


# VALORES ORGANIZACIONAIS: ANTECEDENTES DE BEM-ESTAR NO TRABALHO PARA SUCESSORES RURAIS

PATRICK ZAWADZKI<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-9290-3968>

SAYONARA F. TESTON<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-2469-1497>

SUZETE A. LIZOTE<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-8702-5096>

IEDA M. ORO<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-2239-531X>

**Para citar este artigo:** Zawadzki, P., Teston, S. F., Lizote, S. A., & Oro, I. M. (2022). Valores organizacionais: Antecedentes de bem-estar no trabalho para sucessores rurais. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1–27. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG220118

**Submissão:** 12 jun. 2019. **Aceite:** 22 jan. 2021.

<sup>1</sup> Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Chapecó, SC, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Biguaçu, SC, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

## RESUMO

**Objetivo:** Este estudo buscou explorar a relação entre bem-estar no trabalho e valores organizacionais em sucessores de propriedades rurais em sistema cooperativista.

**Originalidade/valor:** Empiricamente, o estudo apresenta elementos para a gestão estratégica de propriedades rurais, especialmente para o desafio da preparação dos sucessores. Para as cooperativas, contribui no sentido de apresentar elementos para políticas e práticas de gestão dos associados. O estudo também estende o campo de estudos sobre o bem-estar no trabalho, bem como sobre a relação entre o constructo do bem-estar e o de valores no ambiente organizacional.

**Design/metodologia/abordagem:** O desenho do método adotado seguiu abordagem quantitativa, com alcance relacional, do tipo *survey* e de corte transversal. Participaram do estudo sucessores que representam 119 propriedades rurais do oeste catarinense. Foram utilizados questionários para avaliar os constructos valores organizacionais e bem-estar no trabalho. Por meio de estatística descritiva e correlacional e da modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais, confirmou-se a hipótese do estudo.

**Resultados:** A principal conclusão do estudo sugere que os valores de domínio do ambiente e autonomia estão associados ao compromisso, à satisfação e ao envolvimento com o trabalho para sucessores de propriedade rurais em sistema cooperativista.

## PALAVRAS-CHAVE

Valores organizacionais. Bem-estar no trabalho. Sucessores familiares. Sucessores. Propriedades rurais.

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos em ciências sociais e comportamentais apresentam potencial para demonstrar quais ações podem levar ao bem-estar, tanto no que diz respeito aos indivíduos quanto às comunidades e organizações prósperas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Para esta pesquisa, o conceito de bem-estar adotado foi o que considera o estado mental positivo decorrente da satisfação, do envolvimento e do comprometimento com o trabalho (Siqueira, Orengo, & Peiró, 2014). Nesse sentido, investigações que expliquem a relação entre os antecedentes do bem-estar são promissoras especialmente para a área de gestão de pessoas.

Guest (2017) argumenta que a gestão de pessoas deve priorizar a promoção de bem-estar dos funcionários e aponta três razões para isso: 1. é o certo a se fazer pensando eticamente; 2. as pressões do contexto externo contêm ameaças que podem ser atenuadas; e 3. as organizações podem obter benefícios tanto em termos de desempenho quanto de redução de custos.

Sabe-se que diferentes fatores podem estar relacionados ao bem-estar. Nielsen et al. (2017), por meio de revisão sistemática e metanálise, demonstraram que aspectos no âmbito dos recursos individuais, grupais, de liderança ou organizacionais apresentam relação com o bem-estar. Acrescentam ainda que as organizações precisam ter mais conhecimento sobre como garantir que o bem-estar seja mantido ou promovido entre seus funcionários (Nielsen et al., 2017).

No âmbito organizacional, um dos temas que merecem ser investigados em conjunto com o bem-estar, com potencial inclusive de promovê-lo, refere-se aos valores, especialmente quando se trata de sucessores rurais em sistema cooperativista (Teston, 2018; Teston, Zawadzki, & Verdinelli, 2020; Teston, Zawadzki, Lizote, Gupta, & Reznik, 2020; Zardo, Teston, & Gupta, 2020). Os valores organizacionais foram definidos como princípios que fornecem orientações para comportamentos e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Oliveira & Tamayo, 2004; Schwartz, 1992).

Optou-se por investigar esses constructos em um lócus de pesquisa com repercussão para o desenvolvimento regional. Nesse sentido, propriedades rurais em sistema cooperativista foram escolhidas, pois têm impacto econômico e social importante para o Brasil e especialmente para Santa Catarina. De acordo com os dados da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina e do Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola – Epagri/Cepa (2019, p. 7), a agricultura em Santa Catarina é formada por “183.065 estabelecimentos agropecuários [...], gerando cerca de 500 mil

postos de trabalho diretos e outros milhares em diversas cadeias produtivas, com geração de alto valor agregado”. Apesar dessa evidente importância econômica, a problemática deste estudo consiste no fato de que as propriedades rurais cooperadas vivem um desafio para sua sustentabilidade: o processo de sucessão (Boessio & Doula, 2017; Facioni & Pereira, 2015; Matte, Spanevello, Lago, & Andreatta, 2019; Morais, Rech, Binotto, & Ruviaro, 2016; Ramos, Angnes, & Costa, 2018; Spavenello, Matte, Andreatta, & Lago, 2017; Teston & Filippim, 2016; Teston, Zawadzki, & Verdinelli, 2020; Teston et al., 2020; Zardo et al., 2020).

