 hectares. Com o tempo vendemos aquela terra, e compramos mais terras em Guarani das Missões. Aqui temos em torno de 110 hectares, sendo 80 de soja, 10 de milho, 5 de pastagem e 15 de poteiros e de floresta.

Os principais produtos produzidos na propriedade são agrícolas, tais como soja, trigo, milho e canola, triticale, aveia preta e branca e azevém. Na Figura 3 pode-se visualizar uma arte do processo produtivo de colheita.

Figura 3 - Lavoura da propriedade do sucessor A



Fonte: Arquivo pessoal, 2021.

Na propriedade da família também tem a criação de gado de corte, recrias de carneiros desmamados, suínos e aves, bem como o cultivo para consumo próprio de diversas hortaliças e fruticulturas.

Figura 4 – Lavoura de cereais e gado de corte



Fonte: Arquivo pessoal, 2021.

As atividades produtivas são realizadas ativamente pelo sucessor e a sua mãe. Nos finais de semana os dois irmãos mais velhos auxiliam na orientação do manejo agrícola, haja vista que os mesmos possuem formação em engenharia agrônoma. Contudo, em época de plantio e colheita, contrata-se um ajudante.

Os maquinários agrícolas que contém na propriedade são tratores, colheitadeira, caminhão, plantadeiras, guinchos, grades aradoras, espalhador e pulverizador. E tecnologias para facilitar nas atividades, sendo internet, GPS, iluminação pública, câmeras digitais e TV por assinatura.

Sobre o processo de sucessão familiar, o entrevistado A destaca que o mesmo ocorreu de forma natural, sem pressão e conflitos por parte dos membros da família. O evento foi assim descrito: “de forma natural. Eu sou o irmão mais novo, fiquei em casa, estudei no ramo, né! Foi natural, sem problemas. Se damos muito bem entre nós, não gerou conflitos, nada”.

Em termos da autonomia na tomada de decisões antes de suceder a propriedade da conclusão do curso superior, o Entrevistado falou que:

**A autonomia era mais limitada, se trabalhava juntos, sempre ao lado dos meus irmãos e pais apreendendo e escutando. E agora tenho mais autonomia, houve mudanças.** As responsabilidades vão aumentando tem que fazer, né, agora tem mais coisas. Eu acordo às 04:00 horas da manhã as vezes para aplicar fertilizantes nas plantas é mais corrido, aproveitar o tempo cedo é melhor é a melhor hora para trabalhar (ENTREVISTADO A).

Relatou que tomaria a mesma decisão em suceder a propriedade: *“sim. Estou realizado, ficaria tocando a lavoura, as vezes da incomodo, da estiagem, seca, plantamos o milho, a soja se perde tudo. Claro, ficamos tristes, é muito dinheiro ali. Mas temos esperança que as coisas melhoram.* Salientou sobre o que pensa sobre a profissão de agricultor e o processo de sucessão familiar das propriedades rurais, nesse sentido o entrevistado A apontou:

**A pequena propriedade está se terminando tem pouco incentivo, custos altos, e são muito poucos os lucros, isso tudo depende de como corre o ano. A profissão de agricultor está difícil,** lembro que a maioria dos meus colegas de aula do ensino médio saíram daqui do interior, poucos ficaram, isso mostra que pouca gente ficou dos meus colegas de tempos de estudos. Os filhos de agricultores estudam e vão para fora, pra outras cidades em busca de melhores oportunidades. **Nesse caso a sucessão familiar em pequenas propriedades é difícil, vejo que nas grandes propriedades é melhor, porque tem mais terras e recursos** (ENTREVISTADO A).

Por isso que, realizar a sucessão familiar é uma discussão complexa e envolve muitos aspectos além da transferência do patrimônio, tal qual, planejar, organizar, controlar e direcionar o processo de sucessão é indispensável, para evitar possíveis conflitos e assegurar a sobrevivência da propriedade (DOS ANJOS; CALDAS; COSTA, 2006). Portanto, o sucessor deve ter um esforço sistêmico da propriedade para garantir a continuidade da liderança, manter e desenvolver competências e conhecimento para o futuro, encorajando o seu próprio desenvolvimento.

- *Entrevistado B*

Natural de Cerro Largo, Rio Grande do Sul, tem 33 anos, formado bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul, campus de Cerro Largo/RS. O seu trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar a realidade das agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS, quanto à utilização de ferramentas de gestão. Em vista de que a sua origem social é advinda da agricultura familiar, seus pais eram pequenos agricultores. O entrevistado acompanhou a evolução e ascensão social de sua família, que trabalhava numa situação complicada e conseguiu suceder a propriedade e se diferenciar pela agregação de valores aos seus produtos. Nessa linha de pensamento e entrevistado B argumentou que realizou o curso de formação, pois visava *“agregar conhecimento, sou de*

*origem humilde da agricultura familiar, o interior é complicado porque virou latifúndio<sup>32</sup>, essa foi a minha saída, foi ter uma oportunidade de estudar na UFFS, ter mais conhecimento, uma melhor qualidade e trazer rentabilidade pra propriedade”.*

Em relação aos motivos que se tornou o sucessor da propriedade rural familiar, o entrevistado argumentou:

**Sou o sucessor da propriedade rural, mas na realidade ainda meu Pai vive lá, ele ajuda sempre que é possível.** Desde pequeno trabalho lá, claro né, depois que me formei ajudo de forma mais ativa nas atividades. Isso já fazem uns 03 anos que toco a propriedade. **Eu me tornei o sucessor pelo custo de oportunidade, nossa propriedade é um minifúndio<sup>33</sup>,** tem de tudo lá, se trabalhar bem temos renda, outra, sou da agricultura familiar é meu berço de origem, está no sangue, isso aí (ENTREVISTADO B).

A propriedade do entrevistado B é caracterizada por ser uma agroindústria familiar constituída por todas as ferramentas para a comercialização de produtos de qualidade, com rótulos e embalagens para que as informações cheguem de forma clara aos consumidores. A base de produção dessa agroindústria é artesanal<sup>34</sup> constituída por uma diversidade de produtos como milho, mandioca, mel, leite e derivados, conservas, derivados de cana-de-açúcar, doces e *chimias*, derivados de frutas, sucos de frutas, chás, avicultura de corte e postura, derivados de carne suína.

---

<sup>32</sup> O latifúndio é a expressão da opressão, por meio dele, dá-se a concentração de terras, a dominação no setor rural, a monocultura, a economia de exportação. Lutar contra ele é lutar contra a fome, a favor da igualdade, da liberdade e da democracia, é a luta pela busca da solidariedade (MANIGLIA, 2009, p. 89).

<sup>33</sup> O Estatuto da Terra define em seu art. 4º, IV, o minifúndio como “o imóvel rural de área e possibilidades inferiores às da propriedade familiar. Em outras palavras, trata-se de uma propriedade de dimensão inferior à do módulo rural, ou seja, é uma pequena gleba que, não obstante trabalhada por uma família, mesmo absorvendo-lhe toda a força de trabalho, mostra-se insuficiente para propiciar a subsistência e o progresso econômico e social do grupo familiar” (ESTATUTO DA TERRA, lei 4.504/64).

<sup>34</sup> A agroindústria artesanal se constitui justamente a partir de sua inserção nas redes sociais do território. A mobilização das redes sociais mais amplas, de parentesco, e de amigos, evidencia como a agricultura familiar, através da reativação de vínculos sociais, estabelece estratégias para constituir mercados para seus produtos de valor agregado. Tem uma relação mais próxima com os consumidores (feiras livres) e comerciantes (pequeno varejo) (MIOR, 2005).

Figura 5 - Doces produzidos na propriedade do Entrevistado B



Fonte: Arquivo pessoal, 2021.

A Figura 5 apresenta as rapaduras produzidas na agroindústria artesanal do egresso B. Os doces são certificados e comercializados em cooperativas, restaurantes e em feiras locais de agricultura familiar, sendo uma oportunidade de trabalho e fonte de renda para a família.

Além da produção de rapaduras na propriedade B, busca-se agregar valor com o processamento da cana-de-açúcar, o que impulsiona a comercialização do produto artesanal. Diante disso, Jeronimo (2018), defende que a transformação da cana-de-açúcar em produtos alimentícios (açúcar mascavo, rapadura e melado), no âmbito da agroindústria artesanal, pode se tornar essencial na manutenção econômica da atividade agrícola nas pequenas propriedades rurais. Tendo em vista que a maior capacidade de negociação de preço na venda para o produtor rural pode resultar em aumento de ganhos financeiros na sua atividade rural.

**Sobre a agroindústria artesanal era do meu avô, daí junto com a propriedade tínhamos em torno de 12,5 hectares, no ano de 2009 veio a instalação da barragem para Cerro Largo, tínhamos que vender umas 4,5 hectares, ficamos somente com 8,0 hectares. Outro grande problema, há mais ou menos 25 anos atrás tínhamos dificuldades de financiar, acho pra mim que foi culpa dos governos da época que não incentivavam, era um tempo difícil. Hoje é diferente tem possibilidades de financiamentos, Pronaf, custeio, nossa renda é outra, eu estudei, estou tocando a propriedade com as atividades de doces, fazendo melados, rapaduras, plantando cana de açúcar (ENTREVISTADO B).**

Apesar das características artesanais, o sucessor vem investindo em maquinários para facilitar o trabalho e reduzir o tempo de preparo dos doces, garantindo maior prazo de validade dos doces. A propriedade não possui tecnologias e muitos maquinários, mas é constituída por materiais de trabalho necessários para não suspender a produção. O trabalho é manual, tem-se bons fações, um bom motor para a moega dos produtos, tachos grandes e de boa qualidade, carreta agrícola, a famosa “fubica”. Tem-se baldes, panelas, embalagens higienizadas. Tem-se cerâmicas, trabalha-se em um local bem higienizado e isolado, a entrega dos produtos é realizada com um veículo próprio e adequado. Sobre a divisão de trabalho na propriedade, o entrevistado B, conta que:

**Sobre a divisão do trabalho, olha, não temos uma organização complexa, não temos planilhas, mas apontamos no caderno os custos, as despesas e os lucros. Essa parte levamos na ponta da caneta, fazemos uma contabilidade correta. Precisamos saber no que e quanto estamos lucrando, né. Assim, olha, nossa divisão de trabalho funciona que na verdade, Eu, sou o sucessor, tenho a ajuda do meu Pai, minha Mãe e do meu irmão mais novo (ENTREVISTADO B).**

Nesse sentido, Mior (2005) defende, a discussão sobre as agroindústrias familiares artesanais apesar de serem geradoras de emprego e renda, elas precisam se aperfeiçoar nas suas especificidades de gestão, a fim de transcendera agregação de valor ao produto final e conseguir transformar este ponto de diferenciação em vantagens financeiras, ou seja, aumentar a rentabilidade do negócio. Tendo em vista a importância das agroindústrias para a agricultura familiar e para o desenvolvimento local e regional e a necessidade de esses sucessores conhecerem, mesmo que basicamente, sistemas e ferramentas de gestão que possam ser utilizadas em seus empreendimentos.

Em relação ao processo de sucessão familiar o entrevistado B argumentou que: *“Ocorreu de modo natural, como uma alternativa de tocar a propriedade, eu vi a necessidade de fazer a sucessão. Também querendo que a propriedade vai para frente e que ganhe uma rentabilidade”*. Nessa linha de pensamento, Tondo (2008), frisa que a sucessão é um processo natural que vem a acontecer nas propriedades que se perpetuam. Ou seja, mais cedo ou mais tarde, com o envelhecimento, desistências e mortes antigas lideranças necessitam ser substituídas.

Outro fator analisado foi o grau de autonomia na tomada de decisões antes de suceder a propriedade da conclusão do curso de ensino superior, se houveram mudanças desde que assumiu a sucessão:

**Sempre foi discutido em grupo da família, tomamos a decisão em conjunto, dentro de uma democracia familiar.** Acho que isso é que cidadania familiar, precisamos conversar. Todos estamos apreendendo juntos, desde antes de ser o sucessor até agora que sou o sucessor ativo da propriedade. **Ali, todos temos autonomia.** Por isso que tomaria a mesma decisão, eu gosto disso, isso está no sangue da família. Faço os meus horários, a minha forma de Administração, faço o que gosto. **Sinto me realizado com a sucessão, é positiva** (ENTREVISTADO B).

Nesse sentido, Bandejo (2005) salienta que a tomada de decisão do agricultor familiar é embasada em uma racionalidade específica que não se determina em função da lucratividade simplesmente, mas, considerando, a decorrência da satisfação social ou mesmo da subsistência da família.

O entrevistado B explicita sua visão quanto a atividade de agricultor, *“nosso trabalho é muito nobre, exige muita luta e peleia, precisa fundamentalmente de boas condições climáticas (chuva e sol). Também é uma profissão que depende de sacrifícios temos que ter coragem, vontade, amor pela profissão, sacrifício porque temos que trabalhar de domingo a domingo”*. Logo, constata-se que o agricultor familiar desempenha um papel importante para sociedade ao produzir alimentos e matérias primas, garantir a subsistência da família, distribuir renda e gerar postos de trabalho, garantindo assim, o sustento de milhares de pessoas (SCHNEIDER, 2003).

Portanto, fica evidente que o processo de sucessão familiar de propriedades rurais deve ser planejado com antecedência e implementadas de forma gradual, visto que, quando isso acontece, suas possibilidades de êxito são maiores. Dessa forma, a falta de capacidade em nível de gestão aumenta o risco de descontinuidade, onde o sucesso e a continuidade das propriedades estão pautados nos dilemas das mudanças, na família e na distribuição do estabelecimento em que a atuação do responsável patriarcal seja mais profissional, bem como apoiando-se em aspectos mais realistas (MOREIRA, 2016).

- *Entrevistado C*

Natural de Cerro Largo, Rio Grande do Sul, tem 25 anos, formado bacharel em Agronomia pela Universidade Federal da Fronteira Sul, *campus* de Cerro Largo/RS. O seu trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar as médias das produtividades, produção e área plantada por estado e do Brasil e a sua relação com a ocorrência dos fenômenos El Niño, La Niña e anos normais. A razão pela qual realizou o curso são:

**é um dos cursos que estavam próximo que se enquadrava na propriedade, no começo queria fazer veterinária, mas nós não temos condições financeiros.** Outra possibilidade foi ir na UFSM estudar em Santa Maria. Assim a minha vida sempre foi na roça agora tenho mais conhecimento.

Mesmo tendo a possibilidade de estudar em Santa Maria e cursar Medicina Veterinária, como ir em outra cidade – de Cerro Largo para Santa Maria – em busca de trabalho, seu desejo de permanecer perto da família prevaleceu, decidiu aproveitar a oportunidade de estudar em um campo universitário em sua própria cidade, Cerro Largo, investindo em uma qualificação gratuita e de qualidade, e, após, suceder a propriedade rural familiar. O entrevistado C conta que:

trabalhei desde pequeno, de criança na propriedade. Depois fiz o estágio na propriedade em 2018. Aí fui tocando, sou o sucessor o Pai até faz contas, mas sou eu quem pago. **Assim, a propriedade é dos meus Avôs e meus Pais, mas sou eu quem toco as coisas.**

Em relação aos motivos que se tornou o sucessor da propriedade rural familiar, o entrevistado C destaca que:

Aí complica um pouco, sabe porquê. Isso é um problema de família, primeiramente eu iria se formar e iria lá pra cima, sabe né, lá, pra Mato Grosso ou em Paraná que tenho Parentes. Daí **o meu irmão mais novo era para tocar a propriedade, mas ele se foi deu uns problemas, aí eu fiquei.** Porque **tecnicamente só sei fazer isso**, não sei fazer outra coisa, outro motivo foi que os agricultores familiares, hoje em dia plantando essas monoculturas, você sabe, sempre soja, trigo e milho, daí essas propriedades vão acabar com tudo. Veja bem lá em casa em nossa lavoura **eu não uso agrotóxicos, utilizo adubo e os fertilizantes organominerais, tem mais nutrientes. Temos esse cuidado de diversificar a propriedade**, plantamos um pouco de tudo, principalmente as plantações para subsistência, sabe né, isso aprendemos no decorrer do curso de Agronomia, hoje em dia, tem que diversificar (ENTREVISTADO C).

A propriedade rural familiar do entrevistado C é caracterizada pela agricultura familiar seguindo os parâmetros da legislação que regulamenta tal prática, com 12,5 hectares de terra e mão de obra familiar. Desenvolve a diversificação produtiva com cultivares como o milho, e pastagens e principalmente a produção de leite. Nessa propriedade, foram identificados traços da reprodução das famílias migrantes de alemães, que se apresentam na forma de administrar a propriedade, uma vez que a viabilidade econômica financeira é protagonista na gestão, no convívio familiar.

**A área era uma colônia de 25 hectares do meu bisavô** que comprou na época com o meu avô. **Depois os filhos se casaram e foram divididas as terras em 12,5 hectares.** Antigamente eles criavam mais porcos, aí nos anos 90 começaram com as vacas de leite. Naquela época **as terras davam mais e melhor a produção, isso meus pais contam, porque não se utilizava tantos agrotóxicos era mais natural.** Na propriedade trabalhamos em sociedade. Meu avô foi um dos primeiros a ter carro sabe aquelas, acro villes, comprou com dinheiro dos porcos. Naquela época eles ainda tinham dinheiro, mas emprestavam dinheiro e as vezes não devolviam, bah (ENTREVISTADO C).

Conforme o relato, a propriedade contém 12,5 hectares de terra. A área de terra da propriedade é ocupada com a produção (grãos, milho, leite e miudezas), benfeitorias, alimentos para subsistência (frutas e verduras) e o restante é área nativa. Há diversidade produtiva, pois a terra é ocupada para produzir milho, gado de leite (pastagem perene, pastagem de inverno). A produção leiteira é a geradora da principal receita da propriedade.

**12,5 hectares de área produtiva**, não é muita área, plantamos uns 2,5 hectares de milho. O restante é de área nativa, banhado. **As atividades realizadas na propriedade são plantio de pastagem, milho, nós, vendemos leite.** E também a produção é voltada para a criação de gado e produção de leite e **alimentos para subsistência.** Tipo, deixa eu ver, trigo, batatinha, mandioca, verduras, pepino, amendoim, cebola, alho. Tem ano que produz, daí rende, depende o ano. Também plantamos cana-de-açúcar, antigamente, mas agora não temos áreas para cultivo. Lá na propriedade tem de tudo (ENTREVISTADO C).

Em relação a divisão do trabalho, tecnologias e maquinários agrícolas que utiliza para realizar as atividades da propriedade, o sucessor C, destacou:

**Eu sou o sucessor, mas tem meu Pai lá que ajuda.** Assim, a ordenha e as coisas pra tirar leite sou eu quem faço e as plantações para subsistência nos se dividimos. Eu e o Pai, tipo comprar produtos e matérias, adubos, também pagar as contas sou eu quem faço. Não tem muitas coisas para dividir por aí. Fica assim, **eu mais trabalho com as ordenhas das vacas e o Pai com a subsistência.** Sobre as tecnologias e implementos agrícolas, nós temos implementos agrícolas “fubicas”, grade, globe arradora. Compramos um espalhador de adubo, resfriador, ordenhadeira, uma tobatá, um micro trator, carretão tecnologias não temos muito, só uma boa internet. Nós temos o básico para trocar a propriedade, e terras alguns implementos em conjunto com os vizinhos em sociedade (ENTREVISTADO C).

No que se refere ao em torno da discussão sobre sucessão familiar, o entrevistado C elencou elementos que devem ser analisados, como:

eu sou o sucessor, mas tem meu Pai lá que ajuda [...] eu mais trabalho com as ordenhas das vacas e o Pai com a subsistência [...] as terras davam mais e melhor a produção, isso meus pais contam, porque não se utilizava tantos agrotóxicos era mais natural.

Oliveira et al. (2004) frisa que, a sucessão é determinada em longo prazo pela conjuntura de como os pais formaram e educaram a família, preparando para o poder e a riqueza, de modo a criar um conjunto de talentos a partir do qual a decisão final de escolha do sucessor será feita quando o momento chegar. Dessa forma, com o sucessor e o Pai, convivendo no mesmo espaço e, por consequência, há Administração de conflitos gerados pelos diferentes sujeitos presentes nesse espaço, com diferentes idades e formas de pensar.

Em relação ao processo de sucessão familiar, o entrevistado C, comentou:

**Ocorreu um pequeno conflito familiar**, era para o meu irmão ter ficado, daí ele saiu ficamos na mão. **O que aconteceu foi que eu estudei e fiquei tocando a propriedade.** Também, sofro um pouco dos problemas de saúde, depressão e ansiedade, não posso sair de casa, tenho também que se cuidar. Tem que ter alguém da família, se eu fosse lá, pra cima, tudo é desconhecido. Veja só, eu gosto da comunidade, gosto de ficar nesse meio. Foi uma coisa levando a outra pra ficar, né, agora é assumir os pepinos e tocar a propriedade (ENTREVISTADO C).

O sucessor C declarou sobre o processo de sucessão familiar que [...] *ocorreu um pequeno conflito familiar [...] o que aconteceu foi que eu estudei e fiquei tocando a propriedade.* Bernhoeft (1987) explica que nas famílias existem conflitos, e no caso de uma propriedade familiar não é ao contrário, por isso dá importância do sucedido e o sucessor ter conhecimento dos interesses dos demais membros da família em relação ao futuro da propriedade.

Quanto a autonomia na tomada de decisões do sucessor C.

