



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

**SUCESSÃO RURAL E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: um olhar sobre herdeiros
sucessores e não sucessores**

Isabela Soares de Oliveira
Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD
isabela.oliveira030@academico.ufgd.edu.br

Erlaine Binotto
Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD
erlainebinotto@ufgd.edu.br

RESUMO

A sucessão em propriedades rurais constitui um processo estratégico e complexo, permeado por desafios de natureza gerencial, patrimonial e, sobretudo, relacional. Apesar da relevância do tema, estudos no contexto brasileiro ainda privilegiam abordagens econômicas e jurídicas, havendo uma lacuna na compreensão dos aspectos subjetivos que influenciam a dinâmica familiar durante e após a transição geracional. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo analisar a percepção de justiça de herdeiros em processos de sucessão rural já concluídos. Para tanto, adota-se como lente teórica o conceito de justiça organizacional, ampliando abordagens anteriores ao integrar as dimensões distributiva, processual, interpessoal e informacional da justiça percebida. Com base na literatura, propõe-se um modelo analítico para compreensão das percepções de herdeiros sucessores e não sucessores. Metodologicamente, o estudo apresenta uma proposta qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos em propriedades rurais que vivenciaram a sucessão, utilizando entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados. A seleção dos participantes será intencional, contemplando famílias a partir da segunda geração, e os dados serão analisados por meio da análise de conteúdo. Espera-se que os resultados contribuam para a identificação de fatores que favorecem a coesão familiar e a legitimidade do processo sucessório, oferecendo subsídios para o planejamento e a gestão da sucessão no agronegócio. Este artigo integra uma pesquisa em desenvolvimento e apresenta o referencial teórico e a proposta metodológica que fundamentarão a investigação empírica sobre a percepção de justiça na sucessão rural.

Palavras-chave: Sucessão familiar. Justiça organizacional. Agronegócio. Conflitos intergeracionais.



1 INTRODUÇÃO

A sucessão em propriedades rurais configura-se como um processo central para a continuidade das atividades agrícolas, envolvendo não apenas a transferência de patrimônio, mas, sobretudo, a transição da gestão e do controle do negócio entre gerações (Lobley et al., 2010; Lansberg, 1999; Ward, 2001). Diferentemente de uma simples transmissão de bens, trata-se de um processo gradual, marcado por interações familiares, redefinição de papéis e construção de legitimidade entre os herdeiros.

Nas últimas décadas, transformações estruturais no meio rural, como a modernização da agricultura, o êxodo rural e a ampliação das oportunidades educacionais fora do campo, alteraram significativamente a dinâmica sucessória. Esses fatores contribuíram para a redução do interesse das novas gerações em permanecer na atividade agrícola, ao mesmo tempo em que aumentaram a complexidade da gestão das propriedades, que passou a exigir competências gerenciais, planejamento estratégico e capacidade de adaptação às mudanças do setor (Panno; Machado, 2023; EMBRAPA, 2018). Soma-se a esse cenário o envelhecimento dos produtores rurais, evidenciado por dados do IBGE (2017), que reforça a urgência da discussão sobre sucessão no agronegócio brasileiro.

Embora a sucessão rural seja amplamente reconhecida como um fator determinante para a sustentabilidade das propriedades, a literatura nacional ainda se concentra predominantemente em aspectos econômicos, jurídicos e estruturais do processo, negligenciando as dimensões subjetivas que influenciam as relações familiares e a aceitação das decisões sucessórias (Breitenbach; Corazza, 2019; Gonçalves; Silva, 2019). Nesse contexto, aspectos como comunicação, reconhecimento, participação e tratamento interpessoal assumem papel central na forma como os herdeiros interpretam o processo de sucessão.