Nesse contexto, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa: avaliar a relação entre bem-estar no trabalho e valores organizacionais em sucessores de propriedades rurais em sistema cooperativista. Para atender ao objetivo, um caminho foi percorrido: primeiramente, realizou-se uma análise de correlação bivariada entre as dimensões dos constructos (valores organizacionais e bem-estar no trabalho), e, posteriormente, fez-se uma análise multivariada com vistas a desvendar quais itens das dimensões de cada constructo apresentavam relação para a amostra estudada.

O estudo contribui para apresentar novas evidências para explicação a respeito dos fatores que conduzem ao bem-estar de sucessores de propriedades rurais em sistema cooperativista e a sua relação com os valores organizacionais. A pesquisa também apresenta contribuição no sentido de levantar indícios para que tanto as propriedades rurais quanto a cooperativa a qual elas estão vinculadas possam adotar políticas e práticas alinhadas aos valores dos sucessores, com vistas a promover identificação, bem-estar e, conseqüentemente, sustentabilidade para o cooperativismo por meio de uma gestão eficiente da sucessão, lacuna já apontada por Lussier e Sonfield (2012). Nos âmbitos econômico e social, a pesquisa apresenta potencial de contribuir para a perspectiva de continuidade das propriedades rurais na região estudada, o que também foi demandado pela própria cooperativa-caso. Ainda, o estudo visa contribuir para avanços teóricos sobre a avaliação das relações entre valores organizacionais e bem-estar, conforme apontam Teston (2018), Teston, Zawadzki e Verdinelli (2020) e Teston et al. (2020).

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Valores organizacionais

O ponto inicial do conceito de valores organizacionais é atribuído por alguns autores (Allison, 2019; Malbašić, Rey, & Potocan, 2015; Vveinhardt

& Gulbovaite, 2016) ao livro de Rokeach (1973), em que um valor foi descrito como uma crença de que um conjunto de comportamentos ou tipos de existência é preferível a outras alternativas. Essa definição é generalizável tanto para valores individuais quanto organizacionais, e ainda, às suposições de existência, atribuem-se determinantes sociais, institucionais e de personalidade, por meio dos quais o indivíduo é observado a partir de suas ações com o intuito de conhecer seus valores.

Para Sagiv, Roccas, Ciecuch e Schwartz (2017), os valores caracterizam indivíduos e grupos sociais, como nações, organizações empresariais e grupos religiosos. Na cultura, é possível encontrar valores que representam objetivos que os membros do grupo são encorajados a perseguir e que servem para justificar a busca por metas, enquanto, em nível individual, os valores são objetivos desejáveis que motivam a ação e servem como princípios orientadores da vida dessas pessoas (Kluckhohn, 1951; Schwartz, 1992; Sagiv et al., 2017). Acredita-se que valores culturais, organizacionais e individuais sejam complementares e indissociáveis, e, assim sendo, influenciam na decisão de permanência ou não como membro de um determinado grupo.

Os valores formam-se entre a herança genética e o impacto da exposição a múltiplos ambientes sociais, como família, sistema educacional, comunidade e sociedade em geral, possuem natureza subjetiva e predizem uma variedade de atitudes e preferências (Sagiv et al., 2017). São definidos como amplos e transituacionais, e servem como princípios orientadores de vida (Kluckhohn, 1951; Schwartz, 1992; Sagiv et al., 2017). Sendo assim, fornecem uma visão valiosa sobre o comportamento humano e o funcionamento das organizações, tanto no que concerne ao efeito dos valores organizacionais sobre o desempenho organizacional percebido, quanto ao efeito dos valores organizacionais sobre os *stakeholders* internos (Allison, 2019).

Na área organizacional, as teorias apontam que a integração entre empregado e ambiente de trabalho deve ocorrer por meio da adaptação e do ajuste individual aos valores da organização (Tamayo, 1996). Com base nessa similaridade motivacional, um inventário de perfis de valores organizacionais foi desenvolvido no Brasil (Oliveira & Tamayo, 2004). Nessa perspectiva, os valores organizacionais referem-se à forma como um indivíduo percebe os valores refletidos no ambiente laboral. Assim, “os valores atuam como elementos integradores, no sentido de que são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais” (Oliveira & Tamayo, 2004, p. 130). Oliveira e Tamayo (2004) apresentam os valores organizacionais como uma estrutura bidimensional, sendo coletivistas ou individualistas.