**Não tinha autonomia para tocar a propriedade**, eu tinha a opinião, sempre era discutido. **Agora eu tenho essa possibilidade, tenho controle na questão de compras e de finanças.** Mas meu Pai ainda controla. Eu tenho mais controle, mas não é 100%, lá me casa, levamos em consideração a opinião dos outros. Se fosse a minha propriedade, um monte de investimento, faço tudo com previsões orçamentárias, se tiver condição, eu faço (ENTREVISTADO C).

No que se refere à autonomia na tomada de decisão da propriedade, o agricultor familiar, na qualidade de sucessor, gera recursos financeiros que lhe conferem autonomia decisória, poder para comprar os bens de consumo demandados pela sua família. O sucessor utiliza o conhecimento tácito herdado de seus familiares, bem como conhecimento teórico disponibilizado propriamente da Universidade, mediante o curso de Agronomia, bem como da instituição Emater, de sindicatos e de outros órgãos públicos. Essa pode ser uma das capacidades do sucessor familiar, a leitura de cenários, de possíveis investimentos com vistas à superação das limitações impostas.

Assim se eu tomaria a mesma decisão de suceder a propriedade. **Depende do contexto que ia se encontrar.** Não tem como saber, sabe, né. Não tem como prever. Mas eu iria ficar, mas assim com **a família tem poucos hectares é difícil alguém se sustentar.** No começo eu iria para cima, lá para o Estado do Paraná, porque tem parentes e familiares. Também tenho colegas que poderiam me ajudar. Sei que nesses lugares pedem e tem a exigência agrônômica. **Na verdade, eu tive que me adaptar as condições fornecidas não era bem o que eu queria.** Antigamente, vejam bem o meu avô, estava bem, criava e dava porcos, já o meu Pai começou praticamente do zero a tirar leite, isso é muito difícil. Tenho colegas que já conversei não se sustentam com esse pouco de terra que nós temos. Isso é muito difícil. Veja agora tem esses governos que não ajudam, o crédito fundiário, não é mais viável, é complicado (ENTREVISTADO C).

Fica evidenciado que em situações que integram a baixa disponibilidade de terras, perdas de renda e dificuldades de acesso aos benefícios das políticas públicas na agricultura

familiar são elementos desafiadores para a sobrevivência das propriedades rurais. Apesar disso, é uma forma de produção que busca estabelecer sistemas produtivos direcionado na biodiversidade, na inclusão de jovens e de mulheres, na valorização do trabalho familiar, além da produção de alimentos destinados à segurança alimentar e nutricional da população brasileira (MATTEI, 2014). Essa contribuição é significativa e reflete em qualidade de vida e desenvolvimento rural.

Na visão do sucessor C, a atividade de agricultor e o processo de sucessão familiar das propriedades rurais são abordados da seguinte forma:

**O agricultor é uma categoria complexa, por que não cuida só um fator, é várias coisas que tem que analisar, tem que produzir, plantar, administrar.** Veja bem, por mais que o agricultor fale que quebrou, ele não para, passa por altos e baixos e continua. Não é como esse empresariado que em qualquer crise fecha a propriedade. A agricultura é complicada. Para **a sucessão também hoje tem mais tecnologias**, é diferente, às vezes **não tem espaço para todos**. Vejo que quem **sucedem são as propriedades que tem uma grande quantidade de área de terra**, hoje em dia é difícil alguém começar do zero, não consegue financiamento algum (ENTREVISTADO C).

Portanto, a agricultura familiar se configura como um campo de trabalho complexo, pode ser verificado nessas afirmações [...] *o agricultor é uma categoria complexa, por que não cuida só um fator, é várias coisas que tem que analisar, tem que produzir, plantar, administrar* [...]. Da mesma forma, espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam como um instrumento para orientar políticas públicas, programas e projetos para os agricultores familiares, bem como que auxiliem agentes locais na construção de uma agricultura mais sustentável e promissora para os pequenos agricultores.

- *Entrevistado D*

Natural de Pirapó, Rio Grande do Sul, tem 24 anos, formado bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul, campus de Cerro Largo/RS. O seu trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar os custos que impactam no rendimento final da cria de bovinos de corte em uma propriedade rural familiar. A escolha desse tema foi devido à identificação e proximidade do acadêmico com as atividades desenvolvidas na propriedade trabalhada. Como também, possuía-se a expectativa que o estudante se tornaria o sucessor para trabalhar e administrar a propriedade rural familiar.

O entrevistado destacou que *“o estudo contribuiu tanto na vida do pesquisador como na vida dos envolvidos com a pesquisa e, portanto, julga-se imprescindível a aplicação correta*

*da ferramenta para o gerenciamento dos custos da propriedade para que tal prática tenha sucesso”.*

Os motivos que fizeram cursar Administração são alicerçados no sentido *“de gostar da área e, ter uma ampla ligação com o desempenho de uma propriedade, sabe é uma empresa rural”*. Depois de ter graduado o curso superior passou a atuar como o sucessor da propriedade.

Nas palavras dele, *“atuo já há 3 anos no comando da propriedade, na linha de frente, eu atuo lá por ter maior conhecimento sobre o fluxo de caixa e, controle para a tomada de decisões no momento certo, inclusive optar por investir ou não, se vai ser viável para a propriedade”*.

Vale destacar que a propriedade não possuía nenhum sistema de análise dos custos, ou seja, não possuía nenhum tipo de ferramenta de gestão de custos. Após o egresso suceder a propriedade adotou um sistema de controle dos custos, tendo como ferramenta a caderneta de campo, para auxiliar no gerenciamento dos custos e na tomada de decisões. *“Assim pude visualizar a rentabilidade da propriedade e, quais as possíveis alternativas para a propriedade ter um maior ganho na produção, por meio do cálculo do ponto do equilíbrio”*, conta o sucessor.

A propriedade rural familiar do entrevistado D é antiga *“vem de meus avôs e bisavôs e, conta com vários ramos (gado de corte, ovinos, equinos, suínos, aves e cachorros), mas a atenção maior vai para gado de corte e ovelhas”*. Portanto, a principal fonte de renda é a produção de bovinos de corte<sup>35</sup>, ou seja, a produção de terneiros e cordeiros. A propriedade ocupa uma área de oitenta hectares de campo, onde são criadas, em média, trinta cabeças de gado, sendo vinte e nove matrizes e um touro, acrescentando-se ao plantel, também, os terneiros nascidos no decorrer dos períodos.

---

<sup>35</sup> Para Corrêa et al. (2009), a pecuária de corte é uma das atividades produtivas mais importantes dentro do contexto rural. A atividade desenvolvida no campo mostra um potencial de crescimento e geração de renda como a produção de carne bovina.

Figura 6 - Animais da propriedade rural do egresso D



Fonte: Arquivo pessoal, 2021.

Em relação a divisão do trabalho funciona da seguinte maneira, *“são 3 pessoas (eu, pai e mãe), mãe trabalha dentro de casa e, eu realizo juntamente com meu pai as tarefas da pecuária. Nós utilizamos para realizar estas atividades cadernetas de campo e, conto com um caminhão boiadeiro para o transporte dos animais”*.

Sobre esse aspecto a divisão de trabalho nas propriedades rurais familiares, podem acontecer alguns problemas, pelo fato de não ser realizado uma gestão dos custos de forma correta, pois, na maioria dos casos, quem faz o controle é algum membro da família que, muitas vezes, não tem conhecimento suficiente sobre ferramentas adequadas para realizar tal gestão. Dessa forma, observa-se que, com as novas tecnologias vem crescendo a busca por mais conhecimento na área da pecuária e isso faz com que o setor agropecuário se torne vinculado a práticas de gestão mais informatizadas.

Para o sucessor D o processo de sucessão familiar procedeu *“por meu interesse mesmo, não gerou conflitos nem incertezas, pois meus irmãos não gostam muito de lidar com a pecuária, o que pra mim já se torna mais simples e confortável”*.

Fundamentando essa discussão, as características do sucessor familiar D, ou seja, aspectos como idade, possui 24 anos, nível de escolaridade, formado bacharel em Administração, atuou na atividade aprendendo com os ensinamentos dos familiares, tudo isso, exercem uma influência representativa para a sucessão da propriedade familiar. Por isso a

necessidade de preparar alguém para assumir a direção e quando essa pessoa estiver pronta para administrar a propriedade, será o momento de proceder a sucessão, visando na sobrevivência e a expansão da organização (LANSBERG, 1999).

No que se refere a tomada de decisões antes de suceder a propriedade, conta que “*não tinha muita autonomia antes de terminar minha formação. Sim, houveram muitas mudanças, desde a parte da suplementação do rebanho como a realização de negócios*”. Nesse sentido, Freitas et al. (1991) frisa que tomar decisões na agricultura familiar é crucial, acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente o desempenho da propriedade.

Contini et al. (1984) destacam a relevância do processo de tomada de decisão para o agricultor familiar, pelo fato das transformações que vem acontecendo nos cenários políticos e sociais, bem como pela determinação do volume agregado da produção agrícola. Enquanto que, Dalcin (2013) enfatiza que a tradição, aprendizado, infraestrutura, fatores psicológicos, sociais e econômicos são componentes presentes nas decisões dos agricultores, especialmente os familiares, que têm um sentimento de pertencimento ligado à terra e, geralmente, demonstram menores tendências à mudança.

Desse modo, tomar decisões ponderadas, desenvolver formas de gestão e planejamento da propriedade, adquirir um domínio relativo sobre os mercados, qualificar sua capacidade, inovando, produzindo para inserção em um ambiente diferente, são condições fundamentais que possibilitam a sucessão familiar e a sobrevivência da reprodução social dos agricultores familiares enquanto produtores de alimentos e matérias-primas (SCHNEIDER, 2003).

Para o sucessor D, se tivesse que tomar a decisão de suceder a propriedade de novo, “*tomaria a mesma decisão*”. Assim mesmo, quanto a profissão de agricultor, preferiu insatisfação “*é uma profissão que merece um apoio mais frequente, pois é da agricultura que sai o sustento de toda a população e, para o processo de sucessão familiar ser mais frequente, o governo deve oferecer oportunidades para os jovens do campo com mais facilidade e acesso*” (ENTREVISTADO D).

Portanto, faz refletir que em contraposição aos incentivos do governo, tem-se a saída do jovem do meio rural implica não somente na falta de produção de alimentos e na subsistência da agricultura familiar, bem como contribui para um acúmulo de população nos centros urbanos, fazendo com que a disputa por emprego e renda se torne cada vez mais acirrada. Este fenômeno social preocupa, pois o Brasil é um país onde a garantia alimentar da população depende prioritariamente da atividade desempenhada por pequenas propriedades rurais (POTRICH; GRZYBOVSKI; PASQUALI, 2015).

## 4.2 CONTEÚDOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL AOS EGRESSOS

Esta seção busca responder ao primeiro objetivo específico deste estudo: descrever os conteúdos de aprendizagem gerencial adquiridos pelos egressos dos cursos de Administração e de Agronomia no tocante ao processo de sucessão familiar em suas propriedades rurais.

As categorias utilizadas basearam-se na literatura corrente sobre os temas e o estudo desenvolvido e testado por Botelho (2012). Como categorias dos conteúdos de aprendizagem gerencial foram constatadas quatro dimensões: individual, do trabalho, organizacional e contextual. Na dimensão individual o sucessor aprendeu por autorreflexão e autonomia individual. Na dimensão do trabalho o sucessor adquiriu conhecimentos que refletem a natureza do trabalho gerencial. Na dimensão contextual o sucessor desenvolveu a capacidade de planejar e agir estrategicamente, considerando o entorno da propriedade. E na dimensão organizacional o sucessor compreendeu a estrutura e os processos da propriedade rural.

Essas dimensões envolvem não apenas a dimensão técnica associada ao conhecimento, mas também a compreensão do contexto da ação profissional, que contribui para o desenvolvimento de habilidades, ampliando as perspectivas de comportamento dos gerentes e ajudando em seu autodesenvolvimento (MORAES, 2004; SILVA, 2008).

O entrevistado A salientou que se baseia para o processo de aprendizagem gerencial:

**Na dimensão individual, tenho autonomia individual olho vídeos na internet, vejo os resultados, tenho autonomia.** Aprendo conversando, escutando os amigos, vizinhos, aprendendo com a família, também meus irmãos tem formação agrônômica, orientam ideias e receitas de fertilizantes e agrotóxicos. **Eu gerencio de forma individual, mas escuto meus familiares, agrônomos, tentando fazer o melhor para a propriedade** (ENTREVISTADO A).

Fica evidenciado que o entrevistado A considera a dimensão individual como conteúdo de aprendizagem gerencial. Uma vez que, de acordo com a teoria, a autonomia individual trata-se do conteúdo de aprendizagem adquirido pelo gerente ao longo de sua vida, possibilitando de tomar suas próprias decisões sem interferências externas (CLARK, 1999). Portanto, o sucessor pode fazer uso de diferentes tipos de conhecimento, habilidades e atitudes, e esses podem não serem semelhantes de sucessor para sucessor. Assim, na dimensão individual, os sucessores desenvolvem compreensão sobre seus processos de pensamento, suspendendo o seu julgamento em relação aos outros até obter mais informação.

Nesse debate, o entrevistado A relatou sobre as habilidades que acredita ter adquirido na experiência como sucessor da propriedade, considerando como as mais significativas no seu trabalho:

**Conquistei mais prática na profissão agrícola, quando eu só estudava se dividia as atividades da propriedade.** Agora tenho que fazer sozinho e com mais atenção desde regular, plantar, colher. **Com certeza tenho mais visão da propriedade, vejo melhor as soluções para problemas.** Olha só agora vacino, faço práticas de castração de terneiros, planto, colho, cozinho hoje faço de tudo na propriedade. **Acho que as habilidades que mais adquiri são visão, prática e experiência, né.** Essas habilidades, o que me ajudou muito foi conversar e apreender com agrônomos e veterinários, sabe né, esses estudiosos da área agropecuária. Também, assim ó, essas habilidades conquistei com experiência na área, no dia a dia, nas práticas cotidianas. Bom, o que posso dizer que essas habilidades consegui de duas formas, com estudos e experiências. **Eu não tenho medo de fazer, fazendo se aprende, vai aprimorando as atividades no dia-a-dia** (ENTREVISTADO A).

Enquanto que, o Entrevistado B apresenta um ponto de vista diferente, declarou que em todas as dimensões obtém aprendizagem, algumas numa concepção maior noutras menor:

Para mim a **dimensão individual aprendi, mas muito pouco, porque sempre escutei meus familiares, acho que uns 15%**. Bom na **dimensão organizacional bastante, maioria do conhecimento tive com as pessoas e com a própria estrutura da propriedade, posso dizer que uns 25%**. Essa outra que você explicou, a **dimensão do trabalho, aprendi muito desde pequeno, praticando**, olha só, lembro que sofri até acidente, me cortei, bah, plantava, capinava, aprendi muito no trabalho. Pra mim, só fez bem para a saúde e aproveitei apreender desde pequeno, trabalhando, **vamos dizer que também uns 25% me ajudou** (ENTREVISTADO B).

O entrevistado B enfatiza a teoria do estudo dos conteúdos de aprendizagem gerencial no sentido de que o sucessor da propriedade rural na dimensão individual adquire o desenvolvimento da capacidade de refletir sobre suas ações, aprendendo com a experiência, o que gera sua emancipação. Na dimensão organizacional refere-se aos conhecimentos relativos à organização. Fazem parte dessa dimensão os conhecimentos aprendidos pelos gestores sobre: estrutura, tecnologia, processos e pessoas. Enquanto que na dimensão do trabalho o sucessor adquire conhecimentos que refletem a natureza do trabalho gerencial, tais como a capacidade de construção de redes de relacionamento, de superar os desafios no trabalho, comunicação, habilidades interpessoais e significado do trabalho (MORAES, 2004; SILVA, 2000; BOTELHO, 2012).

O entrevistado B complementa sobre os conteúdos de aprendizagem gerencial, destacando que: *“A dimensão que mais aprendi foi a contextual porque estava sempre atento aos cenários políticos e econômicos, nas opções de financiamentos, né. Temos que estar atentos, não adianta trabalhar em exagero e não ter condições de vender e lucrar, digo que aprendi nessa uns 35%”*.

De acordo com Botelho (2012), a dimensão contextual é a dimensão da aprendizagem relacionada ao entorno da organização. Essa dimensão caracteriza-se como um conjunto de

conhecimentos sobre o ambiente que o sucessor desenvolve a capacidade de planejar e agir estrategicamente, tendo uma visão global da organização e suas respectivas relações com a sociedade, a política, a economia e o meio ambiente (MORAES, 2004; SPENDER, 1994; DAFT, 2008).

Sobre as habilidades adquiridas o Entrevistado B, ressalta:

**A prática ensina muito, temos que ter visão, olha só acreditar às vezes em utopia.** Acho que muitas vezes, né, não adianta ter conhecimento científico e técnico se não souber praticar. Acho que a habilidade maior e saber agregar a teoria, da Universidade, com a prática adquirido no dia. Temos que **ter coragem e ficar atentos aos cenários do comércio.** Essas habilidades tenho pra dizer aprendi, assim, a prática no dia-a-dia, nas conversas, quando enxergava toda a família fazer. Já **a teoria aprendi na Universidade, claro né, é essência, mas assim, a teoria deve casar melhor se adaptar a muitas coisas.** Aprendi estas habilidades com controle de custos, o supérfluo fica de lado em momentos de crise, pode esperar, tipo, uns dias, uns meses (ENTREVISTADO B).

Corroborando, Jarvis (1987), argumenta que a aprendizagem gerencial é mais do que a simples aquisição ou criação de conhecimento, também se constitui de um processo de criação e desenvolvimento de habilidades e atitudes nos indivíduos. Assim, é importante para a sobrevivência das propriedades que os sucessores se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar a rápida alteração de condições em seu ambiente, ao desenvolvimento de novas habilidades, como autogestão, inovação, de enfrentar riscos e de aprendizado contínuo e constante (GALBRAITH e LAWLER, 1995; BAUER, 1999).

O entrevistado C ressalta sobre os conteúdos de aprendizagem gerencial

O gerenciamento da propriedade eu faço com o meu Pai fazia, olha assim, nós fizemos o gerenciamento de quanto gastamos e quanto lucrámos. **A dimensão organizacional aprendi junto com o meu Pai, fui aprendendo no dia-a-dia da propriedade.** Por exemplo temos que ter capital de giro para essa estiação nós saímos bem. Na realidade, a propriedade é como um membro da família devermos ter retorno daqui. Penso na dimensão contextual, mas atualmente, né, é inviável pensar propriedades rurais, não temos financiamentos, os juros são altos, não temos valorização da agricultura familiar, cada vez menos recursos. Penso que **a dimensão contextual é importante, mas depende do governo que tem. Se o governo não ajuda não adianta** (ENTREVISTADO C).

O sucessor C enfatiza que *[...] a dimensão organizacional aprendi junto com o meu Pai, fui aprendendo no dia-a-dia da propriedade [...] a dimensão contextual é importante, mas depende do governo que tem. Se o governo não ajuda não adianta [...].*

O aprendizado gerencial obtido pelo entrevistado C afina-se com os achados de estudos de Akin (1993) e Silva e Silva (2011). Corroboram que a dimensão organizacional diz respeito aos conhecimentos adquiridos pelos gestores sobre a cultura da propriedade. Por isso que, a forte identificação dos sucessores com os valores organizacionais leva os próprios sucessores a

“vestirem a camisa” da propriedade, ou pela causa em que trabalham. Segundo Silva e Silva (2011) essa identificação traduz um senso de responsabilidade, daí a importância de conhecer os processos da propriedade para desempenhar sua função gerencial.

Para a dimensão contextual o entrevistado C apresenta críticas quanto a desvalorização da agricultura familiar, em ter poucos financiamentos e a concessão de juros altos o que se torna inviável a sucessão da propriedade rural. Tal fenômeno preocupa ao fato de que a agricultura familiar representa espaços de geração de trabalho e renda, bem como a produção de alimentos e se as propriedades rurais não possuírem sucessores poderá ocorrer diminuição da oferta de produtos, contribuindo para difusão de problemas sociais, como por exemplo a fome e as desigualdades sociais.

Diante desse contexto, compreende-se a importância da dimensão contextual no que diz respeito ao fomento de políticas públicas que deem suporte financeiro, estrutural, logístico e mercadológico ao agricultor familiar, a fim de que ele possa introduzir em suas propriedades novas e modernas tecnologias de gestão e de produção, gerando maior produtividade, produzindo alimentos necessários para a segurança alimentar, garantindo a sustentabilidade das famílias no meio rural e contribuindo para a sucessão familiar (DIAS; MATOS, 2012).

O entrevistado C comentou sobre as habilidades que acredita ter adquirido na experiência como sucessor da propriedade:

**Isso é difícil de definir porque eu trabalho desde criança na propriedade**, eu sempre fui bom em contas, sabe, matemática sou bom. **Dai, a prática eu já tinha. A habilidade que eu criei foi a questão da teoria que aprendi na Universidade.** Assim, eu pergunto pra quem vai trabalhar em uma empresa diferente, né, cria novas habilidades, mas eu como me criei lá, não sei que habilidades. Claro, eu gosto, acho que agora **tenho mais visão crítica, procuro trazer mais qualidades, tentando aplicar as ferramentas que aprendi na Universidade**, claro, nas condições que temos, não é bem assim, sabe (ENTREVISTADO C).