A literatura internacional tem avançado na incorporação dessas dimensões ao analisar a sucessão sob a perspectiva da justiça organizacional. O estudo de Matser, Bouma e Veldhuizen (2020), ao investigar empresas familiares agrícolas, evidencia que a percepção de justiça dos herdeiros, especialmente dos não sucessores, está fortemente associada à transparência das decisões, à participação no processo e ao reconhecimento das contribuições individuais. A ausência desses elementos tende a gerar sentimentos de injustiça, impactando negativamente as relações familiares e a continuidade do negócio.

No campo da justiça organizacional, a percepção de equidade é compreendida como um fenômeno multidimensional, que abrange não apenas os resultados alcançados, mas também os

procedimentos adotados, o tratamento interpessoal e a qualidade das informações compartilhadas (Colquitt, 2001; Bies; Moag, 1986). Essas dimensões, distributiva, processual, interpessoal e informacional, oferecem uma estrutura analítica relevante para compreender como indivíduos avaliam situações que envolvem distribuição de recursos, tomada de decisão e relações sociais.

Aplicada ao contexto da sucessão rural, essa abordagem permite compreender que a percepção de justiça não se limita à definição de quem assume a gestão da propriedade, mas envolve todo o processo pelo qual essa decisão é construída, comunicada e vivenciada pelos membros da família. A escolha de um sucessor, frequentemente associada à necessidade de manter a viabilidade econômica da propriedade, pode entrar em conflito com expectativas de igualdade entre os herdeiros, gerando tensões que vão além da esfera patrimonial (Gersick et al., 1997; Ward, 2001).

Diante desse cenário, torna-se relevante investigar como os herdeiros percebem a justiça em processos de sucessão rural, especialmente após a definição do sucessor e a redistribuição dos papéis familiares. Parte-se do pressuposto de que tais percepções são construídas a partir da interação entre critérios de decisão, formas de comunicação e qualidade das relações interpessoais estabelecidas ao longo do processo sucessório.

Assim, este artigo tem como objetivo analisar a percepção de justiça de herdeiros em processos de sucessão em propriedades rurais, à luz das dimensões da justiça organizacional. Para tanto, apresenta-se uma proposta teórico-metodológica baseada em revisão da literatura, articulando os principais elementos que influenciam a construção da percepção de justiça entre sucessores e não sucessores. Ao integrar essas dimensões ao contexto da sucessão rural, o estudo busca contribuir para o avanço da compreensão sobre os fatores que influenciam a coesão familiar e a continuidade dos negócios no agronegócio.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Os fundamentos conceituais desta pesquisa abrangem a discussão sobre justiça organizacional e os elementos que caracterizam o processo de sucessão rural, integrando aspectos gerenciais, relacionais e patrimoniais.



2.1 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E SUAS DIMENSÕES

No campo da filosofia política, a justiça é vista como a virtude primordial das instituições sociais, sendo a "justiça como equidade" a base para a distribuição de direitos e deveres em sistemas de cooperação social (Rawls, 1997). No âmbito das trocas sociais e do comportamento organizacional, o conceito evoluiu para a **Justiça Organizacional**, que analisa as percepções de equidade dos membros dentro de uma organização (Greenberg, 1987), fundamentando-se na Teoria da Equidade de Adams (1965).

A pesquisa moderna desdobrou a justiça organizacional em quatro dimensões cruciais (Colquitt, 2001):

1. **Justiça Distributiva:** Refere-se à equidade percebida sobre os resultados recebidos (recompensas, bens ou cargos), avaliada pela proporcionalidade entre o esforço individual e o retorno obtido.
2. **Justiça Processual:** Foca na imparcialidade e consistência dos procedimentos e critérios utilizados pelos tomadores de decisão.
3. **Justiça Interpessoal:** Avalia a qualidade do tratamento recebido, focando em cortesia, dignidade e respeito durante a implementação de processos.
4. **Justiça Informacional:** Analisa a clareza, honestidade e tempestividade das explicações fornecidas sobre por que certos procedimentos foram adotados ou resultados distribuídos.