Nos estudos sobre os valores organizacionais, relacionam-se os tipos de cultura organizacional e de declaração de valores como componente da



gestão e comunicação estratégica (Allison, 2019) no seu impacto na efetividade organizacional (Malbašić, Marimon, & Mas-Machuca, 2016). Além disso, verifica-se como a estrutura dos valores concorrentes está associada ao compromisso com o trabalho (Vuuren, Veldkamp, Jong, & Seydel, 2007) na inovação de modelos de negócios e sustentabilidade corporativa (Pedersen, Gwozdz, & Hvass, 2018), e ainda se avalia a forma instrumental de gestão e reguladora do caráter do empregado relacionada às dimensões de ética e bem-estar (Jaakson, 2010).

Os valores organizacionais, na perspectiva de Oliveira e Tamayo (2004) para o Brasil, podem ser encontrados nos estudos de Teston (2018), Teston, Zawadzki e Verdinelli (2020) e Teston et al. (2020). Teston (2018) afirma que os valores são relacionados com o bem-estar, já que se sentir bem implica tomar decisões alinhadas aos valores no trabalho. Teston, Zawadzki e Verdinelli (2020), que estudaram os valores de gestores de propriedades rurais, apontam a importância de estudar o tema também com os sucessores, já que pensar em políticas e práticas alinhadas aos valores pode contribuir para que eles se identifiquem e permaneçam no meio rural. Teston et al. (2020) deram continuidade demonstrando a relação entre valores individualistas e coletivistas e a intenção de permanecer na propriedade rural. Os autores concluíram que os valores individualistas são importantes para a decisão de permanência. Como o bem-estar é um constructo de natureza individual, estudá-lo em conjunto com os valores é importante para o avanço do entendimento teórico sobre o tema nesse público.

Sabe-se que os valores são capazes de evocar sentimentos quando ativados; motivam as ações perante as metas; transcendem ações e situações específicas e distinguem-se de normas e atitudes; servem como padrões ou critérios, guiando a seleção ou avaliação das ações e decisões; são ordenados em um sistema de prioridades característico de cada indivíduo; e as ações cotidianas são guiadas por múltiplos valores (Schwartz, 1992). Há ligações entre cultura latente e valores individuais, mediados por instituições sociais que influenciam crenças, valores, comportamentos e estilos de pensamento dos membros da sociedade (Schwartz, 2013). Entre estas instituições, pode-se apontar para as organizações, neste estudo representadas pelas propriedades rurais em sistema cooperativista.

## 2.2 Bem-estar no trabalho

Na concepção sobre bem-estar no trabalho, Siqueira e Padovam (2008) sugerem articulação teórica com base nas proposições da psicologia positiva



(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) no intuito de ampliar a compreensão dos fatores de promoção de uma existência mais saudável e estabelecimento de vínculos com o trabalho e com a organização.

Vários estudos sobre o tema bem-estar foram realizados no Brasil. Entre eles, menciona-se o trabalho de Hirschle, Gondim, Alberton e Ferreira (2019, p. 532), no qual afirmam que “o controle do nível de estresse no ambiente laboral pode ajudar o trabalhador a preservar o bem-estar no trabalho fazendo melhor uso de seus processos regulatórios”. Há ainda o estudo de Santos et al. (2019), os quais demonstraram que é preciso promover o desenvolvimento pessoal e laboral dos colaboradores, contribuindo para o bem-estar no trabalho de servidores públicos de universidades brasileiras.

Existem pontos de vista diferentes sobre o tema bem-estar. Enquanto na concepção de bem-estar subjetivo (Diener, Suh, & Oishi, 1997), há princípios hedônicos, constam, na concepção de bem-estar psicológico (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995), princípios eudaimônicos. Para Diener, Suh, Lucas e Smith (1999), o bem-estar subjetivo é formado por uma avaliação cognitiva de satisfação com a vida e experiências emocionais predominantemente positivas em detrimento das negativas. Já o bem-estar psicológico se refere ao pleno funcionamento das potencialidades de uma pessoa e considera a capacidade dos indivíduos para enfrentar os desafios da vida (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). A partir dessas perspectivas, bem-estar no trabalho foi concebido por Siqueira e Padovam (2008, p. 206) como um “conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo”.

As proposições de satisfação com o trabalho se originam nas concepções de Hoppock (1935) e da sistematização de Locke (1976). Hoppock (1935) afirmou que a satisfação com o trabalho diz respeito à satisfação emocional e física individual de um colaborador com fatores ambientais organizacionais. Já Locke (1976) ampliou essa concepção e afirmou que a satisfação se refere a um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho. De acordo com Siqueira et al. (2014), a satisfação com o trabalho envolve avaliação predominantemente positiva de cinco dimensões: chefia, colegas, salário, promoções e tarefas.