Por volta dessas características apresentadas [...] *isso é difícil de definir porque eu trabalho desde criança na propriedade [...] a prática eu já tinha. A habilidade que eu criei foi a questão da teoria que aprendi na Universidade [...] tenho mais visão crítica, procuro trazer mais qualidades, tentando aplicar as ferramentas que aprendi na Universidade.* Salinas (2005) enfatiza que, a construção de habilidades é fundamental as quais levam as pessoas a uma melhor compreensão de si mesmas, da propriedade, dos colaboradores, acarretando melhores resultados.

O entrevistado C destaca que algumas habilidades, *“aprendi em cursos do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), utilizo no que dá. Veja bem, quando eu comecei a Universidade, não sabia essas coisas de solo, aí comecei a entender a importância dos*

*nutrientes*”. Isso demonstra que o sucessor possui interesse em manter-se constantemente atualizado e buscar conhecimentos para melhorias na propriedade rural.

O entrevistado D comentou que referente aos conteúdos de aprendizagem gerencial *“trabalho em cima da dimensão individual, pois para mim é mais prático e tenho mais facilidade de lidar com as tarefas dentro da propriedade”*.

O conhecimento individual do egresso D corresponde com os estudos de Mezirow (1991) e Clark (1999). Em que o sucessor aprende por autorreflexão, trata-se do conhecimento adquirido que permite o desenvolvimento da capacidade de refletir sobre suas ações. Também aprende com a autonomia individual trata-se do conteúdo de aprendizagem adquirido pelo sucessor ao longo de sua vida, possibilitando de tomar suas próprias decisões sem interferências externas.

Para o sucessor D as habilidades adquiridas na experiência como sucessor da pequena propriedade rural familiar, diz respeito a *“tomada de decisão precisa e na hora certa, tendo metas e objetivos claros”*. Para ele, *“não existem diferenças nas formas pelas quais adquirir estas habilidades, posso dizer que tenho autonomia individual para tomar decisões, afinal sou o sucessor e a decisão é necessária para o desenvolvimento das atividades na propriedade”*.

A forma de abordar a questão diz respeito as características de formação do sucessor D no curso de Administração. A habilidade e a experiência de tomar decisões estão de acordo com a formação acadêmica do curso que dá condições para que os egressos exerçam suas funções capacitados além de planejar, organizar, dirigir e controlar as diversas atividades que envolvem os empreendimentos rurais, mas que tem a capacidade de pensar estrategicamente, definindo e solucionados problemas através da tomada de decisão, bem como desenvolver capacidade de raciocínio lógico, crítico e analítico atuando em diferentes contextos na pequena propriedade rural familiar (PPCGA, 2012).

No Quadro a seguir apresenta-se uma síntese do extrato das falas dos entrevistados em relação aos conteúdos de aprendizagem gerencial.

Quadro 10 - Síntese dos conteúdos de aprendizagem

<b>Dimensão</b>	<b>Individual</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Contextual</b>
Egresso A	Autorreflexão e autonomia individual;			
Egresso B	15% com os meus familiares;	25% no dia a dia do trabalho;	25% com a estrutura da propriedade;	35% atento ao contexto geral;
Egresso C			Com valores organizacionais;	Em análise do ambiente externo;
Egresso D	Experiência e autonomia individual.			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Portanto, as discussões e os resultados apresentados nessa seção fazem comprovar a necessidade de compreender os conteúdos de aprendizagem gerencial, os quais surgem de quatro dimensões: dimensão individual, do trabalho, organizacional e contextual para a efetivação da sucessão familiar à luz do ciclo de vida da propriedade rural ao longo do tempo. Posto isto, é necessário interpretar sua história e avaliar as decisões tomadas, além de preparar o futuro sucessor, possibilitando fornecer subsídios antecedentes para melhor entender e proceder as relações do processo sucessório, consistindo em um passo importante para o sucesso de todo e qualquer empreendimento.

#### 4.3 FORMAS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL DOS EGRESSOS

O intuito desta seção é responder ao segundo objetivo específico deste estudo, qual seja, descrever as formas de aprendizagem gerencial utilizadas por esses egressos no cotidiano de suas atividades como gestores. Além disto, explorar a contribuição da UFFS para o seu processo de aprendizagem gerencial, abordando os conteúdos, os projetos e as matérias que auxiliaram para a construção de conhecimento.

De acordo com Botelho (2012), as categorias que dizem respeito às formas de aprendizagens são: a) formal e b) informal. Conforme os extratos das falas dos entrevistados, a aprendizagem formal ocorreu por meio de cursos universitários e cursos de capacitação. Enquanto que para a aprendizagem informal utilizou-se de leituras em periódicos técnicos e sobretudo, em pesquisas com acesso de internet.

O Entrevistado A comentou que utilizou da aprendizagem informal como base principal para suceder a propriedade:

Nos livros é totalmente diferente. Precisa-se de prática, procuro bastante coisa por fora. **Aprendi bastante na prática, enxergando com o meu Pai, vendo-o trabalhar.** Hoje como ele não pode fazer, sou eu que faço, eu aprendo bastante na internet, em vídeos, eu não tenho paciência de ler muito, sabe, né. **Na Universidade aprendi bastante, tem teorias, mas isso na prática é diferente, tem outras questões.** Dá uma base, com certeza quem estudo tem mais conhecimento. Só que na prática eu aprendi mais. **O maior conhecimento foi em casa, com os meus Pais e de forma sozinha.** Digo que 60% aprendi em casa e 40% na Universidade todas matérias aprendi, mas algumas se decepciona, falo o que penso, muitas são desnecessárias e tem muitos interesses políticos por trás. Isso a Universidade deve evitar, temos que valorizar mais as pessoas. Algumas matérias deveriam ser repensadas (ENTREVISTADO A).

Para Brookfield (1990), a aprendizagem informal é tida como aquela que se dá por meios informais, redes de aprendizagem, grupos de ação comunitária e outros cenários não

institucionais. Os mecanismos informais de aprendizagem podem ser: uso de dicionários, leitura de livros ou periódicos técnicos, conselhos de supervisores e grupos de trabalho (CERVERO; MILLER; DIMMOCK, 1986).

Em relação ao seu curso de formação, o entrevistado A formou-se em Agronomia, o qual tem como linha de formação central a Agroecologia, com o propósito básico de desenvolvimento de suas abordagens, capaz de apreender a dinâmica da agricultura em toda a sua complexidade, tal como em uma propriedade rural. Assim, a sua meta principal é formar agrônomos que utilizem conceitos e princípios agroecológicos, visando ao planejamento, à construção e ao manejo em um empreendimento, levando em consideração aspectos essencialmente sustentáveis e com compromisso social (PPCGA, 2016).

Dentro desse contexto, o sucessor A enfatiza qual foi a contribuição da Universidade para o seu processo de aprendizagem gerencial, citando conteúdos, projetos e matérias.

Apendi em todas as matérias, todas somaram. Eu gostava muito dos professores Sidnei, do Evandro, me sentia bem, tinha-se um bate papo descontraído, gostava muito da matéria de climatologia, mudanças climáticas. **Acho que a Universidade, deveria rever muitas matérias, não vejo muita necessidade, tem muito cunho político.** Acho que a Universidade não deveria ter lado político, olha só, jogava muitos os interesses, de fato, fogem o que deveríamos aprender na prática. Falo de novo, mas isso que penso, política não tinha que ter, divide os professores até os alunos, repensar algumas matérias. **Assim na Universidade, nunca reprovei sempre estudei muito fiz o máximo, também nunca deixei pra última hora pra estudar.** A Universidade veio para trazer conhecimento, estou satisfeito mesmo assim (ENTREVISTADO A).

Fonseca (2018) defende que, o debate político nas Universidades interessa a compreensão crítica dos fenômenos que têm ocorrido em nossa sociedade. Especialmente, quando estes estão conduzindo acirramentos de opiniões ou polarizações ideológicas. Dessa forma, os estudantes precisam ter uma visão autocrítica da sociedade, participar de discussões sobre educação, saúde, agricultura, cultura, entre outras áreas, possibilitando solucionar problemas sociais. Essa discussão é necessária, as Universidades, tanto públicas quanto privadas, devem ser espaços que promovam debates, discussões, troca de ideias de diferentes posições e, que nesses debates, construam-se argumentos.

Complementando a questão sobre a contribuição da Universidade, o sucessor A salientou que:

**Realiza cursos no SENAR, olho vídeos explicativos, palestras. Hoje não podemos sair muito, pois está perigoso, devido a assaltos.** Quando possível faço cursos, converso com o pessoal da Emater. Mas é perigoso, não temos vizinhos pertos acaba dificultando nossa saída da propriedade, **por isso que a minha participação de cursos é mais pela internet,** em conversas com as pessoas. Veja não podemos sair

numa festa por causa de assaltos, a situação no interior é preocupante (ENTREVISTADO A).

Nesse debate, importante destacar que, a Universidade fomenta a promoção de metodologias de ensino que os egressos empreendem e sucedam em suas propriedades rurais familiares. Apesar disso, não basta o sucessor ter apenas o conhecimento de como fazer cada atividade na propriedade, e não realizar nem um tipo de curso de atualização das atividades, além disso, o mesmo deve agir como um gestor para que planeje e no final se tenha noção do ganho e ser capaz de analisar se estão sendo lucrativas ou não as atividades na sua propriedade rural familiar. Portanto, compreender os avanços tecnológicos vem sendo cada vez mais indispensável para o sucessor familiar obter melhores conhecimentos e resultados.

O Entrevistado B relatou ter utilizado de recursos formais e informais de aprendizagem durante sua trajetória gerencial como sucessor. Nesse caso, com base na literatura a aprendizagem pode ser tanto formal quanto informal:

**Aprendi com as duas, né, tanto a formal como a informal. As duas aprendizagens devem andar juntas, temos que buscar sempre conhecimentos.** Por exemplo, o meu Pai sempre foi um visionário, assim como eu, ele teve conhecimento prático e teórico, participava de cursos, conversas com engenheiros agrônomos. **Ou seja, eu aprendi com a informalidade na prática, dia-a-dia e experiência e na formalidade, sempre buscando por conhecimento, lendo livros, assistindo e discutindo nas aulas** sobre assuntos e eventos relevantes e promissores para eu melhorar na propriedade. **Essas oportunidades de aprender, nós jovens temos que aproveitar e lutar para persistir em nosso meio social.** Outra coisa, é importante que tenha matérias que trazem o feedback, ou seja, o cliente satisfeito é o cliente fiel, temos que ter cuidado com isso. Fazer o melhor para agradar o cliente (ENTREVISTADO B).

Tal constatação pode ser verificada porque o entrevistado B é o sucessor de uma agroindústria artesanal, fazendo com que tenha a conveniência de aprender na prática e na experiência como na teoria e nos meios acadêmicos. Por isso que, a importância da qualificação dos sucessores se dá nesse contexto, onde se faz necessária a qualificação profissional, em busca de novas ferramentas de gestão, pois isso pode ser um fator diferencial para a maximização do negócio e sobretudo da sobrevivência dessa propriedade.

Importante destacar que o objetivo desse trabalho não é problematizar e caracterizar as agroindústrias artesanais, mas é notório, conforme relatos do entrevistado B, que as mesmas possuem características próprias e específicas que, muitas vezes, podem ser um entrave para a adoção de métodos e ferramentas de gestão sistêmica, e nisso, se dá, o entendimento de aprender na formalidade com estudos teóricos e na informalidade com atividades práticas. Portanto, verifica-se que há soluções viáveis para essa realidade, as alternativas existem e ainda podem

vir a surgir mais, conforme os estudos vão sendo desenvolvidos, pois existe um espaço promissor na atualidade e um grande potencial para o futuro próximo.

Em relação a contribuição da Universidade para o processo de aprendizagem gerencial, o Entrevistado B, julgou primordial a influência que teve da instituição de ensino superior para adquirir novos saberes, enaltecendo conteúdos e matérias que possibilitaram maior compreensão de como atuar como sucessor da propriedade rural familiar.

Para mim, a matéria de contabilidade é de suma importância, gerenciar custos. Outras matérias, tipo aquelas que tinham controle de estoques, de materiais específicos, outra coisa, lembro daquela que falava sobre desenvolvimento rural e de agroindústrias familiares. **Na minha opinião a Universidade foi fundamental em todas as matérias aprendi, principalmente nas matérias relacionadas a agricultura familiar, produção agrícola, conteúdos como Just in time<sup>36</sup> de como se aplica, aprendi com a matéria de metodologia, todas somaram no aprendizado, tenho certeza que contribuíram para que eu suceda a propriedade.** Porque eu aliei o que eu sabia na prática com a teoria, daí vamos tocando, está dando certo, né (ENTREVISTADO B).

O entrevistado B entende que a Universidade *“foi fundamental em todas as matérias aprendi, principalmente nas matérias relacionadas a agricultura familiar [...] todas somaram no aprendizado, tenho certeza que contribuíram para que eu suceda a propriedade”*. Vale ressaltar que, o sucessor B, cursou Bacharelado em Administração, o qual tem como linha de formação o Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial. Essa escolha surgiu da necessidade de desenvolver economicamente e socialmente a região.

Desse modo, faz jus referenciar que o curso de Administração tem como proposta potencializar a economia de sua região de abrangência nos seus mais diferentes aspectos, principalmente no tocante ao desenvolvimento rural, às pequenas propriedades rurais e as agroindústrias instaladas, buscando, reverter esse baixo dinamismo, bem como possibilitar melhores indicadores de qualidade de vida para a região (PPCGA, 2012). A referência posta denota que o estudante, e agora sucessor, compreendeu a proposta do curso, uma vez que em sua propriedade rural trabalha-se com uma agroindústria artesanal, e como verificou-se, o curso de Administração tem em sua matriz curricular o intuito de viabilizar a formação de um profissional, que além de possuir as competências essenciais do Administrador, também é capaz de prestar apoio técnico na gestão dos diferentes empreendimentos rurais e agroindústrias da região.

---

<sup>36</sup> O sistema Just in time (JIT) é uma técnica japonesa criada por Taiichi Ono, na Toyota Motor Company, que significa produzir no tempo certo de atender as necessidades de produção, ou seja, colocar o componente certo, no lugar certo e na hora certa de produzir. O seu objetivo é melhorar a eficiência da linha de produção, visando obter produtos e serviços ao menor custo e o mais rápido possível (SLACK *et al.*, 2009).

Outro aspecto de relevância foi quando o entrevistado B argumentou como se comportava na participação de cursos de capacitação, de treinamento para agregar em novas e necessárias aprendizagens gerenciais:

Leio artigos científicos relacionados com a agricultura familiar. **Leio muitos trabalhos da UFFS, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses de estudantes que se formaram. Também leio trabalhos de professores da nossa Universidade, pois, com certeza são referências para nós.** Olha só, inclusive releio o meu trabalho de TCC, além disso, acesso ao moodle e os meus e-mails que estão anexados livros, trabalhos para lembrar o conhecimento. **Gosto muito de conversar, de ouvir e aprender com as pessoas que sabem que tem experiências, na minha opinião sempre é bom aprender e escutar quem sabe,** estou também atento a cursos, tento participa na medida do possível (ENTREVISTADO B).

O entrevistado B evidencia que a sua forma de aprendizado quanto a participação de cursos e treinamentos é realizado de modo informal. Tendo em vista que a aprendizagem informal utiliza de recursos que ocorre fora de ambientais formais, tais como de leitura de periódicos técnicos, ensaio de habilidades usadas no trabalho, experimentos com diferentes abordagens de trabalho, entre outros (BOTELHO, 2012; CERVERO et al, 1986).

O recurso mais utilizado pelo sucessor B são as leituras de periódicos técnicos. Isso pode ser constatado quando o mesmo alega que *“leio muitos trabalhos da UFFS, trabalhos de conclusão de cursos, dissertações e teses de estudantes que se formaram. Também leio trabalhos de professores da nossa Universidade, pois, com certeza são referências para nós”*. Nesse sentido, Alves (2004), defende que a leitura deve ser realizada de forma contínua, é um elemento formador de conhecimentos técnicos e científicos, permite momentos de compartilhamento, socialização de percepções, concepções, valores e atitudes que podem serem aproveitados para agregar nas atividades práticas e gerenciais na propriedade rural.

O entrevistado C comentou que aprendeu a gerenciar da seguinte forma:

Olha só, isso depende da atividade que está fazendo. O que aprendi na Universidade eu procuro adaptar na prática porque todo o conhecimento agrega. Na verdade, você agrega conhecimento, mas junto **se aprende tanto formal, quanto informal, são das duas formas.** Tipo **na informal você já tem uma bagagem, experiência,** eu trabalho desde pequeno, como vou ignorar isso, tem que levar em consideração. Já é difícil, vejam bem, já é difícil suceder a propriedade, agora temos que mudar todo modo de gerenciamento, não é bem assim. Agora tem coisas que **aprendemos na Universidade** que nunca aprendi antes, sabe, né. Mas assim, **as duas são importantes para aprender, as duas tem que casar e se adaptar.** O que aprendi na Universidade pra fazer na propriedade, mais ciclo ecológico, mais natural, isso é fato a natureza mostra (ENTREVISTADO C).

Em suas falas, o Entrevistado C evidencia que a forma do aprendizado gerencial é tanto formal quanto informal. Para ilustrar apresenta-se um extrato de sua fala:

se aprende tanto formal, quanto informal, são das duas formas. Na informal você já tem uma bagagem, experiência, [...] aprendemos na Universidade [...] as duas são importantes para aprender, as duas tem que casar e se adaptar.

Os sucessores B e C afirmam que aprenderam a gerenciar utilizando as duas formas. Utilizam expressões com a mesma direção [...] *as duas tem que casar e se adaptar [...] as duas aprendizagens devem andar juntas, temos que buscar sempre conhecimentos [formais]*. Em suas falas, os entrevistados demonstram o papel da aprendizagem gerencial formal, tendo em vista que surgiu na tentativa de suprir uma lacuna entre a teoria e a prática nos processos de educação e de desenvolvimento gerencial. Evidenciam que o objetivo foi qualificar os seus processos de aprendizagem gerencial para se consolidar na gestão da propriedade como sucessor capaz de viabilizar o empreendimento na perspectiva transgeracional.

Quanto a contribuição da Universidade para o processo de aprendizagem gerencial e, conseqüentemente, a sua ascensão como sucessor, o entrevistado C destacou:

**Contribui com a parte teórica, mas falta prática**, precisa-se muito disso. Fazem aqueles projetos enormes, mas, as vezes não se utiliza para nada. É assim na teoria é uma beleza e na prática é diferente. **Porque cada propriedade tem as suas particularidades, digo isso, pois você mexe muito com a relação humana. Isso é um fator que interfere na sucessão. Ela fornece conhecimento científico, apresenta teorias**, como fazer, apresenta diferentes opções para solucionar. É claro, né, a Universidade mostra outras opções. Porque não existe só transgênicos, adubos químicos ou só um modo de lidar com os solos (ENTREVISTADO C).

Além de reconhecer a necessidade da formação acadêmica para assumir a gestão da propriedade rural da família, os entrevistados consideram fundamental ter a vivência prática na Universidade. O entrevistado manifesta significativa preocupação com a preparação antecipada para o sucessor, especialmente quando se trata das particularidades de cada propriedade e da relação humana com os familiares.

No sentido de participação de cursos e de treinamentos, o sucessor C comentou que, *“faço dentro do possível, já fiz um monte de cursos, hoje estou participando mais do sindicato e cursos sobre cooperativas. Olha só fiz um curso de 05 anos, agora faço cursos para pegar uma parte nova. Com alguém que de fato tem conhecimento pra agregar”*.

Para a aprendizagem gerencial participar de cursos e treinamentos estimula o desenvolvimento gerencial, que por sua vez, o sucessor adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo, fortalece sua capacidade de análise de problemas, toma consciência de alternativas comportamentais. Além de conhecer melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais (MOTTA, 2004).

As formas de aprendizagem do entrevistado D foi de modo informal, frisou que aprendeu a suceder *“na prática e na experiência”*. Tal resposta afina-se aos estudos de Botelho (2012) e Cervero (1986) que a aprendizagem pela experiência é resultado da prática anterior

realizada pelo sucessor. Significa dizer que a experiência é a própria experiência em si do indivíduo, tendo em vista que se criou nas atividades da propriedade, o sucessor desenvolve novos conhecimentos a partir de suas vivências anteriores, isto é, a partir do arcabouço de toda aprendizagem adquirida ao longo de sua vida.

Da mesma forma, nas palavras dele, também aprendeu suceder de modo formal, apontando que *“tenho o curso superior em Administração e cursos e treinamentos em cima de bovinos de corte como: curso de Inseminação Artificial e Auxiliar de Veterinário”*. De forma geral, essa aprendizagem ocorre nos sucessores por meio de cursos universitários, cursos de capacitação, entre outros (BOTELHO, 2012; CERVERO, 1986).

Para o sucessor D a contribuição da Universidade ao processo de aprendizagem gerencial:

Foi muito gratificante, **pois hoje tenho em mãos várias técnicas e métodos que aplico dentro da propriedade**. As disciplinas que mais me identificaram e ajudaram foram: **contabilidade rural e cooperativa, Administração de custos, comercialização de produtos agropecuários, desenvolvimento rural** entre outras que também fizeram a relação Universidade-propriedade ser mais valiosa (ENTREVISTADO D).