A integração dessas dimensões é indispensável para a legitimidade e sustentabilidade das relações em sistemas organizacionais complexos (Folger; Cropanzano, 2001).

2.2 ASPECTOS RELACIONAIS NA SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão em empresas familiares é um fenômeno psicossocial que exige reconfigurações de papéis onde o êxito depende da qualidade das relações e não apenas de contratos formais (Dyer, 1986; Lansberg, 1988). Vínculos afetivos e histórias compartilhadas moldam como os herdeiros reagem às decisões (Lind; Tyler, 1988). O fundador muitas vezes vive a transferência de poder como um "luto simbólico", enquanto os sucessores enfrentam a pressão de provar sua legitimidade (Miller *et al.*, 2003; Miller; Le Breton-Miller, 2005). Conflitos surgem frequentemente da tensão entre a igualdade legal (divisão patrimonial) e a equidade familiar (reconhecimento e tratamento), tornando as dimensões interpessoal e informacional da justiça fundamentais para mediar interesses (Gersick *et al.*, 1997).



2.3 ESPECIFICIDADES DA SUCESSÃO RURAL

No contexto agrícola, a sucessão envolve a continuidade de um modo de vida e da identidade familiar vinculada à terra. Diferente de empresas urbanas, a terra possui valor simbólico e histórico, atuando como reserva de patrimônio e moradia (Chiswell, 2018). A sucessão rural enfrenta o dilema entre dividir a terra igualmente (justiça familiar) ou mantê-la indivisa para garantir a viabilidade econômica (unidade produtiva) (Ward, 2001; Lobley *et al.*, 2010). A informalidade e o silêncio sobre o destino da propriedade são catalisadores de ressentimentos e disputas futuras (Carolan, 2018; Gonçalves; Silva, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção detalha o percurso metodológico proposto para a investigação empírica, caracterizando a abordagem, os participantes e as técnicas de análise.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E SELEÇÃO DE CASOS

Será adotada uma **abordagem qualitativa**, por meio de **estudos de casos múltiplos**, visando compreender fenômenos sociais subjetivos e complexos como as dinâmicas familiares. O estudo de casos múltiplos permite comparar diferentes contextos familiares para observar padrões e contrastes nas percepções de justiça.

A amostragem será intencional (por critério), focando em propriedades nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul do Brasil. Os critérios de inclusão são:

- Processo sucessório em estágio avançado ou já encaminhado;
- Presença de pelo menos dois herdeiros disponíveis (um sucessor gestor e um irmão não sucessor);
- Famílias na segunda geração ou mais, com vivência direta na transição;
- Propriedades que designaram um gestor para os negócios, excluindo divisões puramente patrimoniais sem definição de liderança.

3.2 COLETA DE DADOS E CATEGORIAS DE ANÁLISE

A coleta será realizada via **entrevistas semiestruturadas**, presenciais ou online, baseadas em roteiro adaptado de Matser, Bouma e Veldhuizen (2020). O roteiro abrange a caracterização dos informantes, a história do negócio e as quatro dimensões de justiça organizacional.

As categorias de análise seguem as dimensões de Colquitt (2001) e Rawls (1997), conforme detalhado no Quadro 1:

Quadro 1: Categorias de Análise

Dimensões de Justiça Organizacional	Categorias de análise	Descrição
1. Justiça Distributiva (Foco no Resultado)	Equidade na distribuição de responsabilidades, gestão e poder decisório.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção sobre como funções, autoridade e níveis de participação foram distribuídos entre os herdeiros. • Proporcionalidade entre contribuições individuais (mérito, experiência, dedicação) e resultados (posição, autonomia, poder).
2. Justiça Processual (Foco nos Procedimentos)	Transparência e imparcialidade dos critérios de escolha.	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores determinantes na escolha do sucessor e critérios utilizados. • Clareza e imparcialidade das regras estabelecidas para a sucessão.
3. Justiça Interpessoal (Foco no Tratamento)	Nível de respeito e dignidade no tratamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos emocionais vivenciados durante e após a sucessão. • Respeito e dignidade no tratamento dado pelos pais e irmãos.
4. Justiça Informacional (Foco na Comunicação)	Clareza e honestidade das informações compartilhadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e envolvimento dos familiares (transparência). • Honestidade e clareza das informações transmitidas sobre o futuro do negócio.