O conceito de envolvimento com o trabalho (Lodahl & Kejnar, 1965) recebeu das autoras Siqueira e Padovam (2008) uma nova concepção, alinhada ao estado de fluxo proposto por Csikszentmihalyi (1999). Qualquer atividade pode levar uma pessoa ao estado de fluxo, desde que exista uma meta a ser alcançada por meio da atividade, que os desafios impostos pela atividade sejam superados pelo indivíduo e que haja *feedback* oferecido pelas próprias atividades realizadas (Csikszentmihalyi, 1999).

Comprometimento organizacional afetivo foi originalmente definido por Mowday, Steers e Porter (1979) como uma forte identificação com a organização e o desejo de continuar trabalhando nela. Para Siqueira e Padovam (2008), o comprometimento organizacional afetivo desperta sentimentos positivos no indivíduo, como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação. Assim, satisfação diz respeito ao vínculo com o ambiente de trabalho, envolvimento está associado à identificação com a natureza do trabalho realizado, e comprometimento se refere à ligação afetiva com o empregador (Siqueira et al., 2014).

A partir das proposições sobre valores organizacionais e bem-estar no trabalho, elaborou-se a hipótese do estudo:

- Há relação positiva e significativa entre valores organizacionais e bem-estar no trabalho de sucessores de propriedades rurais em sistema cooperativista.

Para avaliar essa relação, o objetivo perseguido no método estabeleceu duas etapas de análise: a primeira consistiu em buscar relações bivariadas entre as dimensões dos constructos de valores organizacionais e bem-estar no trabalho, e a segunda, avaliar a relação multivariada entre os itens das dimensões dos mesmos instrumentos.

### 3. MÉTODO

O sistema cooperativista, lócus desta pesquisa, existe desde a década de 1960 e possui filiais nos três estados do Sul do Brasil e em Mato Grosso do Sul. Atua no fomento e na comercialização da produção agropecuária dos associados, na produção de sementes, rações e suplementos, na industrialização de trigo, soja e milho, e ainda em rede de supermercados, lojas agropecuárias e postos de combustíveis. O faturamento, superior a 3,7 bilhões de reais em 2019, demonstra a relevância econômica para Santa Catarina.

A cooperativa realiza anualmente um programa de desenvolvimento com o objetivo de diminuir a evasão rural, por meio da preparação de sucessores para a gestão das propriedades. O programa é composto por encontros quinzenais com profissionais que trabalham temas que vão desde o desenvolvimento de competências comportamentais específicas até a gestão financeira da propriedade rural. O ciclo completo do programa tem duração aproximada de um ano.

Antes do início dos encontros do programa, a cooperativa convida todas as propriedades que tenham potenciais sucessores. Posteriormente, realiza



uma reunião com todos os antecessores (pais) e os potenciais sucessores para apresentar os objetivos dos encontros e os instrumentos que serão utilizados (questionários de autorrelato, dinâmicas de grupo, aulas expositivas dialogadas, visitas técnicas, elaboração e apresentação de projetos). Os participantes são os sujeitos desta pesquisa, ou seja, os sucessores de propriedades rurais que realizaram a inscrição no programa.

Durante o terceiro encontro anual do grupo, foi realizada a coleta de dados. A pesquisa consistiu em um censo conduzido com abordagem quantitativa, alcance relacional, do tipo *survey* e de corte transversal. Na oportunidade, o objetivo dos questionários foi apresentado, e esclareceu-se que o nome dos participantes não seria solicitado, bem como que todos estavam livres para desistir do preenchimento, caso se sentissem desconfortáveis com as perguntas. Todos os participantes aceitaram participar da coleta de dados, que foi realizada no mês de setembro de 2018, durante reuniões em três municípios de Santa Catarina. A explicação, a aplicação e o recolhimento dos instrumentos foram realizados por uma psicóloga (Conselho Regional de Psicologia – CRP nº 12/05728), que realizou um *rapport* para garantir validade interna nas respostas, esclareceu que os dados seriam utilizados para pesquisa e garantiu total anonimato na fase de análise de dados. Portanto, como a pesquisa foi inserida no programa, com consentimento dos participantes e responsáveis, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética porque representou risco mínimo aos participantes (Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2007).

Foram coletados 119 questionários de sucessores oriundos de 119 propriedades rurais diferentes. Como o número total de sucessores das propriedades rurais é desconhecido pela cooperativa e a seleção dos participantes foi aberta a todos os associados, classificou-se a amostragem como não intencional. Na definição do tamanho da amostra, utilizou-se o *software* G\*Power v. 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009), aplicando *a priori* o teste de regressão de coeficiente único com modelo fixo. Considerando o tamanho do efeito de  $f^2 = 0,15$ , o nível de significância de 0,05 e o poder estatístico de 0,95 com somente um preditor, o resultado mostrou que a mostra necessária seria de 89 participantes. Como a amostragem final resultou em 119 participantes, considera-se que os achados podem ser generalizados para a população de sucessores da cooperativa em estudo.