De acordo com o Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração (PPCGA, 2012) as disciplinas citadas pelo egresso *“contabilidade rural e cooperativa, Administração de custos, comercialização de produtos agropecuários, desenvolvimento rural”* são alinhadas ao contexto gerencial de uma propriedade rural. Tais disciplinas objetivam apresentar o fluxo contábil na atividade rural, registro das operações, projetos rurais e gastos de melhoria; calcular o custo dos produtos em diferentes segmentos econômicos, visualizando-o como um importante instrumento no processo de avaliação de estoques, controle e tomada de decisões, bem como possibilitam estudar experiências de planejamento do desenvolvimento dos territórios rurais.

Em relação aos cursos de capacitação e de desenvolvimento comentou que *“de momento não estou participando, por motivos de serviços e correria. Mas pretendo sempre que puder e surgir participar de eventos e cursos que vim a acrescentar em minha atividade na propriedade”*. Verifica-se que a rotina no meio rural é pesada e diária, de domingo a domingo tem tarefas para realizar, na pecuária tem-se o tratamento dos animais, na agricultura existe o processo de manejo das plantas. Em vista disso, participar de cursos entende-se como um desafio que se precisa da oferta dos cursos e de planejamento do sucessor compatível e de seu interesse.

No Quadro a seguir apresenta-se uma síntese do extrato das falas dos entrevistados em relação as formas de aprendizagem.

Quadro 11 – Formas de aprendizagem gerencial identificadas nos egressos

<b>Formas de Aprendizagem</b>	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
Egresso A		Aprendeu na informal, na prática, enxergando o Pai trabalhar;
Egresso B	Aprendeu na formal, lendo livros, assistindo e discutindo nas aulas;	Aprendeu na informal na prática e com a experiência
Egresso C	Na formal destacou a aprendizagem na Universidade;	Na informal, com a bagagem e com a experiências. As duas são importantes para aprender, devem andar juntas;
Egresso D	Estudando o curso superior e cursos de treinamentos.	Na prática e na experiência.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Portanto, nesta seção, foram apresentadas as formas de aprendizagens. Constatou-se que possuem duas formas de aprender: via formal e informal. De acordo com os relatos dos egressos, a aprendizagem formal ocorreu por meio de cursos universitários e cursos de capacitação. Enquanto que para a aprendizagem informal utilizou-se de leituras em periódicos técnicos e sobretudo, em pesquisas com acesso da internet. Na seção seguinte aborda-se os desafios, os limites e as potencialidades que esses egressos vivenciaram em suas trajetórias como gestores em seu retorno em suas propriedades rurais familiares

#### 4.4 DESAFIOS, LIMITES E POTENCIALIDADES DA APRENDIZAGEM GERENCIAL

O propósito desta seção consiste em atender o terceiro objetivo específico, no qual propôs-se analisar os desafios, os limites e as potencialidades que esses egressos vivenciaram em suas trajetórias como gestores em seu retorno em suas propriedades rurais familiares. E, ao final, tratou-se de apresentarem sugestões de melhoria para que a Universidade possa se fortalecer e qualificar a formação dos acadêmicos, quanto ao processo de aprendizagem gerencial e a sucessão familiar de propriedades rurais.

As categorias sobre os fatores limitadores e potencializadores do processo de aprendizagem gerencial estão em consonância com os estudos de Botelho (2012). Conforme relatos dos egressos, as principais limitações foram a resistência familiar a novas ideias e a dependências de fatores climáticos. No caso das potencialidades foram apontados o conhecimento gerado ao cursar o ensino superior, a qualidade de vida que o interior proporciona e a justificativa de manter a propriedade rural.

Nesse sentido, o Entrevistado A foi perguntado quais são os maiores desafios que você encontrou no exercício de sucessor da propriedade: “o maior desafio foi a mão de obra, estou sozinho é um problema, as vezes não tenho quem ajudar, outro desafio é o conhecimento, pois tenho certeza, né, quanto mais é melhor. O clima é imprevisível, como vamos acertar sempre, tem intempéries climáticas, tem violência rural”.

Portanto, é essencial planejar a sucessão por meio de definição prévia do perfil para que o sucessor possa fazer frente aos desafios da liderança da propriedade (AMENDOLARA, 2005). A autora descreve, ainda, que o desenho desse perfil proponha ensejar um processo de capacitação ao longo do tempo.

A esse respeito, Cohn (1991) tem em vista de que ao planejar a sucessão pode encontrar barreiras emocionais e psicológicas que impactam no círculo familiar e podem comprometer a transferência de liderança para os sucessores. Assim, para viabilizar o processo compreende-se que traçar metas, planejar a sucessão e mediar os conflitos de caráter familiar são elementos importantes, como forma de assegurar o equilíbrio, bem como perdurar as atividades na propriedade familiar.

Outra questão elementar foi discutir sobre os fatores limitadores durante o processo de aprendizagem gerencial para a sucessão familiar da propriedade rural.

A maior **limitação** foi **perder a condução principal do responsável anterior**, que antes era o meu Pai, outra limitação **trabalhar de domingo a domingo**, não podemos viajar nem sair, aqui entra essa questão da **violência rural, roubos, assaltos, olha tá perigoso**. Mais outra é não saber fazer tudo, não saber operar todas as máquinas, né, sei operar quase todas, mas algumas máquinas não tenho controle, aí tem que fazer cursos. Também sofri um pouco por não saber onde tudo estava no local, parafusos, peças, depois fomos organizando e colocando as coisas do nosso jeito. Outra limitação é a **energia elétrica não podemos colocar secadores**, isso é muito sério, **precisamos de estradas e acessos de propriedades para fazer o deslocamento da produção agrícola**. O recebimento de canola é um limitador, por exemplo em nossa cidade não temos o recebimento, também não são todas as empresas confiáveis, entregamos produtos e não sabemos se vamos receber os recursos (ENTREVISTADO A).

Os fatores limitadores principais elencados pelo sucessor foram “[...] *perder a condução principal do responsável anterior [...] trabalhar de domingo a domingo [...] violência rural, roubos, assaltos, olha tá perigoso*”. Os resultados limitadores verificados de aprendizagem gerencial corroboram com os estudos de Escrivão Filho (1995), Moraes (2004), Motta (2007) e Botelho (2012). Para esses autores, surgem limitações no processo de sucessão quando o gestor anterior exerce uma gestão centralizadora, quando há ruído na comunicação, há falta de clareza entre sucessor e equipe na tomada de decisão. Como também, quando há pressão e crise, assim há falta de informações para a tomada de decisão, o que pode levar o sucessor a estresse

e sobrecarga, outro aspecto a ser levado em consideração quando a falta de liderança gerando a equipe um sentimento de insegurança e medo.

O contraponto foi pesquisar os fatores potencializadores durante o processo de aprendizagem gerencial, no sentido de apresentar as facilidades que conduziram a realizar a sucessão familiar da propriedade.

No meu ponto de vista o que me ajudou foi que **eu estava atuando na atividade desde pequeno**, báh, isso facilitou é do dia-a-dia. **Sempre estive acompanhando** os desempenhos das atividades. Outra coisa que ajudou foi que meus irmãos são formados na área agrícola, eles fornecem, tipo, assistência técnica. Olha digo a verdade, também o que ajudou foi **a situação do dinheiro, não temos conta, não temos nada financiado**. Outra coisa, **tivemos 08 anos de safra cheia**, temos gado gordo, equipamentos bons, terras suficientes para realizar o manejo pecuário, né de gado de corte, e agrícola, plantações de culturas diferenciadas, como soja, trigo, milho e canola. Aproveitando ainda falo que **as safras boas ajudaram estabilizar** não só nós, mas também outros agricultores familiares. Daí o que acontece **conseguimos agregar valor em nossos produtos** (ENTREVISTADO A).

O entrevistado A avaliou que as potencialidades principais que contribuíram para a sucessão familiar foram [...] *atuei na atividade desde pequeno, sempre estive acompanhando[...] a situação do dinheiro, não temos conta, não temos nada financiado. tivemos 08 anos de safra cheia, ajudaram estabilizar[...] conseguimos agregar valor em nossos produtos*. Dessa forma verifica-se que tais potencialidades podem ser percebida nas pesquisas de Clark (1999), Daft (2008) e Botelho 2012. Apontam que o fator do clima organizacional atuou como um elemento motivador e propulsor para a aprendizagem gerencial na sucessão familiar, pois influencia diretamente no alcance dos resultados traçados pelo gestor anterior. Outro fator que contribui foi o interesse e a proatividade, como um fator facilitador de aprendizagem gerencial, é percebida quando o sucessor se antecipa aos acontecimentos e constrói uma solução para um problema futuro.

Para finalizar, o entrevistado A, comentou sugestões para melhoria da Universidade ao processo de aprendizagem gerencial e a sucessão familiar das propriedades rurais.

Para mim, assim, deixa eu pensar, né, deve se ter **mais estágio curriculares durante o curso em lugares diferentes**. Ter **um estágio em uma empresa, outro estágio na agropecuária, outro numa propriedade rural familiar**, sabe né. Para conhecer diferentes realidades e dedicar um tempo maior da Universidade para espaços práticos. Outras sugestões, vamos falando, deveria ter **mais excursão, viagens conhecer novas culturas, deveríamos ter uma visão mais prática** das coisas. Essa sugestão é importante, a Universidade tem que **desburocratizar os laboratórios, sabe aqueles de ensino, pesquisa extensão para facilitar o acesso aos projetos** e acima de tudo desenvolver novos estudos. Uma **angústia** foi não poder aprender mais por causa da **não liberação de agrotóxicos na Universidade, daí perdemos produção científica e de conhecimento, isso deve ser repensado**. Vejo assim, vemos uma **rotulação por parte dos professores de conceitos de um estudo**,

tentando manipular a ideia e pedindo para fazer os estudos que não gostaríamos de fazer. Nessa parte acho que somos limitados em nossas ideias (ENTREVISTADO A).

As sugestões elencadas pelo sucessor A são consideráveis e devem ser levadas em consideração. As principais ditas foram “[...] *ter um estágio em empresas, outro estágio na agropecuária, outro numa propriedade rural familiar [...] mais excursão, viagens conhecer novas culturas [...] desburocratizar os laboratórios, sabe aqueles de ensino, pesquisa extensão para facilitar o acesso aos projetos*”. Em outras palavras conforme o entendimento das sugestões relacionadas, cabe o colegiado e a coordenação do curso de Agronomia rever o seu projeto pedagógico do curso, bem como a Universidade como um todo viabilizar a socialização de projetos tendo como solução principal a desburocratização de documentos e solicitações.

Além disso, apontou críticas em relação a “[...] *não liberação de agrotóxicos na Universidade, daí perdemos produção científica e de conhecimento, isso deve ser repensado [...] temos uma rotulação por parte dos professores de conceitos de um estudo [...] nessa parte acho que somos limitados em nossas ideias*”. Essas críticas demonstram a insatisfação do egresso do curso de Agronomia de como a Universidade coordena o uso de agrotóxicos nos campos práticos de pesquisa, tal debate é visto como polêmico no campo acadêmico. O egresso gostaria que a Universidade utilizasse os agrotóxicos com forma de aprendizados em estudos práticos, no entanto, a instituição de ensino tem como imposição combater<sup>37</sup> os impactos dos agrotóxicos e transgênicos, por isso que, o curso de Agronomia tem como linha de formação em agroecologia.

Para o entrevistado B os maiores desafios foram, “*primeiro posso dizer que foi o climático, dependemos de chuva do tempo certo e fazer a colheita. As vezes trabalhava-se o ano inteiro e não obtemos o lucro desejado. O tempo é complicado. No mercado vejo que tem a demanda sempre tem. Outro desafio é aumentar a produção pois demanda tem*”.

Nessa acepção, Motta et al (2011) corroboram que na agricultura é uma atividade altamente dependente de fatores climáticos, como temperatura, chuva, umidade do solo e do ar, ventos e radiação solar, de tal maneira que o clima e sua variabilidade são os principais desafios e fatores de risco para a agricultura.

Além disso, mudanças nas temperaturas e na umidade podem contribuir para a proliferação de insetos, doenças, ervas daninhas e outras pragas nocivas à lavoura. Para isso, existem formas de reduzir os danos ou se adaptar às condições climáticas desfavoráveis.

---

<sup>37</sup> [https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria\\_de\\_comunicacao\\_social/noticias/uffs-realiza-evento-sobre-combate-aos-impactos-dos-agrotoxicos-e-transgenicos-em-parceria-com-mpsc](https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao_social/noticias/uffs-realiza-evento-sobre-combate-aos-impactos-dos-agrotoxicos-e-transgenicos-em-parceria-com-mpsc)

Propondo uma produção mais sustentável<sup>38</sup>, integrando atividades pecuárias, agrícolas e florestais em uma mesma área, como também implementando ferramentas de gestão que podem otimizar o uso do solo, de insumos agrícolas e dar maior produtividade à gestão da lavoura (BUAINAIN, 2014).

Na sequência comentou sobre os fatores limitadores, para ele o que inibe no processo de aprendizagem gerencial são as seguintes circunstâncias:

**Quebrar a resistência dentro da democracia familiar**, decidir às vezes é difícil, pois como escutamos todos familiares. Eu tenho que tomar a decisão. Por vezes não satisfaz a todos, mas quebrar esse paradigma é fundamental. **Temos que ter coragem, e não sermos limitados a decisões, acreditar em novos conhecimentos e pesquisas científicas** (ENTREVISTADO B).

Para explicar a limitação reprimida contida na fala do entrevistado (“*quebrar a resistência dentro da democracia familiar*”), recorro à Silva (2005). O referido autor afirma que a resistência dos familiares do sucessor às suas ideias e até mesmo ao modelo de processo decisório decorre das particularidades de cada família. Diante de um conflito, o sucessor B percebe que sua aprendizagem gerencial é inibida, situação que gera estresse e dificuldade de concentração para tomar novas decisões, bem como dificuldade em refletir seu aprendizado.

Vicente et al (2014) concorda que o processo sucessório provoca profundas alterações, dessa forma, sugere ser realizado de preferência em uma fase estável, desenvolvendo no decorrer do tempo questões relevantes, tais como: preparação do sucessor para as transformações em consequência do processo de sucessão, o conhecimento dos espaços e atividades existentes na propriedade, a gestão das resistências e a qualificação da estrutura e da mentalidade dos possíveis sucessores.

Enquanto que Motta (2001) destaca que nesse caso deve ser levado em consideração a valorização da perspectiva humana, para que diminuam as resistências prejudiciais às mudanças da sucessão familiar, que em muitas situações são necessárias a fim de que a propriedade se adapte ao ambiente posto. Logo, o diálogo, aceitação das diferenças etárias, decisões voltadas ao coletivo da estrutura familiar, perspectivas e interesses particulares condizentes com os coletivos, são particularmente fundamentais para que se tenha uma perspectiva sucessória dentro da unidade familiar (MOTTA, 2001, p. 123).

Em relação aos aspectos potencializadores, o Entrevistado B argumentou:

---

<sup>38</sup>A produção sustentável é a peça chave para o desenvolvimento sustentável que consiste nas melhores alternativas possíveis para minimizar custos ambientais e sociais. Ou seja, preocupa-se com os limites da capacidade de oferta de recursos naturais, com capacidade do meio ambiente em absorver os impactos da produção, bem como com a qualidade do ambiente interno através das condições de segurança, saúde e higiene (VALLE, 2002).

Nós **temos cliente, temos demanda, despacho e comercialização dos produtos**. Além de ter uma **estrutura boa de qualidade que já está colocada na propriedade**. Também afirmo que eu gosto do que faço, isso facilita na sucessão familiar. Sabe né, eu tenho conhecimento, gosto disso, **gosto do interior**, isso né, **traz qualidade de vida tranquilidade, me sinto satisfeito**, apesar de ter aquelas limitações que comentei anteriormente (ENTREVISTADO B).

Fica evidenciado que as principais potencialidades foram a condição de “[...] *temos cliente, temos demanda, despacho e comercialização dos produtos [...] estrutura boa de qualidade que já está colocada na propriedade [...] gosto do interior, traz qualidade de vida, tranquilidade, me sinto satisfeito*”. Para Senge (1990), tais potencialidades dão-se em razão da apropriação da cultura organizacional, diante disso, o conhecimento é gerado e disseminado na organização, incentiva o aprendizado formal, empodera os indivíduos e a aquisição de habilidades e competências gerenciais. Dessa forma, a identificação com a cultura da propriedade é um fator favorável à aprendizagem gerencial, pois na medida em que o sucessor é simpatizante com as atividades da propriedade, passa a se comprometer cada vez mais, provocando benefícios.

Sob o ponto de vista de Fialho et al (2006) apontam que quando se trata de fatores facilitadores em relação a estruturas são ao passo que a propriedade possui um modelo peculiar de estrutura, onde os processos produtivos de trabalho se baseiam no conhecimento e na distribuição desse por toda a propriedade através de canais de comunicação eficientes. Isso significa dizer que nessas propriedades rurais a sucessão tende a ser participativa, assim os familiares possuem um grau maior de autonomia no processo de tomada de decisão.

Em relação as sugestões de melhoria para a Universidade no processo de aprendizagem gerencial.

A Universidade deve, eu acho que, **aliar mais conhecimento com prática**. Ter um estágio mais longo. Assim, te pergunto, como que um curso superior tem 120 horas de estágios, no meu ver tem que triplicar as horas práticas, até um curso de técnico agropecuário tem bem mais, que eu saiba lá são no mínimo exigido o total de 500 horas, daí não sei, não está certo. Vejo que **se deve manter as teorias**, né as boas, **mas** muito, bastante **procurar aumentar as aulas práticas no curso**. Percebi que falta, sabe porque, eu me criei no ramo da agricultura familiar, né, pra mim eu sabia das questões práticas, mas os meus colegas não sabem trabalhar, ficam perdidos, não são todos, agora como que esses vão trabalhar em uma agropecuária ou coisa assim. Outra sugestão **a Universidade deve fiscalizar melhor os estágios na prática, intermediar mais estágios para realmente o aluno saber bem e ser formado com a capacidade teoria e prática** (ENTREVISTADO B).

Nisso percebeu-se que tanto o entrevistado A quanto o B apontam a necessidade de aperfeiçoar e possibilitar maior compreensão de ensino nos estágios do curso de Agronomia. Tal sugestão é corroborada em expressões como “[...] *ter mais estágio em empresas, outro*

*estágio na agropecuária, outro numa propriedade rural familiar [...] aliar mais conhecimento com a prática [...] a Universidade deve fiscalizar melhor os estágios”*. Isto posto, verificou-se a ementa do plano pedagógico do curso de Agronomia.

No curso de Agronomia o estágio é desenvolvido como uma experiência pré-profissional, pretendendo-se que proporcione uma efetiva vivência junto às condições de trabalho, condições que constituem os futuros campos profissionais como cooperativas de produção, órgãos de ensino, pesquisa e extensão, propriedades rurais, laboratórios e empresas públicas e privadas. O curso apresenta 300 horas de estágio dispostos em sua matriz curricular. Assim, prioriza uma sólida formação teórica, mas direcionada aos anseios da população regional (PPCGA, 2016).

O estágio tem como objetivo assegurar o contato do formando com situações, contextos e instituições, permitindo que conhecimentos, habilidades e atitudes se concretizem em ações profissionais (PPCGA, 2016). Ademais, o estágio propõe novos aprendizados e experiências, ele permite um fluxo maior de informações entre a Universidade e a comunidade.

De uma parte a comunidade poderá beneficiar-se com a introdução e/ou divulgação de **novas tecnologias e com a possibilidade de o estagiário tornar-se conhecido pelas empresas empregadoras**, futuros mercados de trabalho para os agrônomos e pela sociedade em geral. Por outro lado, o estágio fora da Universidade pode constituir-se num excelente **instrumento de retroalimentação do ensino, fornecendo subsídios para que os professores reajustem seus programas de ensino à realidade dos diversos sistemas produtivos do país** (PPCGA, 2016).

Apesar de tudo que o projeto pedagógico do curso de Agronomia defende, o egresso B, reivindicou necessidades, como *“[...] aliar mais conhecimento com prática [...] deve-se manter as teorias, mas, procurar aumentar as aulas práticas no curso [...] a Universidade deve fiscalizar melhor os estágios na prática, intermediar mais estágios para realmente o aluno saber bem e ser formado com a capacidade teoria e prática”*. Dessa forma, o curso de Agronomia precisa reavaliar os aprendizados possibilitados no estágio, buscando viabilizar as atividades práticas com os ideais da sucessão familiar. Haja vista que, os processos de estágios, bem como as decisões relativas à sucessão na agricultura familiar são determinantes para a sobrevivência da propriedade rural e a possibilidade de manter o patrimônio incorporado na família (BERTONI e CAVICCHIOLI, 2016).

Para o entrevistado C os maiores desafios foram a *“falta de recursos financeiros, não tem capital de giro, não tem garantias. Também a falta de estrutura física, os galpões nossos tem 50 a 60 anos, falta de fertilidade do solo temos que recuperar, colocar nutrientes. E o financeiro engloba todo o restante, já justifica as próprias limitações”*.

Tais desafios representam que o sucessor precisa ter gestão dos recursos financeiros da propriedade. Isso envolve as contas a pagar e a receber, para tanto, é necessário planejar a distribuição de recursos para não afetar a cadeia produtiva da propriedade. Nesse caso, também, o agricultor deve colocar em prática a tomada de decisões de modo estratégico, definir níveis de prioridade, mapear os potenciais de risco e direcionar os investimentos sem que isso se converta em prejuízos financeiros para a propriedade rural familiar.