Fonte: Adaptado de Colquitt *et al.* (2001) e Matser, Bouma e Veldhuizen (2020).

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados serão submetidos à **Análise de Conteúdo Temática Categorial**, seguindo as fases de Bardin (2016):

1. **Pré-análise:** Organização e leitura flutuante das transcrições.
2. **Exploração do Material:** Codificação de unidades de registro e classificação nas categorias de justiça pré-definidas ou emergentes.



3. **Tratamento e Interpretação:** Inferência de conexões lógicas entre os achados e o referencial teórico para responder à questão de pesquisa

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que este artigo apresenta um estudo em desenvolvimento, este capítulo discute as perspectivas de análise fundamentadas na articulação entre o referencial teórico de justiça organizacional e as especificidades da sucessão rural. A análise será estruturada a partir das quatro dimensões de justiça propostas por Colquitt (2001), buscando identificar como estas influenciam a aceitação das decisões sucessórias por herdeiros sucessores e não sucessores

4.1 PERSPECTIVAS DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA NA SUCESSÃO

A análise dos dados coletados buscará identificar a **justiça distributiva**, focando na percepção de equidade sobre o resultado final, como a atribuição da gestão ao sucessor e a compensação aos demais herdeiros. Espera-se observar a "tensão clássica" do campo: o conflito entre a igualdade (divisão igualitária da terra) e a viabilidade econômica (manutenção da unidade produtiva sob comando único).

Quanto à **justiça processual**, a análise focará na transparência e imparcialidade dos critérios de escolha. A literatura sugere que a informalidade e a ausência de planejamento estruturado no meio rural brasileiro podem ser interpretadas como falta de clareza, gerando sentimentos de injustiça.

As dimensões de **justiça interpessoal** e **informacional** serão analisadas para compreender o impacto do tratamento respeitoso e da honestidade nas comunicações. O "silêncio familiar" sobre o destino da propriedade, frequentemente utilizado para evitar conflitos imediatos, pode atuar como um catalisador de mágoas futuras, tornando essas dimensões cruciais para a coesão familiar.

Para orientar a codificação dos relatos, as categorias de análise são sintetizadas no Quadro 2:

Quadro 2: Categorias de análise sintetizadas

Dimensão de Justiça	Foco da Análise	Elementos Observados
Distributiva	Resultados	Equidade na distribuição de responsabilidades e patrimônio
Processual	Procedimentos	Imparcialidade e consistência nos critérios de sucessão
Interpessoal	Tratamento	Respeito e dignidade nas interações entre pais e filhos
Informacional	Comunicação	Honestidade e clareza nas informações compartilhadas

Fonte: elaborado pelas autoras.

4.2 DISCUSSÃO COMPARATIVA ESPERADA

A análise buscará comparar as percepções dos irmãos sucessores e não sucessores. Enquanto o sucessor pode perceber justiça fundamentada no seu mérito e dedicação prática (socialização precoce), o irmão não sucessor pode experienciar o afastamento da gestão como uma perda de *status* ou afeto, despertando ressentimentos se não houver clareza informacional e tratamento interpessoal adequado.

A Figura 1 ilustra o modelo conceitual que norteará a discussão dos achados, integrando as dimensões de justiça ao contexto da propriedade rural:

Figura 1: Modelo analítico da percepção de justiça na sucessão rural

Figura 1: Modelo analítico da percepção de justiça na sucessão rural



Fonte: Elaborado pela autora com base em Colquitt (2001) e Gersick *et al.* (1997).