Os constructos foram mensurados por meio de questionários de auto-preenchimento. Optou-se pelo Inventário de Perfil de Valores Organizacionais – IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004), utilizado posteriormente por Teston (2018), Teston, Zawadzki e Verdinelli (2020) e Teston et al. (2020). A versão

brasileira dessa escala apresenta 48 itens distribuídos em oito dimensões: autonomia, bem-estar do empregado, domínio do ambiente, prestígio e realização – considerados valores individualistas – e conformidade, preocupação com a coletividade e tradição – considerados valores coletivistas (Oliveira & Tamayo, 2004). A definição de cada dimensão pode ser observada na Figura 3.1.

(Figura 3.1)

### DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES DO IPVO

Dimensão	Descrição
<b>Valores individualistas</b>	
Autonomia (AU)	Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, que se expressa por meio de competência, curiosidade, abertura a desafios, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais.
Bem-estar do empregado (BE)	Indica a preocupação da propriedade rural em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho (hedonismo).
Domínio do ambiente (DO)	Congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de <i>status</i> , controle sobre pessoas e recursos, bem como a busca de uma posição dominante no mercado.
Prestígio (PR)	Demonstra a busca por prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.
Realização (RE)	Agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso por meio da demonstração de competência da organização e de seus empregados, e considera a realização das metas uma prova de sua competência.
<b>Valores coletivistas</b>	
Conformidade (CO)	Refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações.
Preocupação com a coletividade (PC)	Composta por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.
Tradição (TR)	Contém itens relativos à preservação e ao respeito aos costumes e às práticas consagrados pela propriedade que prefere manter sua forma de funcionamento.

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004, p. 134), o IPVO permite “perspectivas para estudar mais adequadamente a integração do indivíduo à organização e para a definição de estratégias de gestão centradas na convergência de metas individuais e organizacionais”, o que se configura como uma vantagem diante dos demais instrumentos, pois considera que os valores organizacionais se originam dos valores pessoais dos integrantes da organização investigada. No texto original do IPVO, a palavra “organização” foi substituída por “propriedade rural” para a aplicação com os sucessores.

Com base nos postulados de Seligman e Csikszentmihalyi (2000), o inventário de bem-estar no trabalho (IBET-13), validado para o Brasil e adotado para este estudo, foi publicado por Siqueira et al. (2014). A escala apresenta 13 itens distribuídos em duas dimensões: compromisso e satisfação, e envolvimento com o trabalho. A definição de cada dimensão pode ser observada na Figura 3.2.

(Figura 3.2)

### DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES DO IBET-13

Dimensão	Descrição
Compromisso e satisfação (CS)	Refere-se aos vínculos afetivos positivos para com a organização e também com as outras pessoas com quem trabalha, além de renda obtida, oportunidades de promoção e tarefas a serem realizadas.
Envolvimento com o trabalho (ET)	Dimensão composta pelas crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que nele estão contidos aspectos importantes para a vida.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As alternativas dos instrumentos foram respondidas em uma escala Likert de 5 pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5), tanto para IPVO quanto para IBET-13. Inicialmente, os dados foram organizados, codificados e processados utilizando-se planilha Excel® e o *software* Statistical Package for the Social Science – SPSS® versão 21 (IBM Corporation, 2012). A correção dos questionários seguiu as orientações de Oliveira e Tamayo (2004) e Siqueira et al. (2014). Utilizou-se a mediana das respostas dos itens para calcular o valor das dimensões dos instrumentos por se tratar de uma variável ordinal com escala de cinco pontos. Os dados faltantes não superaram 5% da amostra e foram preenchidos com a média da variável.

A confiabilidade das escalas foi verificada por meio do alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,818$  para IBET-13;  $\alpha = 0,854$  para IPVO). Posteriormente, deter-

minou-se a quase normalidade das distribuições por meio da assimetria ( $\pm 2$ ) e curtose ( $\pm 7$ ), e o nível de significância adotado foi de 0,05. Para atender ao objetivo do estudo, a análise de dados foi dividida em duas fases. Na primeira fase, para testar a relação entre as dimensões dos constructos, aplicou-se o teste de correlação bivariada  $r$  de Pearson com testes de significância. Na segunda fase, para avaliar a relação multivariada entre os itens das dimensões dos constructos, empregou-se a técnica de estatística multivariada de modelagem de equações estruturais (MEE) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014), usando o *software* Adanco<sup>®</sup> versão 2.0.1 (Henseler & Dijkstra, 2015).