Os fatores limitadores elencados pelo entrevistado C foram “*o que limitou foi o conflito com o Pai. Eu tinha o modo de pensar diferente. A aceitação de ideias do meu pai. No começo só eu pagava as contas. De novo a questão financeira é preocupante se o governo não ajuda. A estrutura física também, muitas coisas não tem como mudar mais*”.

Fica evidenciado que a família também é concebida como um fator dificultador. Conforme estudos de Silva (2005) e de Botelho (2012) a família pode atuar como inibidora quando o sucessor se depara com uma situação de conflito. Isso leva o sucessor ao surgimento de estresse, com dificuldade de concentração e de reflexão sobre o aprendizado.

Esta entrevista possibilitou verificar e comparar o processo de aprendizagem que ocorre em ambiente familiares positivos e o que ocorre em ambientes familiares que dificultam a sucessão da propriedade rural. A conclusão é que os conflitos familiares geram problemas e prejudicam os relacionamentos entre os familiares, causando estresse e aumentando a ansiedade, sobre um futuro incerto para a sucessão da propriedade.

Em contrapartida os fatores potencializadores do entrevistado C dizem respeito:

**O que potencializo foi manter a propriedade**, né, tantos anos trabalhando numa coisa e agora jogar fora, não tem como. **Eu gosto de trabalhar no interior, trabalhar com a lavoura e os bichos para mim é a melhor coisa que tem.** Sabe, né, tenho dificuldades de relacionamentos humanos, aí prefiro o interior, **mas se fosse por dinheiro eu não ficaria, porque a sobra é muito pouca.** Há o que potencializa é porque no interior é bom, **eu gosto dessa vida simples e humilde.** Repito se fosse analisado por dinheiro ninguém ficaria (ENTREVISTADO C).

Na visão do entrevistado C o que potencializo a sucessão familiar [...] *foi manter a propriedade [...] eu gosto de trabalhar no interior, trabalhar com a lavoura e os bichos para mim é a melhor coisa que tem [...], mas se fosse por dinheiro eu não ficaria, porque a sobra é muito pouca [...] eu gosto dessa vida simples e humilde [...].* Essa forma de pensar representa que a liderança do sucessor frente as atividades da propriedade são fundamentais, pois é visto pelos familiares como um agente motivador e propulsor de aprendizagem, dessa forma, age de forma clara e focada no alcance de um objetivo maior de respaldo a propriedade rural familiar.

O entrevistado C apresenta sugestões de melhoria do ensino da Universidade ao processo de aprendizagem gerencial e a sucessão familiar de propriedades rurais:

Primeira sugestão minha é a **integração do ensino superior com a comunidade**. Outra, fazer projetos de extensão de acompanhamento de propriedades rurais, durante 04 anos para ver como ela evolui. Temos que dizer, falta esse convívio com a comunidade. Tem que **fazer mais visitas nas comunidades e nas propriedades rurais**. O custo de permanência é alto, muitos alunos se preocupam, mas em como ficar aqui, do que em estudar, e, aí, tem toda aquela preocupação com as despesas. **Precisa ter mais matérias sobre relacionamento humano, por exemplo, como lidar com uma pessoa que teve uma frustração de safra**. Na parte do conhecimento científico tem, mas as vezes também faltam recursos de melhoria. Vejo que os professores tem mais conhecimento, a maioria são doutorados. Mas nós tínhamos que **ter mais pesquisadores na área, daí poderíamos trazer conhecimento específico para as comunidades** (ENTREVISTADO C).

As principais sugestões do sucessor C<sup>39</sup> são [...] *integração do ensino superior com a comunidade [...] fazer mais visitas nas comunidades e nas propriedades rurais [...] precisa ter mais matérias sobre relacionamento humano, por exemplo, como lidar com uma pessoa que teve uma frustração de safra [...]*. Diante desse comentário, vale destacar que o curso de Agronomia propõe a integração entre ensino, pesquisa e extensão. A relação do curso com a comunidade procura discernir possibilidades de transformação, de modo que sejam formados agrônomos com as perspectivas de o saber fazer, do ser, do prever e se desenvolver, alicerçada na realidade em que esse processo esteja abordado. Assim, a integração com a comunidade possibilita ao acadêmico uma visão sistêmica e integralizada das disciplinas cursadas (PPCGA, 2016).

O entrevistado D comentou que “*não tive desafios grandes na sucessão da propriedade, apenas apliquei o método mais prático de lidar e tomar as decisões*”. Esta afirmação corrobora na forma de como ocorreu o processo de sucessão familiar, frisou que “*não gerou conflitos nem incertezas, pois meus irmãos não gostam muito de lidar com a pecuária, o que pra mim já se torna mais simples e confortável*”.

Conforme Moraes (2004) e Botelho (2012), os desafios superados são oriundos das características familiares, que contribuem em relação a disposição de apoio às situações de trabalho vividas pelo sucessor e no auxílio da formação de sua personalidade.

Cabe destacar que os desafios surgidos tem consequências em aprendizado, provocadas pelos compromissos com tarefas e novas responsabilidades assumidas. Tais desafios são superados quando a capacidade do sucessor diz respeito a construir redes de trabalho em busca da efetivação de sua função gerencial por meio de outros indivíduos, incluindo seus subordinados. Para isso, é necessário comunicação e clareza de ideias para o repasse das informações no ambiente da propriedade rural familiar (MORAES, 2004; BOTELHO, 2012).

---

<sup>39</sup> Formado no Curso de Agronomia pela Universidade Federal da Fronteira Sul, *campus* de Cerro Largo/RS.

Para o entrevistado D os aspectos limitadores no processo de aprendizagem gerencial para a sucessão familiar da propriedade rural foram a *“falta de ferramentas ideais e práticas para o manejo dentro da propriedade”*.

De acordo com Marques da Silva et al. (2010) argumentam que os agricultores apresentam pontos fracos em sua sucessão familiar no que diz respeito a falta de planejamento e de conhecimento de ferramentas de gerenciamento são apontados como principais pontos que a Administração familiar contém dificuldades. Por isso que, na medida que se têm incertezas econômicas e políticas, as propriedades precisam reestruturar suas atividades e mudar sua maneira de fazer os negócios, procurando outras fontes e ferramentas de gerenciamento que contribuam e facilitam na tomada de decisão.

Enquanto que os fatores que potencializam a sucessão familiar da propriedade rural é *“uma propriedade mais firme e forte, com padrão de gado de ponta. Fazendo com que sejamos uma propriedade bem vista por todos e com alto grau de genética”* (ENTREVISTADO D).

Posto isso, corresponde aos estudos de Senge (1990) o qual defende a cultura organizacional como potencializadora de uma propriedade mais firme e forte. Trata-se do conhecimento gerado e disseminado no empreendimento rural, incentiva o aprendizado formal, empodera os indivíduos e a aquisição de habilidades e competências gerenciais.

Quanto às sugestões para melhoria do ensino da Universidade ao processo de aprendizagem gerencial e a sucessão familiar de propriedades rurais, o sucessor D comentou que *“não vejo sugestões, mas sim complementos. Foi muito gratificante e proveitoso tudo o que vivi dentro da Universidade, muitos conhecimentos novos e conceitos que antes não conhecia. Enfim, por isso que meu trabalho de TCC foi em cima de minha propriedade”*.

Constata-se que o sucessor D manifestou satisfação com as aprendizagens oriundas no campo universitário. Enaltece os conhecimentos adquiridos, o ensino de realizar o trabalho de conclusão de curso baseado nos custos de produção da propriedade rural, bem como gratifica-se pela oportunidade concedida de estudar na UFFS.

No Quadro a seguir apresenta-se uma síntese do extrato das falas dos entrevistados em relação aos fatores potencializadores e limitadores na sucessão das propriedades rurais familiares.

Quadro 12 - Aspectos limitadores e potencializadores a aprendizagem gerencial

<b>Sujeitos da pesquisa</b>	<b>Limitadores</b>	<b>Potencializadores</b>
Egresso A	Fator climático; Trabalhar de domingo a domingo;	Financeiramente está bem; Atua desde criança, tem facilidade;
Egresso B	Fator climático; Resistência dentro da democracia familiar;	Estrutura de boa qualidade; Gosta de trabalhar no interior;
Egresso C	Falta de recursos financeiros; Manter a propriedade rural;	Conflitos familiares; Gosta dos animais e trabalhar na lavoura;
Egresso D	Falta de ferramentas ideais.	Melhorar os resultados da propriedade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Ao encerrar essa seção foi possível analisar os desafios, os limites e as potencialidades que esses egressos vivenciaram em suas trajetórias como gestores em seu retorno em suas propriedades rurais familiares. Verificou-se que a aprendizagem gerencial na sucessão familiar foi bem sucedida pelos quatro sucessores, devido ao fato de que eles encontraram mais fatores potencializadores do que limitadores em ambas as propriedades.

Ao final, o propósito foi instigar sugestões de melhoria para que a Universidade possa se fortalecer e qualificar a formação dos acadêmicos, evidenciou-se a necessidade de aperfeiçoar e possibilitar maior compreensão de ensino nos estágios. A solicitação é ter mais estágios aliando o conhecimento teórico com a prática. Consolidar a integração do ensino superior com a comunidade externa, ou seja, realizar visitas práticas especialmente em propriedades rurais, tendo em vista que a integração com comunidade possibilita ao acadêmico uma visão sistêmica e integralizada das disciplinas cursadas. Outrossim, postulem que a Universidade como um todo viabilize a socialização de projetos tendo como solução principal a desburocratização de documentos e solicitações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve sua origem na seguinte questão de pesquisa: como ocorre o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais, a partir da perspectiva de egressos nos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia, da UFFS *campus* Cerro Largo/RS?

Para responder a problemática da pesquisa, a metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa e interpretativista, de natureza aplicada, com objetivos de cunho exploratório e descritivos, para os procedimentos adotou-se uma pesquisa de campo. Os sujeitos investigados foram quatro egressos dos cursos de Administração e de Agronomia da UFFS *campus* Cerro Largo/RS). A coleta de dados foi realizada com dados: primários - utilizando entrevistas semiestruturadas com um roteiro previamente estabelecido, e a análise dos dados foi realizada pelo método análise de conteúdo e a técnica análise categorial seguindo o modelo analítico proposto por Botelho (2012).

O objetivo geral foi compreender o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais, a partir da perspectiva de egressos dos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia, da UFFS *campus* Cerro Largo/RS. Para tanto foi necessário descrever os conteúdos de aprendizagem gerencial adquiridos pelos egressos dos cursos de Administração e Agronomia no tocante ao processo de sucessão familiar em suas propriedades rurais; descrever as formas de aprendizagem gerencial utilizadas por esses egressos no cotidiano de suas atividades como gestores; e, por fim, analisar os desafios, os limites e as potencialidades dos egressos no retorno a suas atividades de gestão nas propriedades rurais familiares.

As características dos sucessores são pertinentes para constatações. O Sucessor A é natural de Guarani das Missões/RS, tem 25 anos, possui formação em Técnico Agropecuário e bacharelado em Agronomia. Os produtos produzidos na propriedade são agrícolas, tais como, soja, trigo, milho, canola, triticale, aveia preta e branca e azevém. Além disso, tem-se o manejo pecuário, sendo a criação de gado de corte, recrias de terneiros desmamados, suínos e aves. O Sucessor B é natural de Cerro Largo/RS, tem 33 anos, formado bacharel em Administração. Trabalha com uma agroindústria familiar artesanal constituída por ferramentas para a comercialização de produtos de qualidade. O sucessor C é natural de Cerro Largo/RS, tem 25 anos, formado bacharel em Agronomia. Desenvolve a diversificação produtiva com cultivares como o milho, e pastagens e principalmente a produção de leite. O sucessor D é natural de Pirapó/RS, tem 24 anos, formado bacharel em Administração. A principal fonte de renda é a produção de bovinos de corte, de terneiros e cordeiros.

Ambos relataram que tomariam a mesma decisão de suceder as propriedades rurais, nas palavras deles “estou realizado, gosto do que faço”, “me sinto bem”, “se criei nisso, estou no ramo”. Em suma a história dessas propriedades rurais, em estudo, deu-se início com o trabalho de seus avôs, após, os pais seguiram com as atividades e, depois, os filhos promoveram a sucessão familiar, sendo os primeiros membros da família a formarem-se em um curso superior. No entanto, mencionam que a agricultura familiar carece de políticas públicas para viabilizar a sucessão das propriedades rurais. Caso contrário, terá gradativamente a saída do jovem do meio rural, implicando na falta de produção de alimentos e o acúmulo de população nos centros urbanos, fazendo com que a disputa por emprego e renda se torne cada vez mais acirrada.

Confirmando os achados presentes na literatura, os conteúdos da aprendizagem gerencial são multidimensionais na análise do fenômeno sucessão familiar. O estudo demonstrou que na dimensão individual o sucessor aprende por autorreflexão e autonomia individual, possibilitando de tomar suas próprias decisões sem interferências externas. Na dimensão do trabalho o sucessor adquire conhecimentos que refletem a natureza do trabalho gerencial. Na dimensão contextual é a dimensão da aprendizagem relacionada ao entorno da organização, o sucessor desenvolve a capacidade de planejar e agir estrategicamente. E a dimensão organizacional diz respeito aos conhecimentos adquiridos pelo sucessor sobre a cultura da propriedade.

As dimensões da aprendizagem gerencial, portanto, confirmam a necessidade do se processo ser construído considerando teoria e prática combinadas na formação do sucessor. A aprendizagem gerencial no contexto da gestão das propriedades rurais familiares envolve não apenas a dimensão técnica associada ao conhecimento, mas também a compreensão do contexto da ação prática, que contribui para o desenvolvimento de habilidades, ampliando as perspectivas de comportamento dos sucessores e ajudando em seu autodesenvolvimento.

O primeiro objetivo específico contribuiu para a construção da relação entre aprendizagem gerencial e sucessão familiar na literatura acadêmica, ao surgimento de novos conteúdos de aprendizagem na sucessão, adquiridos pelos sucessores, como por exemplo: confiança nas relações, liderança, formação de equipe e gestão participativa. Dessa forma, afirma-se que essa dissertação avança sobre tal problemática, pois apresenta e justifica a presença de cada conteúdo relacionando-os com as dimensões onde ocorrem no cenário da sucessão familiar.

Como forma de responder ao segundo objetivo específico, pode-se perceber que o Sucessor A para a sucessão familiar usou da aprendizagem informal, assistindo os Pais a realizar as atividades da propriedade e tendo a iniciativa de buscar conhecimentos em vídeos e

cursos. O sucessor B trata que utilizou de recursos formais e informais, o qual busca constantemente participar de treinamentos e ler periódicos científicos. O sucessor C frisa que a forma de aprendizagem depende da atividade que está se realizando, tendo em vista que ambas as formas de aprendizagens são complementares. O sucessor D conta que aprendeu a suceder de modo informal, na prática e na experiência, e defendeu que a aprendizagem formal são conhecimentos adquiridos que contribuem nas atividades a serem realizadas na propriedade rural familiar.

Com base nisso, as formas de aprendizagem ocorrem por meio de duas maneiras nos sucessores entrevistados: formal e informal. Sob o ponto de vista formal, ocorre por meio de cursos universitários, cursos de capacitação, treinamento, palestras, trata-se de uma oportunidade de conceituar, questionar e ampliar seus conhecimentos à sucessão familiar. Por outro lado, a aprendizagem informal utiliza de recursos que ocorre fora de ambientais formais, tais como, de leitura de periódicos técnicos, ensaio de habilidades usadas no trabalho e experimentos com comitês para tomada de decisões sobre projetos.

A contribuição da UFFS para o processo de aprendizagem gerencial foi em relação aos conteúdos, os projetos e as matérias que auxiliaram para a construção de conhecimento, constatou-se que a Universidade fomenta a promoção de metodologias de ensino que os egressos empreendem e sucedam em suas propriedades rurais familiares. Tais possibilitam estudar experiências de planejamento e de desenvolvimento dos espaços rurais. Porém, propõem-se que estudar, manter o hábito da leitura e formar a opinião crítica e construtiva deve ser realizada de forma contínua, é um elemento formador de conhecimentos técnicos e científicos, permite momentos de compartilhamento e socialização de percepções que podem ser aproveitados para agregar nas atividades práticas e gerenciais na propriedade rural.

As sugestões direcionadas ao ambiente universitário dizem respeito além da necessidade qualificada da formação acadêmica, os estudantes deveriam possuir maior vivência prática na Universidade alinhada as atividades da propriedade, com o objetivo da preparação antecipada para a sucessão familiar, especialmente quando se trata das particularidades de cada propriedade e da relação humana com familiares. Tal como evidenciou-se a necessidade de aperfeiçoar e possibilitar maior compreensão de ensino nos estágios. Vindo ao encontro de ter mais estágios aliando o conhecimento teórico com a prática, assim possibilitando ao acadêmico uma visão sistêmica e integralizada das disciplinas cursadas.

Em relação ao terceiro objetivo específico conclui-se que as principais dificuldades apontadas pelos sucessores foram à resistência dos pais em relação às novas ideias, aceitação e reconhecimento. Colocaram em questão angústias deste processo como a responsabilidade de

ser o sucessor, as pressões e cobranças que poderiam surgir. Os egressos também abordaram que a falta de ferramentas ideais e práticas para o manejo dentro da propriedade, bem como a dependência de fatores climáticos, como temperatura, chuva, umidade do solo e do ar são fatores de risco para a agricultura e de dificuldade sucessória.

Denota-se que surgem limitações no processo de sucessão quando o gestor anterior exerce uma gestão centralizadora, quando há ruído na comunicação, há falta de clareza entre o sucessor e a equipe na tomada de decisão. Tudo isso, gera conflitos familiares, causando problemas que prejudicam os relacionamentos entre os familiares, aumentando o estresse e a ansiedade, a consequência é o futuro incerto para a sucessão familiar da propriedade.

Os elementos que potencializaram na sucessão familiar trata-se do conhecimento gerado e disseminado na propriedade rural com a aprendizagem formal oriundo da formação acadêmica em ambos os cursos, Administração e Agronomia, o qual empoderou os sucessores para a aquisição de habilidades e competências gerenciais. Os egressos também foram enfáticos sobre a apropriação de uma estrutura adequada, estratégias delineadas e a importância da liderança na condução de um processo sucessório, ao passo que são aspectos que facilitem na aprendizagem e na sucessão da propriedade rural.

Importante destacar que o estudo tem relevância acadêmica partir da contribuição à geração de conhecimento científico, como um tema pouco explorado na região, podendo motivar outras pesquisas mais aprofundadas e particularizadas. Relevância social explica-se de que as propriedades rurais familiares representam um dos espaços de geração de trabalho e renda. Relevância pessoal configura-se na percepção do indivíduo como partícipe, sujeito e articulador da construção e difusão da agricultura familiar. E relevância ambiental ao fato de que a agricultura familiar contribui para a gestão de recursos naturais, protegendo o meio ambiente de modo que estimule ao desenvolvimento sustentável.

Além disso, considera-se que esse estudo possa servir para compor dados ou como fonte de informação para as instituições de pesquisa como EMATER, Prefeituras da região, sindicatos, cooperativas agrícolas, Universidades, dentre outras. Visto que o estudo traz um detalhamento sobre os conteúdos, formas, limitações e potencialidades de aprendizagem gerencial, apresentando uma caracterização de cada propriedade estudada, tal como, expõe os resultados e as considerações do processo de aprendizagem gerencial que cada egresso obteve quando sucedeu o comando da propriedade rural familiar.

A presente dissertação teve limitações em decorrência da pandemia do novo

coronavírus<sup>40</sup>, o qual se manifestou no período da realização da pesquisa de campo desse trabalho, assim, prejudicou a aplicação das entrevistas semiestruturadas aos egressos, bem como nas orientações de forma presencial. Mesmo assim, aplicou-se as entrevistas, de acordo com a metodologia proposta, cumprindo as orientações do Ministério da Saúde e Organização Mundial de Saúde, evitando o contato físico e aglomerações de qualquer ordem para evitar a transmissão do vírus, e em relação as orientações acadêmicas, as mesmas foram realizadas de forma *online*.

As recomendações para o desenvolvimento de pesquisas futuras são apontadas no sentido da produção de estudos que objetivem compreender a aprendizagem gerencial no processo de sucessão familiar em diferentes tipos e tamanhos de propriedades rurais familiares. Outro estudo pode ser feito na elaboração de pesquisas que utilizem o arcabouço conceitual dos conteúdos de aprendizagem adquiridos pelos sucessores nesta dissertação. Tudo isso, ampliariam os conhecimentos existentes sobre tal temática, pois utilizariam, além do arcabouço conceitual da aprendizagem situada, uma situação específica: o processo de aprendizagem gerencial sobre sucessão em propriedades rurais familiares.

Embora no decorrer do processo de pesquisa tenham emergido novos questionamentos sobre o tema, anseios do pesquisador e dos entrevistados para que sigam sendo pesquisados os temas sugeridos acima. Por isso que, os elementos reunidos, nesse estudo, não são definitivos e sugerem outros estudos sobre a temática, podendo ser relevantes para futuras pesquisas direcionadas ao processo de aprendizagem gerencial sobre sucessão em propriedades rurais familiares.