A análise de conteúdo permitirá, por fim, identificar se a qualidade das interações familiares e os critérios adotados na condução do processo são mais determinantes para a percepção de justiça do que a própria divisão patrimonial final. Assim, os resultados esperados visam subsidiar o desenvolvimento de protocolos de comunicação para famílias rurais, fortalecendo a continuidade dos negócios familiares no agronegócio nacional.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho apresentou uma proposta teórico-metodológica para investigar a percepção de justiça na sucessão rural, fundamentada nas quatro dimensões da justiça organizacional: distributiva, processual, interpessoal e informacional. A revisão da literatura evidenciou que a sucessão no campo é um fenômeno psicossocial complexo que ultrapassa a simples transferência de ativos, sendo profundamente influenciada pela qualidade das interações familiares e pela transparência nos processos decisórios.

As principais contribuições deste artigo residem na integração de aspectos subjetivos e relacionais, frequentemente negligenciados por estudos que priorizam as esferas jurídica e econômica, ao debate sobre a continuidade das propriedades rurais no Brasil. A metodologia proposta, centrada em estudos de casos múltiplos com herdeiros sucessores e não sucessores, permitirá captar nuances sobre como o tratamento respeitoso e a clareza das informações podem mitigar conflitos e fortalecer a legitimidade da transição geracional.

Como este é um estudo em desenvolvimento, as conclusões reforçam a necessidade de validar as categorias analíticas propostas por meio da investigação empírica. Espera-se que os resultados futuros forneçam subsídios práticos para que famílias e consultores desenvolvam protocolos de comunicação e planejamento sucessório mais eficazes, contribuindo para a sustentabilidade do agronegócio e para a manutenção das novas gerações no meio rural

REFERÊNCIAS

ABDALA, R. G.; BINOTTO, E.; BORGES, J. A. R. Family farm succession: evidence from absorptive capacity, social capital, and socioeconomic aspects. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 60, n. 4, e235777, 2022.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

- BARSADE, S. G.; GIBSON, D. E. Group emotion: a view from top and bottom. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, San Diego, v. 102, n. 1, p. 108-125, jan. 2007.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research On Negotiation In Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. v. 1, p. 43-55.
- BREITENBACH, R.; CORAZZA, G. Jovens rurais do Rio Grande do Sul/Brasil: questões de gênero na sucessão geracional. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, v. 17, n. 2, p. 1-34, 2019.
- CHISWELL, H. M. From generation to generation: changing dimensions of intergenerational farm transfer. *Sociologia Ruralis*, v. 58, n. 1, p. 104-125, 2018.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.
- EMBRAPA. Sem renovação, população rural brasileira envelhece. *Agricultura Familiar – Gestão Ambiental e Territorial*, 28 maio 2018. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/34653595>. Acesso em: 12 jan. 2025.
- ERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- GONÇALVES, P. A.; SILVA, A. L. Sucessão familiar em propriedades rurais no contexto brasileiro: conflitos e percepções de exclusão emocional. *Revista de Administração da UFSM*, v. 12, n. 2, p. 287-302, 2019.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Agropecuário 2017: resultados definitivos*. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- LANSBERG, I. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- LOBLEY, M.; BAKER, J. R.; WHITEHEAD, I. Farm succession and retirement: Some international comparisons. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, v. 1, n. 1, 2010.
- MATSER, I.; BOUMA, J.; VELDHUIZEN, E. No hard feelings? Non-succeeding siblings and their perceptions of justice in family firms. *Journal of Family Business Management*, v. 10, n. 3, p. 233-247, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0022>.
- PANNO, F.; MACHADO, J. A. D. Sucessão geracional na agricultura familiar: orientações de valor e tomada de decisão. *Campo-Território: Revista de Geografia Agrária, Uberlândia*, v. 18, n. 49, p. 23-46, abr. 2023.
- RAWLS, J. *Uma teoria da justiça*. Tradução de Almiro Pisetta; Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

WARD, J. L. Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.