## 4. RESULTADOS

Levantaram-se dados demográficos sobre idade, sexo e escolaridade. Os resultados mostraram que os participantes tinham entre 15 e 33 anos de idade ( $m = 22,07$ ,  $dp = 4,46$ ), sendo 29 (24,4%) mulheres e 90 (75,6%) homens. Quanto à escolaridade, uma pessoa declarou possuir ensino fundamental (0,8%), 70 (58,8%) mencionaram ter ensino médio completo ou incompleto, e 22 (18,5%) indicaram que estavam cursando o ensino superior ou já haviam concluído a graduação. Os demais 26 (21,8%) casos não declararam a escolaridade no momento da coleta de dados. Como houve grande heterogeneidade na distribuição dessas variáveis, optou-se por não estratificar a amostra e descartar da análise essas variáveis como controle. As propriedades rurais investigadas representam uma área total de 5.471,90 hectares ( $m_d = 26,5$ ,  $m_{\text{áx}} = 1150$ ,  $m_{\text{in}} = 3,20$ ) em Santa Catarina. Os participantes declararam como primeira atividade da propriedade o leite ( $n = 66$ , 55,5%), a lavoura ( $n = 18$ , 15,1%), a suinocultura ( $n = 14$ , 11,8%), a avicultura ( $n = 13$ , 10,9%), a bovinocultura ( $n = 7$ , 5,9%) e a hortifruticultura ( $n = 1$ , 0,8%).

Com a finalidade de analisar a correlação entre as dimensões dos constructos, a Figura 4.1 apresenta os coeficientes de correlação bivariada de Pearson ( $r$ ). Os coeficientes obtidos tiveram sua magnitude classificada seguindo a proposta de Cohen (1988), na qual os valores entre 0,10 e 0,29 são considerados pequenos; entre 0,30 e 0,49, médios; e entre 0,50 e 1, grandes.

Constata-se que envolvimento com o trabalho apresenta correlação significativa em nível 0,01 de magnitude pequena com domínio do ambiente (0,268) e autonomia (0,298). Também apresenta correlação significativa em nível 0,01 de magnitude média com bem-estar dos empregados (0,341). E

apresenta correlação significativa em nível 0,05 de magnitude pequena com prestígio (0,202). Observa-se que, na dimensão compromisso e satisfação, todas as correlações significativas ocorrem em nível inferior a 0,01. Há correlação de magnitude pequena com prestígio (0,297) e com preocupação com a coletividade (0,248). Verificam-se correlações de magnitude média com realização (0,315) e autonomia (0,442), e correlação de magnitude grande com bem-estar do empregado (0,555). Os valores conformidade e tradição não apresentaram correlação significativa com nenhuma das dimensões de bem-estar no trabalho.

(Figura 4.1)

## CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DOS INSTRUMENTOS

		Bem-estar no trabalho		
		Envolvimento com o trabalho (ET)	Compromisso e satisfação (CS)	
Valores organizacionais	Valores individualistas	Autonomia (AU)	0,298**	0,442**
		Bem-estar do empregado (BE)	0,341**	0,555**
		Domínio do ambiente (DO)	0,268**	0,144
		Prestígio (PR)	0,202*	0,297**
		Realização (RE)	0,146	0,315**
	Valores coletivistas	Conformidade (CO)	0,035	-0,021
		Preocupação com a coletividade (PC)	0,126	0,248**
		Tradição (TR)	0,124	0,012

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01; \* a correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com a finalidade de testar a hipótese deste estudo, realizou-se a análise multivariada de MEE, em que, primeiramente, são mostrados os resultados para a validação do modelo de mensuração e, depois, os resultados do modelo estrutural. Os constructos foram considerados reflexivos, independentes e de primeira ordem. A Figura 4.2 mostra quais os itens resultantes com valores superiores a 0,70, tanto para as cargas fatoriais quanto para a confiabilidade composta (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2014; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

**(Figura 4.2)****CARGAS FATORIAIS E CONFIABILIDADE COMPOSTA**

Variável	Bem-estar no trabalho	Valores organizacionais
Estou contente com a propriedade rural onde trabalho (CS).	0,8176	
Estou animado(a) com a propriedade onde trabalho (CS).	0,7711	
Estou satisfeito(a) [...] interesse que minhas tarefas despertam em mim (CS).	0,7112	
Estou orgulhoso(a) da propriedade onde trabalho (ET).	0,7000	
Esta propriedade procura aperfeiçoar-se constantemente (AU).		0,7103
Para esta propriedade, é importante ser criativo(a) (AU).		0,8086
Esta propriedade estimula [...] o desejo de adquirir novidades (DO).		0,7349
Esta propriedade incentiva as pessoas [...] a serem criativas (AU).		0,7738
<b>Confiabilidade composta (CC)</b>	<b>0,7417*</b>	<b>0,7541*</b>

\* Alfa de Cronbach.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 4.3 mostra os valores obtidos para as validades convergente e discriminante, assim como o resultado do modelo estrutural de caminhos. A validade convergente foi avaliada pela variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) (BE AVE = 0,5743, VO AVE = 0,5647). A validade discriminante foi avaliada pela razão de correlação Heterotrait-Monotrait (HTMT = 0,4997). Também se utilizou o critério de Fornell-Lacker, que demonstra que a correlação entre os constructos é menor que a AVE obtida (diagonal em negrito na parte superior da figura). Esses dois critérios associados demonstram a validade discriminante do modelo (Chin, 1998; Henseler et al., 2009; Hair et al., 2014).