Aprendizagens adquiridas com a dissertação, primeiro que, é fundamental pesquisar desde o início até a conclusão, nisso cabe, ler, refletir e escrever sobre a temática estudada. Segundo, nem sempre as “coisas” são como queremos, pois depende da disponibilidade dos entrevistados. Para tanto, foi necessário a condução planejada das entrevistas, bem como respeitou-se as exigências sanitárias exigidas, em virtude da manifestação da pandemia do novo coronavírus durante a realização desse estudo. Terceiro aprendizado é saber trabalhar em equipe, aprendi que uma pessoa não faz uma pesquisa sozinha e nem possui informações e

---

<sup>40</sup> No final de 2019 surgiu em Wuhan na China um novo tipo de coronavírus, denominado COVID-19, o mesmo é possui alta patogenicidade e transmissibilidade e é responsável por causar a síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV-2). Por se tratar de um vírus altamente transmissível e apresentar sintomas clínicos atípicos, resulta em falhas de diagnóstico, o que pode ser uma possível razão para a disseminação incontrolável e as altas taxas de mortalidade e morbidades. Diante disso, no ano de 2020, o governo brasileiro adotou diversas medidas para conter a disseminação do vírus, como o fechamento de estabelecimentos públicos, restrições de deslocamento entre os estados e isolamento social (RAFAEL, 2020).

energias suficientes para promover o trabalho. Portanto, é primordial uma equipe que auxilie na direção, seja nos estudos teóricos, quanto ao trabalho articulado entre o estudante, professores e entrevistados, tal como na sucessão familiar da propriedade rural, em que deve ter um esforço sistemático ao longo do tempo com sincronia aos interesses familiares para a sobrevivência e a expansão da mesma.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. **Entrevista sobre agricultura familiar**. 2010. Disponível em: <<http://ricardoabramovay.com/entrevistas-agricultura-familiar/>>. Acesso em: 20 mai. 2020.
- ABRAMOVAY, Ricardo et al. **Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios**. Edições Unesco, 1998.
- ABRAMOVAY, Ricardo. Agricultura familiar e uso do solo. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 2, p. 73-78, 1997.
- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AHLERT, Lucildo. A sucessão das atividades na agricultura familiar. In: XLVII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Porto Alegre. **Anais...** Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre – RS, 2009. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/709.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2019.
- ALVES, Rubem. **O desejo de ensinar e a arte de aprender**. Campinas: Fundação EDUCAR D Paschoal, 2004.
- AQUINO, Joacir Rufino de; GAZOLLA, Marcio; SCHNEIDER, Sergio. Dualismo no campo e desigualdades internas na agricultura familiar brasileira. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 56, n. 1, p. 123-142, 2018.
- AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: série apimec, 2005.
- ANTONELLO, Claudia. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: BITTENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ARAÚJO, Telga. A propriedade e sua função social. In: LARANJEIRA, Raymundo. **Direito agrário brasileiro**. São Paulo: LTr, 1999.
- AKIN, G. **Varieties of managerial learning**. Health Administration Education, v. 11, n. 2, p. 161-177, 1993.
- BANDEJO, Marcelo Silveira. **Análise da agregação de custo e de valor por atividades, em uma cadeia agroindustrial: caso do gado de corte**. Tese (Doutorado em Agronegócios), Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/7007>>. Acesso em: 01 out. 2019.
- BARBOSA DA SILVA, Anielson. **Como os gerentes aprendem: experiência, complexidade, emoção, prática gerencial, reflexão, contexto social**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2009.

BARNES, Louis; HERSHON, Simon. **Transferring power in the family business**. Family Business Review, v. 7, n. 4, p. 377-392, 1994.

BARRY, Bernard. The development of organization structure in the family firms. **Journal of General Management**, v. 3, n. 1, p. 42-60, 1975.

BASSAN, Dilani S.; SIEDENBERG, Dieter Rugard. Desenvolver buscando a redução das desigualdades. **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, p. 137-153, 2010.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BUAINAIN, Antônio Márcio et al. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF: Embrapa, 2014., 2014.

BERNHOEFT, Renato. **Desafios e oportunidades nas sociedades familiares**. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTONI, Danilo; CAVICCHIOLI, Daniele. Farm succession, occupational choice and farm adaptation at the rural-urban interface: The case of Italian horticultural farms. **Land Use Policy**, v. 57, p. 739-748, 2016.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro Almeida; MACEDO, Marcelo; O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**. Belo Horizonte. v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento**. 2012. 262 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Centro Tecnológico, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/100742>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BRASIL. Banco do Brasil. PRONAF. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/bc\\_atende/port/PRONAF.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/PRONAF.asp)>. Acesso em: 02 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.** Disponível em: < <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/95601/lei-11326-06>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 4.504, de 1964. Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras providências. **Casa Civil. Subchefia para assuntos Jurídicos**, Brasília, DF, 30 nov. 1964. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 12 de ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 8.629, de 1993. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal. **Casa Civil. Subchefia para assuntos Jurídicos**, Brasília, DF, 25 fev. 1993. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 13 de ago. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O conceito histórico de desenvolvimento econômico.** Trabalho originalmente preparado para curso de desenvolvimento econômico na Fundação Getúlio Vargas. Versão de 2 de março de 2006. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2006/06.7->>. Acesso em: 21 de mai. 2020

BRIXIUS, Leandro; AGUIAR, Raquel; MORAES, Vanessa Almeida. A força da agricultura familiar no Rio Grande do Sul. **Extensão rural e desenvolvimento sustentável.** Porto Alegre, v.2, n.1/3, p. 7-15, 2006.

BURGOYNE, Jonh.; REYNOLDS, Michael. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice.** London: Sage, p. 1-16, 1997.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem.** Florianópolis, p. 679-684, 2006.

CAMPOS, Daniela Cristina Silveira et al. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: **Anais... XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2302.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

CAMARGO, Regina Aparecida Leite de; OLIVEIRA, Julieta Teresa Aier de. Agricultura familiar, multifuncionalidade da agricultura e ruralidade: interfaces de uma realidade complexa. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 42, n. 9, p. 1707-1714, 2012.

CANÇADO, Vera Lima et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2001. **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001.

CARAVANTES, Geraldo; PANNON, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo.** São Paulo: Pearson, 2005.

CENTURION, Júnior Andrade; VIANA, José Jair Soares. Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda. In: **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro: Resende, 2007.

CERVERO, Ronald M. et al. The formal & informal learning activities of practicing engineers. **Engineering education**, v. 77, n. 2, p. 112-14, 1986.

CRUZ, Suenya Santos da. O fenômeno da pluriatividade no meio rural: atividade agrícola de base familiar. **Serviço Social & Sociedade**, n. 110, p. 241-269, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

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

COREDE MISSÕES. **Planejamento estratégico regional**. Santo Ângelo: EdiURI, 2019.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Região e organização espacial**. 4. ed. São Paulo: Ática, 1991.

CORRÊA, Cynthia Cândida et al. **Gerenciamento da pecuária de corte no Brasil: cria, recria e engorda de bovinos a pasto**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL - Desenvolvimento rural e sistemas agroalimentares: os agronegócios no contexto de integração das nações, 47, 2009, Porto Alegre. p. 1-18. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/762.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2020.

COSTABEBER, José Antônio; CAPORAL, Francisco Roberto. Possibilidades e alternativas do desenvolvimento rural sustentável. **Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável no Mercosul**. Santa Maria: Editora da UFSM/Pallotti, p. 157-194, 2003.

CRANTON, Patricia. **Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisória**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DALCIN, Dioneia. **Os estilos de tomada de decisão e o desempenho econômico das propriedades rurais de Palmeira das Missões/RS**. 2013. 130f. Tese (Doutorado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/89731>>. Acesso em: 30 set. 2019.

DANES, Sharon M. et al. Family FIRO model: an application to family business. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 31-43, 2002. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2002.00031.x>>. Acesso em: 12 out. 2019.

DAVIS, John. et al. **De geração para geração**. Ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DE AVELINE BERTÊ, Ana Maria et al. Perfil Socioeconômico – COREDE Missões, Celeiro, Fronteira Noroeste, Noroeste Colonial. **Boletim Geográfico do Rio Grande do Sul**, n. 26, p. 146-181, 2016.

DE PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes; DE MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais: contribuições fenomenológicas de Alfred Schütz. **Revista Organizações em Contexto**, v. 4, n. 8, p. 24-48, 2008.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, p. 1-15, 2012.

DINIZ, José Alexandre Felizola. **Geografia da agricultura**. 2. ed. São Paulo: Difel, 1984.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**: direito das sucessões. São Paulo: Saraiva, v. 6., 16. ed., 2002.

AMARAL FILHO, Jair. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 23, IPEA, 2009. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/78>>. Acesso em: 11 out. 2019.

DONNELLEY, Robert G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, Jul./Aug.1964.

DÖRING, Sandra Denis Kotowski; TEIXEIRA, Enise Barth. Competências dos gestores sob o foco da aprendizagem gerencial: um estudo em uma empresa do ramo do agronegócio. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30, 2010, São Carlos.

DOS ANJOS, Flávio Sacco; CALDAS, Nádia Velleda; COSTA, Maria Regina Caetano. Pluriatividade e sucessão hereditária na agricultura familiar. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 44, 2006, Fortaleza. **Anais do...** Fortaleza; Sober, 2006.

DURHAM, Eunice Ribeiro. O ensino superior na América Latina: tradições e tendências. **Novos Estudos Cebrap**, n. 51, p. 91-105, 1998.

DUSYA, Vera; CROSSAN, Mary. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Eds.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, 2005.

DYER, Gibb. **Cultural change in family firms**: anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

EASTERBY Smith, Mark; BURGOYNE, John.; ARAÚJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **A natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ESCHER, Fabiano et al. Caracterização da pluriatividade e dos plurirrendimentos da agricultura brasileira a partir do Censo Agropecuário 2006. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 52, n. 4, p. 643-668, 2014.

FERREIRA, Darlene Aparecida De Oliveira; OLIVEIRA, Stephan Cabrini. Caracterização do potencial das propriedades rurais para a multifuncionalidade em Rio Claro - SP. Campo-território: **revista de geografia agrária**, Uberlândia, v. 11, n. 25, p.71-100, 2016.

FERREIRA, Ademir Antônio et al. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

FIALHO, Francisco Antônio; MACEDO, Marcelo; SANTOS, Neri; MITIDIERI, Tibério. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FISCHER, Heike; BURTON, Rob JF. Underst and ingfarm succession as socially constructed genouscycles. **Sociologia ruralis**, v. 54, n. 4, p. 417-438, 2014.

FONSECA, Ana Ivânia Alves; SILVA, Cássio Alexandre da; COSTA, Silviane Gasparino. **Estudos Agrários**: o desenvolvimento de pesquisas no rural. Montes Claros: Unimontes, 2015.

FONSECA, Ricardo Marcelo. Democracia e acesso à Universidade no Brasil: um balanço da história recente (1995-2017). **Educar em Revista**, v. 34, n. 71, p. 299-307, 2018.

FOX, Stephen. From management education and development to the study of management learning. **Management learning**: Integrating perspectives in theory and practice, p. 21-37, 1997.

FREITAS, Henrique et al. **Informação para a decisão**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FROTA, Mariângela Brum. **A extensão universitária como estratégia para o desenvolvimento regional**: o caso da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Cerro Largo. 2017. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Políticas Públicas) Universidade Federal da Fronteira Sul.

FURTADO, Celso. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. Univof California Press, 1964.

FURTADO, Celso. **Teoria e política do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Abril Cultural: 1983.

FURTADO, Ribamar. **A intervenção participativa dos atores – INPA**: uma metodologia de capacitação para o desenvolvimento local sustentável. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 2000.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, p. 69-89, 1995.

GALVÃO, Cristina Maria; SAWADA, Namie Okino; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. Ribeirão Preto, v.12, n.3. p. 549-556, 2004.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, p. 183-184, 2014.

GERSICK, Kelin et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

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

GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GONÇALVES, Regina Célia. **Guerras e açúcares: política e economia na Capitania da Parayba, 1585-1630**. Bauru: Edusc, 2007.

GRUBBSTRÖM, Ann; STENBACKA, Susanne; JOOSSE, Sofie. Balancing family tradition and business: gender strategies for achieving future resilience among agricultural students. **Journal of Rural Studies**, v.6, n.35, p. 152-161, 2014.

GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga de. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: NOME DO EVENTO, número, 2004, Atibaia. **Anais eletrônicos do...**, Atibaia: ANPAD, 2004.

GUILHOTO, Joaquim J. M. et al. A importância da agricultura familiar no Brasil e em seus estados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS REGIONAIS E URBANOS, 35., 2007. Recife. **Anais...** Recife: Anpec, 2007. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A089.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2019.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco. **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: UnB, 2009.

HERSHBERG, Eric. Development: socio economica spect. In: SMELSER, N. J.; BALTES, P. B. (eds.). **International Encyclopedia of the Social Behavioral Sciences**, Oxford, 2001.

HILL, Linda A. **Novos gerentes**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992.

HOULE, Cyril O. **Continuing learning in the professions**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1980.

INCRA. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária do Brasil. **Colonização e reforma agrária**. 2019. Disponível em: <[http://www.incra.gov.br/institucional\\_abertura](http://www.incra.gov.br/institucional_abertura)> Acesso em: 12 ago. 2019.

INCRA. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária do Brasil. **Perfil da agricultura familiar no Brasil: dossiê estatístico**. Brasília, 1996. Disponível em: <[https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=+Perfil+da+Agricultura+Familiar+no+Brasil:+Dossi%C3%AA+Estat%C3%ADstico&publication\\_year=1996](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Perfil+da+Agricultura+Familiar+no+Brasil:+Dossi%C3%AA+Estat%C3%ADstico&publication_year=1996)>. Acesso em: 06 ago. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Estatístico 2000 e 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 Ago. 2019.

JARVIS, Peter. **Adult learning in the social context**. New York: Croom Helm, 1987.

JERONIMO, Elisangela Marques. **Produção de açúcar mascavo, rapadura e melado no âmbito da agricultura familiar e sua importância na alimentação humana**. p. 111-120, 2018. Disponível em: <<https://www.agbbauru.org.br/publicacoes/Alimentando2ed/pdf/Alimentando2ed-07.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2021.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos**. São Paulo: Saraiva, 2017.

LA PARO, Maureen. **Health care middle managers: what and how they learn**. Doctorate Dissertation. Teachers College, Columbia University, USA, 1991.

LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 267-82, 2005.

LANCK, André. Sucessão na gestão: desafio chave. In: ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: Realizing the dream of families in business**. Harvard Business Review Press. p. 400, 1999.

LE BRETON, Miller et al. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, p. 305-328, 2004.

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

LIMA, Arlindo; BASSO, Nilvo; NEUMANN, Pedro Selvino. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

LIMA, Juvêncio Braga; BORGES, Alex Fernando.; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. **Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Pesquisa-ENANPAD**. Brasília: v. 31, 2007.

LISBOA, Armando de Melo. Desenvolvimento. Uma ideia subdesenvolvida. **Cadernos do CEAS, Salvador**, v. 161, 1995. Disponível em: <<http://www.fbes.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2019.

LOBLEY, Matt. Succession in the family farm business. **Journal of Farm Management**, Teerã, v. 13, n. 12, p. 839-851, 2010.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 2 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1986.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LORENA, Carlos. Minipropriedade e pequena propriedade. **Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária**, Campinas, n. 3, p. 23-26, 1988.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de; FERREIRA, Patricia Aparecida. O antes e o depois do processo de sucessão: uma análise fundamentada nos tipos de dominação weberianos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC, 2010.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Empresas familiares e a formação de sucessoras. A “indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 30, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/htm/enanpad2006-esoc-0394-resumo.html>>. Acesso em: 20 set. 2019.

MADUREIRA, Eduardo Miguel Prata. Desenvolvimento regional: principais teorias. **Revista Thêma Et Scientia**, Cascavel, v. 5, n. 2, p.8-23, 2015.

MANIGLIA, Elisabete. **As interfaces do direito agrário e dos direitos humanos e a segurança alimentar**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

MARTINS, José de Souza. Impasses sociais e políticos em relação à reforma agrária e a agricultura no Brasil. **Seminário Dilemas e Perspectivas para o Desenvolvimento Regional do Brasil com Ênfase no Agrícola e Rural na Primeira Década do Século XXI**. Trabalho apresentado. FAO-Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, Santiago do Chile, 2001.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro I, Volume 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

MATTEI, Lauro. O papel e a importância da agricultura familiar no desenvolvimento rural brasileiro contemporâneo. **Revista econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 45, n. 5, p. 83-92, 2014.

MEDEIROS, Leonilde S. “Sem terra”, “assentados”, “agricultores familiares”: considerações sobre os conflitos sociais e as formas de organização dos trabalhadores rurais brasileiros. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA. Porto Alegre: SBS, 1999.

MERRIAN, Sharan; CAFFARELLA, Rosemary. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

UFFS. Universidade Federal Fronteira Sul. **Mestrado em desenvolvimento e políticas públicas**: linhas de pesquisa. 2019. Disponível em: <[https://www.uffs.edu.br/campi/cerrolargo/cursos/mestrado/mestrado\\_em\\_desenvolvimento\\_e\\_politicas\\_publicas/linhas-de-pesquisa](https://www.uffs.edu.br/campi/cerrolargo/cursos/mestrado/mestrado_em_desenvolvimento_e_politicas_publicas/linhas-de-pesquisa)>. Acesso em: 13 ago. 2019.

MEZIROW, Jack. **Transformative dimension of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MIOR, Luiz Carlos. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

MORAES, Liege Viviane dos Santos. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. São Paulo. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2. 2004.

MORAIS, Manoela; BINOTTO, Erlaine; BORGES, João Augusto Rossi. Identifying belief underlying successors' intention to take over the farm. **Land Use Policy**, v. 68, p. 48-58, 2017.

MORAIS, Manoela; BORGES, João Augusto Rossi; BINOTTO, Erlaine. Using the grounded theory approach to understand Brazilian successors' intention to take over the farm. **Land Use Policy**, v. 71, p. 445-452, 2018.

MOREIRA, Fabiano Greter et al. **Sucessão da gestão na agricultura familiar: um estudo de caso no assentamento Santa Olga no município de Nova Andradina em Mato Grosso do Sul**. 2014. Disponível em: <<https://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/view/3207>>. Acesso em: 31 de mar. 2019.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTA, Dalva Mota da; SCHMITZ, Heribert; FREITAS, Minelvina Nascimento. Pesquisa e agricultura familiar: contribuições para o debate. **Raízes**, Campina Grande, v. 26, p. 128-139, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Record, 2004.

MOTTA, Ronaldo Seroa da et al. **Mudança do clima no Brasil: aspectos econômicos, sociais e regulatórios**. Brasília: Ipea, 440 p., 2011.

NISHITSUJIO, Denny Amari. **O processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio**. 2009. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Federal do Paraná, Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 2009.

NORONHA, José Ferreira. **Projetos agropecuários: administração financeira, orçamento e viabilidade econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA BERTUCCI, Janete Lara et al. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009.

OLIVEIRA, Gilson Batista. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista da FAE**, v. 5, n. 2, 2002. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/477>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

OLIVEIRA, Gilson Batista; LIMA, José. Edimilson. Souza. Elementos Endógenos do Desenvolvimento Regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. **Revista FAE**. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 29-37, 2003.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de et al. Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. In: SEMEAD, 7., 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/sucessao-em-empresas-familiares-analise-comparativa-de-dois-estudos-em-organizacoes-gauchas/510/>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

PAIVA, Carlos Àguedo Nagel. Regionalização com vistas ao planejamento do desenvolvimento endógeno sustentável. In: **Anais nas Primeiras Jornadas de Economia Regional Comparada**. Porto Alegre: FEE/PUCRS, 2005. Disponível em: <<http://cdn.fee.tche.br/jornadas/2/E4-07.pdf>>. Acesso em: 01 set 2019.

PICOLOTTO, Everton Lazzaretti. Os atores da construção da categoria agricultura familiar no Brasil. **Revista de economia e sociologia rural**, v. 52, p. 63-84, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032014000600004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032014000600004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 30 set. 2019.

POTRICH, Rafaele; GRZYBOVSKI, Denize; PASQUALI, Taíse. O êxodo rural no município de Rondinha: uma análise do fenômeno no período histórico de 1965 a 2014. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE HISTÓRIA REGIONAL, 4, Passo Fundo, 2015. **Anais do...** Passo Fundo: UPF, 2015.

PLOEG, Jan Douwe Van Der et al. Rural development: from practices and policies towards theory. **Sociologia ruralis**, v. 40, n. 4, p. 391-408, 2000. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-9523.00156>>. Acesso em: 25 set. 2019.

PPCGA. **Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração - Bacharelado**. 2012. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uac>>

=8&ved=0ahUKEwjXkmYfvOAhUEHpAKHYqZBbEQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uffs.edu.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom\_docman%26task%3Ddoc\_download%26gid%3D6589&usg=AFQjCNFupFrXlwZbTRR7ApT8BmPDiqxKxg>. Acesso em: 26 ago. 2019.

**PPCGA. Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Agronomia - Bacharelado.**

2016. Disponível em:

<[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwjz3\\_ego8XkAhVSK7kGHQcMANYQFjACegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.uffs.edu.br%2Fatos-normativos%2Fppc%2Fccals%2F2012-0001%2F%40%40download%2Fdocumento\\_historico&usg=AOvVaw1FMgftOlGhDXEXFvcF439Z](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwjz3_ego8XkAhVSK7kGHQcMANYQFjACegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.uffs.edu.br%2Fatos-normativos%2Fppc%2Fccals%2F2012-0001%2F%40%40download%2Fdocumento_historico&usg=AOvVaw1FMgftOlGhDXEXFvcF439Z)>. Acesso em: 10 ago. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAFAEL, Ricardo de Mattos Russo et al. Epidemiologia, políticas públicas e pandemia de Covid-19: o que esperar no Brasil? **Revista Enfermagem UERJ**, v. 28, p. 49570, 2020.

RIBEIRO, Ana Clara Torres. Regionalização: fato e ferramenta. In: LIMONAD, E. et al. (Org.). **Brasil século XXI: por uma nova regionalização?** São Paulo: Max Limonad, p. 194-212, 2004.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções.** São Paulo. Editora CLA, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROTHWELL, William. **Effective succession planning – Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within.** 3. ed. Estados Unidos. Amacon. 2005.

ROTTA, Edeimar. Gestão pública participativa e compromisso social: a experiência de gestão da Universidade Federal da Fronteira Sul. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais.** 2016. Disponível em:

<<https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/241>>. Acesso em: 23 ago. de 2019.

RUAS, Roberto; BECKER, Grace. Desenvolvendo Competências em Programas de Formação Gerencial: Ficção e Realidade. In: EnGPR, n. 1, 2007, Natal. **Anais... Natal: EnGPR**, 2007.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível. **Estudos Avançados**, v. 11, n. 30, p. 213-242, 1997.

SALINAS, José Luis. Gerentes, competências e aprendizagem nas organizações. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

SAMPAIO, Helena. **Evolução do ensino superior brasileiro, 1808-1990.** Núcleo de Pesquisas Sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-32,

1991. Disponível em: <<http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt9108.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2019.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maríadel Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAVOLDI, Andréia; CUNHA, Luiz Alexandre. Uma abordagem sobre a agricultura familiar, PRONAF e a modernização da agricultura no sudoeste do Paraná na década de 1970. **Revista Geografar**, v. 5, n. 1, 2010. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/geografar/article/view/17780>>. Acesso em: 29 set. 2019.

SCHNEIDER, Sérgio. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista brasileira de ciências sociais**. São Paulo. v. 18, n. 51, p. 99-122, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15988>>. Acesso em: 29 ago. 2019.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio às micros e pequenas empresas. **Pontos fortes e fracos – Empresa Familiar**. 2012. Disponível em: <[http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn\\_empf\\_pfpf.asp](http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp)>. Acesso em: 20 de ago. 2019.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo. Nova Cultural. 1990.

SIEDENBERG, DieterRugard. **Dicionário de desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

SILVA, Paulo Segundo e. et al. Agricultura Familiar: Um estudo sobre a Juventude Rural no Município de Serra do Mel – RN. **Revista Verde**. Mossoró – RN, v.1, n.1, 2006.

SILVESTRO, Milton Luiz et al. **Os impasses sociais de sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri; Brasília: Nead/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001. Disponível em: <<http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=agrissa.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=003496>>. Acesso em: 10 set.

SIMÃO, Ana Carolina Arana; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. O Trabalho como fator de Produção e de Crescimento Econômico. **VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**. Universidade do Vale do Paraíba. 2004. Disponível em: <[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjIhtuD4fyjAhVrGbkGHUSeAgMQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inicepg.univap.br%2Fcd%2FINIC\\_2004%2Ftrabalhos%2Ffinic%2Fpdf%2FIC6-63.pdf&usg=AOvVaw1Z3Qej0D1q05\\_nTT60uESH](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjIhtuD4fyjAhVrGbkGHUSeAgMQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inicepg.univap.br%2Fcd%2FINIC_2004%2Ftrabalhos%2Ffinic%2Fpdf%2FIC6-63.pdf&usg=AOvVaw1Z3Qej0D1q05_nTT60uESH)>. Acesso em: 11 ago. 2019.

SIMON, Hebert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOUZA FILHO, Hildo Meirelles et al. Agricultura Familiar e Tecnologia no Brasil: características, desafios e obstáculos. **Anais do XLII Congresso da SOBER**, Cuiabá, v. 1, p.

1-20, 2004. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Hildo\\_Souza\\_Filho/publication/266244829\\_Agricultura\\_Familiar\\_e\\_Tecnologia\\_no\\_Brasil\\_caracteristicas\\_desafios\\_e\\_obstaculos/links/551aea470cf251c35b503316/Agricultura-Familiar-e-Tecnologia-no-Brasil-caracteristicas-desafios-e-obstaculos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hildo_Souza_Filho/publication/266244829_Agricultura_Familiar_e_Tecnologia_no_Brasil_caracteristicas_desafios_e_obstaculos/links/551aea470cf251c35b503316/Agricultura-Familiar-e-Tecnologia-no-Brasil-caracteristicas-desafios-e-obstaculos.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2019.

SOUZA, Cristiane Mansur de Moraes; THEIS, Ivo Marcos. **Desenvolvimento regional: abordagens contemporâneas**. Blumenau: Edi furb, 2009.

SPENDER, J. C. Knowing, managing and learning: a dynamic managerial epistemology. **Management Learning**, v. 25, n. 3, p. 387- 412, 1994.

STROZAKE, Juvelino José. Papel do poder judiciário na efetivação da função social da propriedade. **Questões agrárias: julgados comentados e pareceres**. São Paulo: Método, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. New York, NY, USA, 1997.

THEIS, Ivo Marcos et al. Globalização e planejamento do desenvolvimento regional: o caso do Vale do Itajaí. **Desenvolvimento regional em Santa Catarina: reflexões, tendências e perspectivas**. Blumenau: EDIFURB, p. 213-244, 2001.

TONDO, Cláudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. [s.n]. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). **Versão Preliminar do Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2012-2016**. Chapecó: UFFS, 2012. Disponível em: <[http://historico.uffs.edu.br/index.php?site=proplan&option=com\\_content&view=article&id=3449:versao-preliminar-do-pdi-da-uffs&catid=317:noticias&Itemid=1180](http://historico.uffs.edu.br/index.php?site=proplan&option=com_content&view=article&id=3449:versao-preliminar-do-pdi-da-uffs&catid=317:noticias&Itemid=1180)>. Acesso em: 25 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). **Campus Cerro Largo (CCL)**. 2019. Disponível em: <<https://www.uffs.edu.br/pastas-ocultas/bd/campus-cerro-largo/setores/ccl>>. Acesso em: 26 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS). **Campus Cerro Largo (CCL)**. 2020. Disponível em: <<https://www.uffs.edu.br/graduacao/campus-cerro-largo>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL et al. **Construindo agendas e definindo rumos: I Conferência de ensino, pesquisa e extensão da UFFS**. UFFS, 2011.

VARGAS, Diego Boehlke. **Planejamento regional no Brasil no século XXI: A Política Nacional de Desenvolvimento regional**. 2013. (Dissertação de Mestrado). Universidade

Regional de Blumenau, Blumenau. Disponível em: <[http://www. bc. furb. br/docs/DS/2013/357678\\_1\\_1. pdf](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2013/357678_1_1.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2019.

VASCONCELLOS, Marco Antônio; GARCIA, Manuel. **Fundamentos de economia**. 3. ed. Editora Saraiva, 1998.

VALLE, Cyro Eyer. **Qualidade Ambiental – ISO 1400**. 11ª Edição. São Paulo: Senac, 205 p., 2002.

VEIGA, José Eli et al. **O Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento**. Brasília: Ministério de Desenvolvimento Agrário. 2001. 108 p. Disponível em: <<http://www.nead.org.br/index.php?acao=bibliotecapublicacaoID=112>>. Acesso em 06 ago. de 2019.

VICENTE, Rafael Bertolato et al. Análise do processo de sucessão familiar: um estudo de caso da Empresa R. Baião de Ubá/MG. **Anais XI congresso online Administração**. Convibra. São Paulo. 2014. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=9989>>. Acesso em: 09 de ago. 2019.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VLIET, Jiska Van et al. De-mysti fying family farming: features, diversity and trend sacrossthe globe. **Global Food Security**, v. 5, p. 11-18, 2015.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. **O mundo rural como um espaço de vida: reflexões sobre a propriedade da terra, agricultura familiar e ruralidade**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, João Carlos (org.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. 2 ed. Passo Fundo: EDIUPF, p. 21-55, 1999.

WEISHEIMER, Nilson. **A situação juvenil na agricultura familiar**. 2007. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Sociologia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15908>>. Acesso em: 25 set. 2019.

WICKERT, Liro Sebaldo. **Otimização da renda das atividades produtivas de uma propriedade rural familiar**. 2017. 85 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2017. Disponível em: <<http://tede.unioeste.br/handle/tede/3225>>. Acesso em: 05 ago. de 2019.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

ZAMBERLAN, Luciano et al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Unijuí. 2014.

## APÊNDICE A – Revisão integrativa sistemática

Com o objetivo de realizar um levantamento de literatura a partir de trabalhos produzidos sobre a temática do estudo utilizou-se uma revisão integrativa sistemática<sup>41</sup> seguido por seis fases propostas por Botelho, Cunha e Macedo (2011). A Figura 7, abaixo, contempla o processo de revisão integrativa proposto pelos referidos autores.

Figura 7 - Processo de revisão integrativa sistemática



Fonte: Botelho; Cunha; Macedo, (2011, p. 129).

Na sequência, as etapas da revisão integrativa são descritas:

### 1 Identificação da questão de pesquisa e procedimentos de seleção

Para a elaboração desta etapa foi observado a seguinte sequência de procedimentos: definição de uma pergunta de pesquisa, definição dos descritores, definição das bases de dados e definição das estratégias de busca.

#### A) Formulação de uma pergunta de pesquisa

Baseado na temática proposta por este estudo elaborou-se a seguinte pergunta: Como se apresenta a evolução dos estudos científicos sobre a relação entre o processo de aprendizagem gerencial, sucessão familiar de propriedades rurais, Universidades e desenvolvimento regional ao longo dos últimos 10 anos?

#### B) Definição das bases de dados

A definição das bases são as plataformas *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD). A escolha destas bases justifica-se por

<sup>41</sup>As revisões sistemáticas são consideradas estudos secundários, que têm nos estudos primários sua fonte de dados. Entende-se por estudos primários os artigos científicos que relatam os resultados de pesquisa em primeira mão” (GALVÃO; PEREIRA, 2014, p.183).

apresentarem um grande número de publicações em português, inglês e espanhol, assim como a facilidade de seu acesso pelos estudantes da comunidade acadêmica.

### C) Delineação dos descritores e estratégia de busca

Como estratégia de busca tanto na base SCIELO quanto na BDTD foram delineados os descritores: **para aprendizagem gerencial**: “aprendizagem gerencial” **and** “sucessão familiar”; “aprendizagem gerencial” **and** “agricultura familiar”; “Universidade **and** aprendizagem gerencial”. **Para sucessão familiar**: “sucessão familiar” **and** “desenvolvimento regional”; “sucessão familiar” **and** “agricultura familiar”; “sucessão familiar” **and** “gestão”. **E para Universidade**: “egressos” **and** “desenvolvimento regional”; “egressos” **and** “sucessão familiar”.

Para atender ao marco temporal da implantação da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) *campus* Cerro Largo, Lei Federal Nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, optou-se por fazer a seleção de artigos, dissertações e teses publicados entre os anos de 2010 e 2020. Filtros utilizados na SCIELO: tipo de literatura (artigo), ano de publicação (2010-2020) e idiomas português, espanhol e inglês. Filtros utilizados na BDTD: data de publicação (últimos dez anos); tipo de material (teses e dissertações); data inicial (2010) e data final (2020) e no idioma português.

Os descritores foram selecionados seguindo-se as três áreas temáticas, tal como apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 - Estudos encontrados conforme descritores selecionados

Estratégia	Área Temática	Descritores	BDTD	SCIELO
1º teste	Aprendizagem Gerencial	“aprendizagem gerencial” and “sucessão familiar”; “aprendizagem gerencial” and “agricultura familiar”; “Egressos” and aprendizagem gerencial”.	182	25
2º teste	Sucessão Familiar	“sucessão familiar” and “desenvolvimento regional”; “sucessão familiar” and “agricultura familiar”; “sucessão familiar” and “gestão”.	110	22
3º teste	Universidades	“egressos” and “desenvolvimento regional”; “egressos” and “sucessão familiar”.	68	29

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

## 2 Estabelecimento de critérios de inclusão de estudos

Como critérios de inclusão e exclusão, optou-se por realizar a leitura dos artigos, dissertações e teses a partir de seus títulos e na sequência por seus resumos e palavras-chaves que estiveram relacionados as temáticas: Aprendizagem Gerencial, Sucessão Familiar, Agricultura Familiar, Universidade, Egressos e Desenvolvimento Regional.

Foram encontrados a partir da leitura de títulos na SCIELO, 76 artigos e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, 360 trabalhos, totalizando o encontro de 436 estudos.

## 3 Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

A partir da etapa anterior, os artigos foram filtrados considerando a leitura de seus resumos e palavras-chaves. Resultou-se ao encontro de 46 artigos da SCIELO e 195 teses e dissertações na BDTD, totalizando o encontro de 241 estudos selecionados para o estudo.

Quadro 14 - Estudos selecionados

Estratégia	Área Temática	Descritores	BDTD	SCIELO	Nº de publicações selecionadas a partir do resumo
1º teste	Aprendizagem Gerencial	“aprendizagem gerencial” and “sucessão familiar”; “aprendizagem gerencial” and “agricultura familiar”; “Egressos” and aprendizagem gerencial”.	182	25	113
2º teste	Sucessão Familiar	“sucessão familiar” and “desenvolvimento regional”; “sucessão familiar” and “agricultura familiar”; “sucessão familiar” and “gestão”.	110	22	73
3º teste	Universidades	“egressos” and “desenvolvimento regional”; “egressos” and “sucessão familiar”.	68	29	55

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

## 4 Categorização dos estudos selecionados

Nesta etapa procedeu-se a classificação e junção dos estudos das três bases consultadas por assuntos de interesse, ou seja, os estudos foram agrupados de acordo com as temáticas: aprendizagem gerencial, sucessão familiar e desenvolvimento regional. Dessa forma, realizou-se a escolha das categorias que orientaram a construção do referencial teórico.

## 5 Análise e interpretação dos resultados

O material selecionado, foi lido criteriosamente, analisado os textos que se mostravam mais alinhados com a proposta de pesquisa, estes textos serviram de base para a produção do corpo do texto da presente dissertação.

## **6 Apresentação da síntese do conhecimento**

A síntese do conhecimento gerado a partir desta revisão permitiu a construção do estado da arte sobre as temáticas, bem como o conhecimento sobre as lacunas e potencialidades de estudos.

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aos estudantes egressos**

### **1- Dados do entrevistado**

- 1.1) Sexo
- 1.2) Idade
- 1.3) Estado civil
- 1.4) Curso de formação
- 1.5) Qual foram os motivos para fazer o curso de formação?
- 1.6) Há quantos anos atua como sucessor da propriedade rural familiar?
- 1.7) Por que (motivos e influências) se tornou o sucessor da propriedade rural familiar?

### **2- Caracterização da propriedade rural familiar**

- 2.1 Comente sobre a história da propriedade e suas características.
- 2.2 Qual a área total da propriedade rural (ha)?
- 2.3 Quais são as atividades realizadas na propriedade?
- 2.4 Quais são os principais produtos produzidos na propriedade?
- 2.5 Quantas pessoas trabalham, e como é realizado a divisão do trabalho, na propriedade?
- 2.6 Quais são as tecnologias e os maquinários agrícolas para realizar as atividades na propriedade?

### **3- Sucessão familiar**

- 3.1 Como ocorreu o processo de sucessão familiar, foi discutido e planejado ou por “pressão” em que gerou conflitos e incertezas?
- 3.2 Você tinha autonomia na tomada de decisões antes de suceder a propriedade da conclusão do curso de ensino superior, houveram mudanças desde que assumiu o comando da propriedade? Comente.
- 3.3 Se tivesse que tomar a decisão de suceder a propriedade de novo. Tomaria a mesma decisão ou escolheria outra ocupação para trabalhar? Por quê?
- 3.4 Qual a sua visão sobre a profissão de agricultor e o processo de sucessão familiar das propriedades rurais?

### **4- Conteúdos da aprendizagem gerencial**

- 4.1 Os conteúdos de aprendizagem gerencial surgem de quatro dimensões: individual, no trabalho, organizacional e contextual. Comente quais são as dimensões que você se baseia para o processo de aprendizagem gerencial na sua propriedade?
- 4.2 Relate que habilidades você acredita ter adquirido em sua experiência como sucessor familiar. Que habilidades considera mais significativas para o seu trabalho na propriedade?
- 4.3 Existem diferenças nas formas pelas quais adquiriu estas habilidades?

### **5- Formas de aprendizagem**

- 5.1 Como você aprendeu a gerenciar a sua propriedade? Com a prática e experiência (aprendizagem informal) ou com cursos de treinamentos, palestras, na Universidade (aprendizagem formal)?
- 5.2 Comente qual foi a contribuição da Universidade para o seu processo de aprendizagem gerencial? Cite conteúdos, projetos, matérias?
- 5.3 Você procura participar de cursos de capacitação, treinamento, desenvolvimento entre outros, procurando aprender algo sobre a atividade gerencial? Comente.

**6- Desafios, limites e potencialidades da aprendizagem gerencial.**

- 6.1 Quais são os maiores desafios que você encontrou no exercício de sucessor da propriedade?
- 6.2 Comente quais foram os fatores limitadores ou inibidores durante o processo de aprendizagem gerencial para a sucessão familiar da propriedade rural?
- 6.3 Comente quais foram os fatores potencializadores ou facilitadores durante o processo de aprendizagem gerencial para a sucessão familiar da propriedade rural?
- 6.4 Na sua opinião, comente sugestões para melhoria do ensino da Universidade ao processo de aprendizagem gerencial e a sucessão familiar de propriedades rurais?

**APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido****UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - CAMPUS CERRO LARGO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E  
POLÍTICAS PÚBLICAS**

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: o processo de aprendizagem gerencial sobre sucessão em propriedades rurais familiares: um estudo na região de abrangência da UFES *campus* Cerro Largo/RS, a ser desenvolvido por Fabiano Kapelinski, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), sob orientação da Prof. Dr.<sup>a</sup> Louise de Lira Roedel Botelho e co-orientação da Prof. Dr.<sup>a</sup> Enise Barth.

O objetivo central do trabalho é compreender o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais, a partir da perspectiva de egressos dos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia, da UFES *campus* Cerro Largo/RS.

A justificativa desse trabalho está no fato de explorar qual foi a contribuição da Universidade no processo de sucessão familiar das propriedades rurais, descrevendo os conteúdos e as formas de aprendizagem gerencial, como também analisar as limitações e potencialidades que esses egressos vivenciaram durante a gestão. Tudo isso, sendo realizado sob um enfoque estruturado e em profundidade, possibilitando uma autoavaliação da própria Universidade, em relação aos seus compromissos básicos estipulados na sua fase de implantação.

O estudo tem relevância acadêmica partir da contribuição à geração de conhecimento científico. Relevância social explica-se de que as propriedades rurais familiares representam um dos espaços de geração de trabalho e renda. Relevância pessoal configura-se na percepção do indivíduo como partícipe, sujeito e articulador da construção e difusão da agricultura familiar. E relevância ambiental ao fato de que a agricultura familiar contribui para a gestão de recursos naturais, protegendo o meio ambiente de modo que estimule ao desenvolvimento sustentável.

Os procedimentos submetidos aos participantes será a aplicação de entrevistas semiestruturada por meio de um roteiro de perguntas previamente estabelecido. As entrevistas serão realizadas onde for mais conveniente para os entrevistados, poderão ocorrer na residência,

no seu local de trabalho ou em outro local definido por eles, sendo combinado na ocasião do primeiro contato com o entrevistado, deixando livremente a escolha do horário e local para cada indivíduo.

O respondente não correrá o risco de ser identificado, e para que isso aconteça o mesmo terá a opção de responder a entrevista sem a presença do pesquisador. Os riscos de constrangimento ou desconforto, quando ocorrer, ao responder uma pergunta de cunho pessoal ou relativa a propriedade rural, o respondente poderá solicitar ao pesquisador que lhe forneça uma folha de papel para que escreva a sua resposta, sem a presença do pesquisador em ato de entrevista, podendo colocar essa folha de respostas em um envelope e lacrá-lo para posterior averiguação, por parte do pesquisador, ou, ainda, poderá deixar em branco, questões se lhe bem entender, ou ainda, escolher local reservado para responder as questões a fim de minimizar riscos e desconfortos. As medidas para minimizar a possibilidade de ocorrência dos riscos será no sentido de não identificar os participantes da pesquisa, fornece uma folha de papel para que escreva a sua resposta, sem a presença do pesquisador, preservar o diagnóstico da pesquisa e manter a integridade do participante. Além de que considerando a atual pandemia do novo coronavírus será cumprido as orientações do Ministério da Saúde e Organização Mundial de Saúde, evitando o contato físico e aglomerações de qualquer ordem para evitar a transmissão do vírus. Caso algum dos participantes se constrangerem ou se sentirem desconfortado será permitido o adiamento da aplicação da entrevista para uma próxima data ou a desistência do entrevistado. Também, será entrado em contato com as professoras orientadoras para auxiliarem nas adversidades surgidas.

Os benefícios da pesquisa serão o reconhecimento das necessidades de melhoria na sucessão da propriedade rural, que servirão de base para o encaminhamento de novas rotinas por parte do sucessor do empreendimento pesquisado. Contribuir na geração de conhecimento científico, como um tema pouco explorado na região, podendo motivar outras pesquisas mais aprofundados e particularizados. Ou seja, o estudo poderá servir como base de dados e informações para a realização de pesquisas futuras na UFFS, tendo em vista que a Universidade propõe o desenvolvimento regional.