A parte inferior da Figura 4.3 mostra os valores que suportam a hipótese. A relação entre valores organizacionais e bem-estar no trabalho se mostrou significativa ( $t = 5,4841$ ;  $p < 0,001$ ). O indicador de Cohen ( $f^2 = 0,1707$ ) revela o tamanho do efeito médio na amostra em estudo, e o coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,1385$ ) mostra a força média do efeito das correlações grande (Cohen, 1988). A colinearidade entre variáveis foi verificada pelo fator de inflação da variação (*variance inflation tend* – VIF) (VIF = 1,5961).

(Figura 4.3)

### VALIDADE CONVERGENTE, VALIDADE DISCRIMINANTE E MODELO ESTRUTURAL DE CAMINHOS

	Bem-estar no trabalho	Valores organizacionais
Bem-estar no trabalho	0,5743*	0,4997**
Valores organizacionais	0,1458	0,5647*

Caminho	Beta	Valor-t	Valor-p	f <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> aj.	Hipótese
VO ->BET	0,3818	5,4841	< 0,001	0,1707	0,1458	0,1385	Suportada

\*\* HTMT; \* AVE, VIF < 1,60.

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Verificou-se que os valores de conformidade ( $r^2 = 0,035$  e  $r^2 = -0,021$ ) e tradição ( $r^2 = 0,124$  e  $r^2 = 0,012$ ), que são valores coletivistas, não mostraram relação com as dimensões de bem-estar no trabalho dos sucessores em sistema cooperativista. Considerando que os valores evocam sentimentos quando ativados, impulsionam a ação e servem como padrões ou critérios que guiam ações e decisões (Schwartz, 1992), pode-se afirmar que existe conflito entre sucessores e a cooperativa ou ainda entre sucessores e antecessores. Diante da demanda da preocupação com a manutenção dos sucessores nas propriedades rurais e na cooperativa, sugere-se que políticas e práticas também voltadas aos valores individualistas dos sucessores sejam adotadas (Teston, Zawadzki, & Verdinelli, 2020; Teston et al., 2020), já que, de acordo com Schwartz e Bilsky (1987), é possível dar prioridade simultaneamente a diferentes valores.

Os conflitos mal resolvidos levam à saída do sucessor da propriedade. Como consequência disso, os antecessores envelhecem no meio rural sem perspectiva de continuação da propriedade, e a possibilidade de venda torna-se uma opção, o que implica mudanças nas cadeias produtivas e na distribuição das áreas de terra, ou seja, há uma alteração nas dinâmicas produtivas locais (Spavenello et al., 2017; Zardo et al., 2020). Evidências do estudo apontam os fatores que favorecem a decisão pela permanência na propriedade: necessidade de uma programação da transferência de patrimônio, renda satisfatória e distribuída aos membros da família, políticas públicas, compra de terras, acesso à internet e educação, e formação de um casal com alguém que aceite



parte da responsabilidade nas atividades da propriedade (Matte et al., 2019). Evidencia-se uma contribuição empírica que aponta a necessidade de reorganização da vida social das famílias e do papel delas na cooperativa, utilizando o alinhamento entre o bem-estar no trabalho e os valores organizacionais.

Constatou-se que existe preocupação por parte dos sucessores com o processo de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à promoção do bem-estar dos contratados, funcionários e/ou trabalhadores da propriedade ( $r^2 = 0,341^{**}$  e  $r^2 = 0,555^{**}$ ). As propriedades rurais investigadas trabalham com contratações temporárias no período de safra, e outras com funcionários contratados em regime celetista e/ou membros da família proprietária. As perguntas sobre bem-estar do empregado são voltadas para a preocupação da propriedade rural em propiciar satisfação, atentando para a qualidade de vida no trabalho no sentido hedônico (Oliveira & Tamayo, 2004; Schwartz, 1992). Nesse sentido, investir em mecanismos para manter e/ou melhorar o relacionamento dos sucessores com as pessoas com as quais trabalham, bem como aprimorar habilidades de liderança, já que os sucessores estão em processo de preparação para assumir a gestão rural, pode ser uma estratégia assertiva.