A devolutiva dos resultados da pesquisa se dará mediante o envio de cópia desta dissertação em arquivo *Portable Document Format* (PDF) e convite aos sujeitos da pesquisa para assistir a sessão pública de Defesa deste trabalho. Assim como, haverá publicação da dissertação no repositório institucional das bibliotecas da UFFS.

Esclarecemos que sua privacidade e a confidencialidade de suas informações serão

preservadas, dessa forma omitiremos qualquer dado que posso identificá-lo na pesquisa. O material a ser utilizado durante a entrevista ficará sob os cuidados dos pesquisadores, em local seguro.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como tem o pleno direito de desistir no momento em que desejar. Você não será prejudicado de nenhuma forma caso opte por não participar.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, e sua participação será voluntária.

Você pode solicitar ao pesquisador em qualquer momento, no que tange a informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa. Também fui esclarecido (a) de que, se tiver alguma dúvida, questionamento, ou reclamação, poderei me comunicar com a pesquisador Fabiano Kapelinski.

Autorizo a gravação da entrevista para fins de transcrição;

Não autorizo a gravação da entrevista.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Cerro Largo/RS – Data

---

Fabiano Kapelinski

Fone: (55) 9.9989-8083

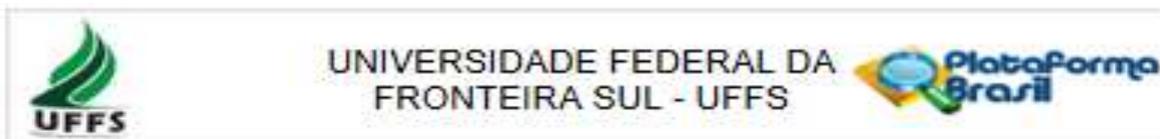
Rua Senador Pinheiro Machado, 852, Centro, Cerro Largo/RS

e-mail: fabianokapelinski@hotmail.com

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS”:

Endereço completo: Universidade Federal da Fronteira Sul, Bloco da Biblioteca, Sala 310, 3º andar, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899, Chapecó, Santa Catarina, Brasil. Fone: (0XX) 49- 2049-3745. E-mail: cep.uffs@uffs.edu.br

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL SOBRE SUCESSÃO EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES: UM ESTUDO NA REGIÃO DE ABRANGÊNCIA DA UFFS CAMPUS DE CERRO LARGO/RS.

**Pesquisador:** FABIANO KAPELINSKI

**Área Temática:**

**Versão:** 4

**CAAE:** 34031120.5.0000.5564

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

## DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.269.737

## Apresentação do Projeto:

## TRANSCRIÇÃO – RESUMO:

"O campo da aprendizagem gerencial surgiu para suprir um gap entre a teoria e a prática na educação e no desenvolvimento gerencial, buscando compreender os conteúdos, as formas, limites e as potencialidades que um gestor enfrenta em sua rotina de trabalho. Tal campo manifesta-se em propriedades rurais quando emerge especialmente o estágio de sucessão familiar, uma vez que, essa manifestação é um dos pontos mais críticos e complexos de efetivação do sucessor na propriedade, em que depende, sobretudo, de capacidade gerencial, conciliação de interesses familiares e um intenso esforço sistemático para a sobrevivência do empreendimento. Diante disso, o presente projeto tem como objetivo geral compreender o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais a partir da perspectiva de egressos dos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia da UFFS campus de Cerro Largo/RS. A escolha dos cursos deu-se pelo fato de disporem de uma proposta pedagógica para reverter a tendência de redução da população jovem, visibilizar melhores indicadores de qualidade de vida e oferecer novas oportunidades de qualificação para recuperar o dinamismo econômico das propriedades rurais familiares da região. Dessa forma, propõem-se constatar se compromissos básicos da universidade, bem como dos dois cursos estão sendo atingidos, como por exemplo a

**Endereço:** Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco de Biblioteca - sala 310, 3º andar  
**Cerro:** Área Rural **Cel:** 89.515-899  
**UF:** SC **Município:** CHAPECO  
**Telefone:** (49)2049-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL - UFFS



Continuação do Parecer: 4.099.737

promoção do desenvolvimento regional e a agricultura familiar, possibilitando uma autoavaliação e a articulação de políticas públicas, mediante a experiência defendida nesse trabalho. Em termos metodológicos, quanto a abordagem da pesquisa será qualitativa e interpretativista, de natureza aplicada, com objetivos de cunho exploratório e descritivos, para os procedimentos adotará uma pesquisa de campo. Os sujeitos investigados serão quatro egressos, sendo divididos pelos cursos de administração e agronomia da UFFS campus Cerro Largo/RS. A coleta de dados dar-se-á com dados primários, utilizando entrevistas semiestruturadas, e secundários, por meio de uma revisão integrativa sistemática. E a análise dos dados será baseada na forma de categorização das entrevistas e dos referenciais teóricos selecionados. Esperase que o estudo possa proporcionar a compreensão do processo de aprendizagem gerencial, na sucessão familiar de propriedades rurais, quanto aos conteúdos, formas, limites e potencialidades, além de fornecer à UFFS um panorama dos egressos sobre a temática de pesquisa do presente projeto, em que tem relação com metodologias de ensino da universidade.\*

COMENTÁRIOS - RESUMO: Adequado

#### Objetivo da Pesquisa:

##### TRANSCRIÇÃO – HIPÓTESE:

"Esse estudo contribuirá para as universidades, instigando a proposição de novas ferramentas e metodologias de ensino. Os resultados da pesquisa serão pertinentes aos agricultores familiares, possibilitando uma análise de suas práticas de gestão adotadas e a relevância de planejar a sucessão familiar da propriedade rural. O estudo auxiliará ao poder público, propiciando a articulação de políticas públicas, mediante a experiência defendida deste trabalho.\*

HIPÓTESE – COMENTÁRIOS: Adequada

##### TRANSCRIÇÃO – OBJETIVOS

###### \*Objetivo Primário:

Compreender o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais, a partir da perspectiva de egressos dos cursos de bacharelados em Administração e Agronomia, da UFFS campus Cerro Largo/RS.

**Endereço:** Rodovia SC-484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco da Biblioteca - sala 310, 3º andar

**Bairro:** Área Rural

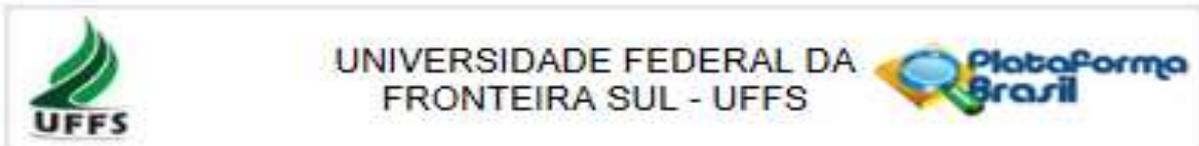
**CEP:** 89.815-899

**UF:** SC

**Município:** CHAPECO

**Telefone:** (49)2049-3745

**E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br



Continuação do Parecer: 4.269.737

**Objetivo Secundário:**

Descrever os conteúdos de aprendizagem gerencial adquiridos pelos egressos dos cursos de Administração e Agronomia no tocante ao processo de sucessão familiar em suas propriedades rurais;

Descrever as formas de aprendizagem gerencial utilizadas por esses egressos no cotidiano de suas atividades como gestores;

Analisar os desafios, os limites e as potencialidades que esses egressos vivenciaram em suas trajetórias como gestores em seu retorno em suas propriedades rurais familiares.\*

**OBJETIVO PRIMÁRIO – COMENTÁRIOS:** Adequado

**OBJETIVOS SECUNDÁRIOS – COMENTÁRIOS:** Adequados

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**TRANSCRIÇÃO – RISCOS:**

"O respondente não correrá o risco de ser identificado, e para que isso aconteça o mesmo terá a opção de responder a entrevista sem a presença do pesquisador. Os riscos de constrangimento ou desconforto, quando ocorrer, ao responder uma pergunta de cunho pessoal ou relativa a propriedade rural, o respondente poderá solicitar ao pesquisador que lhe forneça uma folha de papel para que escreva a sua resposta, sem a presença do

pesquisador em ato de entrevista, podendo colocar essa folha de respostas em um envelope e lacrá-lo para posterior averiguação, por parte do pesquisador, ou, ainda, poderá deixar em branco, questões se lhe bem entender, ou ainda, escolher local reservado para responder as questões a fim de minimizar riscos e desconfortos. Esses encaminhamentos que serão realizados para reduzir os efeitos, dos riscos e constrangimentos, consistindo em preservar o diagnóstico da pesquisa e manter a integridade do participante em todas as etapas dessa pesquisa porque não se

divulgará o nome do participante, uma vez que os dados pesquisados serão tratados como dados do empreendimento rural e não como dados do entrevistado. Para ocorrer uma redução do constrangimento o respondente, terá, ainda, a opção de, a qualquer tempo, não responder a alguma questão, bem como será proposto que o local seja reservado para responder as questões. As medidas para minimizar a possibilidade de ocorrência

dos riscos será no sentido de não identificar os participantes da pesquisa, fornecer uma folha de papel para que escreva a sua resposta, sem a presença do pesquisador, preservar o diagnóstico da

**Endereço:** Itadoute SC, 484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco de Biblioteca - sala 310, 3º andar  
**Cidade:** Arica Ituna **CEP:** 89.815-899  
**UF:** SC **Município:** CHAPECO  
**Telefone:** (49)2049-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL - UFFS



Continuação do Parecer: 4.269.737

pesquisa e manter a integridade do participante. Além de que considerando a atual pandemia do novo coronavírus será cumprido as orientações do Ministério da Saúde e Organização Mundial de Saúde, evitando o contato físico e

aglomerações de qualquer ordem para evitar a transmissão do vírus. Caso algum dos participantes se constrangerem ou se sentirem desconfortado será permitido o adiamento da aplicação da entrevista para uma próxima data ou a desistência do entrevistado. Também, será entrado em contato com as professoras orientadoras para auxiliarem nas adversidades surgidas.\*

**RISCOS – COMENTÁRIOS:** Adequados

**TRANSCRIÇÃO – BENEFÍCIOS:**

"Os benefícios da pesquisa serão o reconhecimento de necessidades de melhoria na sucessão da propriedade rural, que servirão de base para o encaminhamento de novas rotinas por parte do sucessor do empreendimento pesquisado, possibilitando o aprimoramento da gestão com base nos resultados obtidos na pesquisa. Além disso, se busca trazer benefícios para os agricultores familiares, compreendendo o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais, dessa forma, contribuindo para que os sucessores dessas propriedades possam administrar de maneira mais eficiente, oportunizando a tomada de melhores decisões e, conseqüentemente, a obtenção de maior lucratividade com as atividades desenvolvidas. Explorar qual foi a contribuição da universidade no processo de sucessão familiar das propriedades rurais, descrevendo os conteúdos e as formas de aprendizagem gerencial, como também analisar as limitações e potencialidades que esses egressos vivenciaram durante a gestão. Tudo isso, sendo realizado sob um enfoque estruturado e em profundidade, possibilitando uma autoavaliação da própria universidade, em relação aos seus compromissos básicos estipulados na sua fase de implantação. Contribuir na geração de conhecimento científico, como um tema pouco explorado na região, podendo motivar outras pesquisas mais aprofundadas e particularizadas. Ou seja, o estudo poderá servir como base de dados e informações para a realização de pesquisas futuras na UFFS, tendo em vista que a universidade propõe o desenvolvimento regional.\*

**Endereço:** Rodovia SC-484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco de Biblioteca - sala 310, 3º andar

**Cidade:** Área Rural

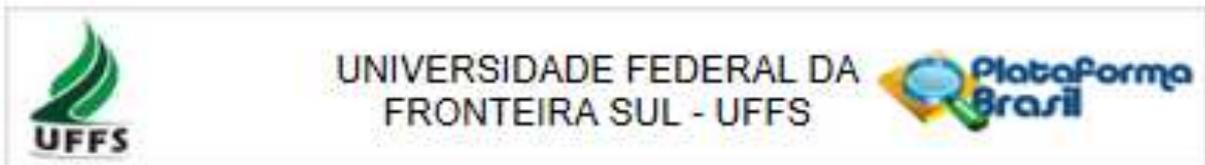
**CEP:** 89.815-899

**UF:** SC

**Município:** CHAPECO

**Telefone:** : (49)2049-3745

**E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br



Continuação do Projeto: 4.269.737

CRITÉRIO DE INCLUSÃO – COMENTÁRIOS: Adequados

TRANSCRIÇÃO – CRITÉRIO DE EXCLUSÃO:

\*Critério de Exclusão:

O critério de exclusão são os estudantes dos cursos de licenciatura: física, química, letras e ciências biológicas, bem como do curso de bacharelado em Engenharia Ambiental e Sanitária. Sendo desses cursos que não serão selecionados estudantes para compor no estudo.\*

CRITÉRIO DE EXCLUSÃO – COMENTÁRIOS: Adequados

TRANSCRIÇÃO – METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

\*O procedimento de análise de dados para o estudo dessa dissertação será baseado na forma de categorização desenvolvida por Botelho (2012, p.105): Desse modo, será realizada a partir das seguintes etapas:

- a) leitura e releitura de cada entrevista; A leitura e releitura de cada entrevista será a primeira etapa, em que consistirá na leitura do texto transcrito, com o objetivo de identificar temas relevantes relacionados à aprendizagem gerencial na visão dos egressos entrevistados.
- b) codificação das entrevistas; Essa etapa consistirá em conhecer as características de cada um dos entrevistados, auxiliar na organização das informações após a coleta de dados, manter uma sistematização a respeito das características de cada participante. Para isso os egressos serão identificados por meio de códigos, idade, estado civil, formação acadêmica e o endereço, feito assim, para que seja mantido o anonimato,
- c) leitura e releitura das entrevistas codificadas; Na sequência será realizado a leitura e releitura das entrevistas codificadas, visando analisar as características de cada egresso.
- d) agrupamento dos relatos dos egressos em quadro temático; Essa etapa consistirá na criação de um quadro temático especialmente para atender os objetivos específicos desse estudo. O quadro temático será baseado na literatura sobre o tema aprendizagem gerencial, abordando os conteúdos, formas, limites e potencialidades que os egressos vivenciaram.
- e) preenchimento do quadro temático; Essa etapa consistirá no preenchimento do quadro temático, tecendo considerações, nas margens do texto, a respeito de trechos que aparentaram relevância para o estudo.
- f) análise e interpretação dos resultados; Para análise dos dados será utilizado a técnica

**Endereço:** Itaipava SC 464 Km 02, Fronteira Sul - Bloco de Biblioteca - sala 310, 3º andar  
**Cidade:** Aruaçu - SC **CEP:** 89.815-800  
**UF:** SC **Município:** CHAPECO  
**Telefone:** (48)2049-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL - UFFS



Continuação do Parecer: 4.289.737

denominada análise de conteúdo. Essa técnica “busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 662). Enquanto que a interpretação dos resultados será baseada em teorias vigentes sobre aprendizagem gerencial, agricultura familiar, sucessão familiar e propriedade rurais, buscando relacionar com referências já citadas:

nesse trabalho.

g) confecção do texto final. Por último, será elaborado o texto final da análise e interpretação dos dados coletados dessa pesquisa.”

**METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS – COMENTÁRIOS:** Adequada

#### **TRANSCRIÇÃO – DESFECHOS**

“Desfecho Primário:

O principal resultado esperado é compreender o processo de aprendizagem gerencial na sucessão familiar em propriedades rurais para que os agricultores familiares repensem suas práticas de gestão e planejem a sucessão de sua propriedade. Outro resultado é fazer com que a própria universidade faça uma autoavaliação de metodologias de ensino ofertadas para estimular os jovens egressos a sucederem as propriedades rurais”

**DESFECHOS – COMENTÁRIOS:** Adequados

#### **CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO:**

Período previsto para coleta de dados: 15/09/2020 a 30/11/2020

**CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO – COMENTÁRIOS:** Adequado

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

**FOLHA DE ROSTO:** Adequada

**TCLE - Termo de consentimento livre e esclarecido (para maiores de 18 anos):** Adequado

#### **Recomendações:**

# Considerando a atual pandemia do novo coronavírus, e os impactos imensuráveis da COVID-19

**Endereço:** Rodovia SC 464 Km 02, Fronteira Sul - Bloco de Biblioteca - sala 310, 3º andar  
**Cidade:** Área Rural **Cep:** 89.815-899  
**UF:** SC **Município:** CHAPECO  
**Telefone:** (49)2049-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL - UFFS



Continuação do Parecer: 4.269.717

(Coronavírus Disease) na vida e rotina dos/as Brasileiros/as, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP/UFFS) recomenda cautela aos/as pesquisador/a responsável e à sua equipe de pesquisa, de modo que atentem rigorosamente ao cumprimento das orientações amplamente divulgadas pelos órgãos oficiais de saúde (Ministério da Saúde e Organização Mundial de Saúde). Durante todo o desenvolvimento de sua pesquisa, sobretudo em etapas como a coleta de dados/entrada em campo e devolutiva dos resultados aos/as participantes, deve-se evitar contato físico próximo aos/as participantes e/ou aglomerações de qualquer ordem, para minimizar a elevada transmissibilidade desse vírus, bem como todos os demais impactos nos serviços de saúde e na morbimortalidade da população. Sendo assim, sugerimos que as etapas da pesquisa que envolvam estratégias interativas presenciais, que possam gerar aglomerações, e/ou que não estejam cuidadosamente alinhadas às orientações mais atuais de enfrentamento da pandemia, sejam adiadas para um momento oportuno. Por conseguinte, lembramos que para além da situação pandêmica atual, continua sendo responsabilidade ética do/a pesquisador/a e equipe de pesquisa zelar em todas as etapas pela integridade física dos/as participantes/as, não os/as expondo a riscos evitáveis e/ou não previstos em protocolo devidamente aprovado pelo sistema CEP/CONEP.

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Aprovado

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

Prezado (a) Pesquisador(a)

A partir desse momento o CEP passa a ser corresponsável, em termos éticos, do seu projeto de pesquisa – vide artigo X.3.9. da Resolução 466 de 12/12/2012.

Fique atento(a) para as suas obrigações junto a este CEP ao longo da realização da sua pesquisa. Tenha em mente a Resolução CNS 466 de 12/12/2012, a Norma Operacional CNS 001/2013 e o Capítulo III da Resolução CNS 251/1997. A página do CEP/UFFS apresenta alguns pontos no documento "Deveres do Pesquisador".

Lembre-se que:

1. No prazo máximo de 6 meses, a contar da emissão deste parecer consubstanciado, deverá ser enviado um relatório parcial a este CEP (via NOTIFICAÇÃO, na Plataforma Brasil) referindo em que fase do projeto a pesquisa se encontra. Veja modelo na página do CEP/UFFS. Um novo relatório

**Endereço:** Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul - Distrito da Biblioteca - sala 310, 3º andar  
**Bairro:** Área Rural **CEP:** 89.815-809  
**UF:** SC **Município:** CHAPECO  
**Telefone:** (48)2049-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL - UFSS



Continuação do Parecer: 4.269.737

parcial deverá ser enviado a cada 6 meses, até que seja enviado o relatório final.

2. Qualquer alteração que ocorra no decorrer da execução do seu projeto e que não tenha sido prevista deve ser imediatamente comunicada ao CEP por meio de EMENDA, na Plataforma Brasil. O não cumprimento desta determinação acarretará na suspensão ética do seu projeto.

3. Ao final da pesquisa deverá ser encaminhado o relatório final por meio de NOTIFICAÇÃO, na Plataforma Brasil. Deverá ser anexado comprovação de publicização dos resultados. Veja modelo na página do CEP/UFSS.

Em caso de dúvida:

Contate o CEP/UFSS: (49) 2049-3745 (8:00 às 12:00 e 14:00 às 17:00) ou cep.ufss@ufss.edu.br;

Contate a Plataforma Brasil pelo telefone 136, opção 8 e opção 9, solicitando ao atendente suporte Plataforma Brasil das 08h às 20h, de segunda a sexta;

Contate a "central de suporte" da Plataforma Brasil, clicando no ícone no canto superior direito da página eletrônica da Plataforma Brasil. O atendimento é online.

Boa pesquisa!

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1541689.pdf	03/09/2020 19:48:06		Aceito
Outros	Carta_pendencias.pdf	03/09/2020 19:47:02	FABIANO KAPELINSKI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_consentimento.pdf	28/08/2020 15:23:39	FABIANO KAPELINSKI	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto.pdf	22/07/2020 18:07:13	FABIANO KAPELINSKI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	05/06/2020 12:29:02	FABIANO KAPELINSKI	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

Endereço: Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco da Biblioteca - sala 310, 3º andar  
 Bairro: Área Rural CEP: 89.815-899  
 UF: SC Município: CHAPECO  
 Telefone: (49)2049-3745 E-mail: cep.ufss@ufss.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL - UFFS



Continuação do Formulário 4.269.737

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CHAPECO, 10 de Setembro de 2020

---

**Assinado por:**  
**Fabiane de Andrade Leite**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco de Biblioteca - sala 310, 3º andar  
**Bairro:** Área Rural **Cep:** 86.815-899  
**UF:** SC **Município:** CHAPECO  
**Telefone:** (49)2042-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br