A liderança no ambiente rural possui características evidenciadas pela cultura organizacional à qual pertence, e são fatores que influenciam na relação entre líderes e liderados a qualificação dos gestores, as ações coletivas e as relações de poder; especificamente em cooperativas agropecuárias, evidências apontam que os traços das relações são de personalismo, paternalismo, postura de espectador, mecanismos de lealdade pessoal e de evitação de conflito (Morais et al., 2016). Como a cultura parece possuir características pessoais marcantes, migrar para uma cultura formal para promover sustentabilidade da propriedade poderia ser foco de pesquisas futuras. Nesse sentido, propostas formais de modelo de sucessão já foram realizadas, nas quais a preparação de sucessores passa pelos seguintes fatores: influências do fundador, socialização multigeracional, aspectos demográficos e aprendizagem (Teston & Filippim, 2016).

Observou-se que o aperfeiçoamento contínuo, tanto da organização quanto dos indivíduos, está relacionado ao bem-estar no trabalho. Principalmente, nota-se que quanto maior a percepção de autonomia ( $r^2 = 0,442^{**}$ ) por parte do sucessor, maior é a intensidade do vínculo com a propriedade rural, isto é, elevam-se principalmente o compromisso e a satisfação, o que é seguido pelo envolvimento com o trabalho ( $r^2 = 0,298^{**}$ ). A autonomia foi interpretada por Schwartz (1992) e Oliveira e Tamayo (2004) como uma dimensão que congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante e que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade,





variedade de experiência, definição de objetivos profissionais e abertura para desafios. Aprofundar estudos sobre autonomia com esse público também foi apontado como importante no estudo de Teston et al. (2020). Portanto, sugere-se realizar atividades e propor desafios com vistas à promoção da aprendizagem dos sucessores e das propriedades rurais. A abertura dos sucessores para a aprendizagem e inovação já representa ganho significativo para o desenvolvimento da gestão das propriedades rurais.

Infere-se que a abertura para o desenvolvimento pela aprendizagem e pela inovação pode levar a mecanismos formais de governança que permitam a sustentabilidade da propriedade, tendo como objetivo o sustento do antecessor na sua jubilação e o das gerações sucessoras.

Averiguou-se também que a realização ( $r^2 = 0,315^{**}$ ) está associada ao compromisso e à satisfação dos sucessores. A realização é um valor que agrega itens que consideram a realização de metas e objetivos uma prova de sua competência (Oliveira & Tamayo, 2004; Schwartz, 1992). Isso é indicação de que a cooperativa e os antecessores devem se preocupar com a implementação de um processo profissional de preparação de sucessores porque os sucessores buscam alcançar suas metas com eficácia, e, para tanto, as definições de tarefas, papéis, metas, processos e relacionamentos exigem acompanhamento especializado.

Registros de famílias que não desejam permanecer em um ambiente rural rentável e não desenvolvido, e que, em vez disso, desejam viver com tecnologia, conforto, estabilidade, qualidade de vida e tudo o que a sociedade moderna tem a oferecer já foram realizados (Boessio & Doula, 2017). O estilo de vida parece ser um ponto importante para a realização desses sucessores e, por isso, deve ser considerado tanto pelos antecessores quanto pela cooperativa. Nesse sentido, o valor prestígio parece ser importante por apresentar correlações significativas tanto com envolvimento com o trabalho ( $r^2 = 0,202^*$ ) quanto com o compromisso e a satisfação ( $r^2 = 0,297^{**}$ ). Por isso, um processo profissional de preparação para a sucessão se justifica para lograr esse alinhamento. Além disso, oferecer os confortos que os sucessores buscam na cidade no espaço rural deve ser uma busca.

Os sucessores relataram que a busca por aperfeiçoamento e criatividade por parte da propriedade, a capacidade da propriedade de estimular nos clientes o desejo por adquirir novidades e o incentivo à criatividade das pessoas que trabalham na propriedade são valores que estão associados ao contentamento, à animação e ao orgulho da propriedade, e também à satisfação a respeito do grau de interesse que as tarefas despertam no sucessor. Nesse sentido, pode-se afirmar que os valores autonomia, bem-estar do empregado e prestígio são antecedentes tanto do envolvimento com o trabalho quanto



do compromisso e da satisfação. Já o domínio do ambiente pode ser considerado um antecedente do envolvimento com o trabalho ( $r^2 = 0,268^{**}$ ) e da realização do compromisso e da satisfação ( $r^2 = 0,315^{**}$ ).

Os valores individualistas foram considerados mais importantes para os sucessores do que os coletivistas na associação com o bem-estar, já que somente a preocupação com a coletividade mostrou-se relacionada a compromisso e satisfação ( $r^2 = 0,248^{**}$ ). Se existir a percepção de que os principais valores da propriedade e da cooperativa devem ser coletivistas, esse resultado pode ser considerado negativo e, com isso, tornar-se fonte de conflito. Entretanto, valores coletivistas e individualistas podem ser considerados opostos e complementares (Schwartz, 1992). Prezar os valores individualistas não significa que os coletivistas devem ser desprezados, significa que a propriedade e a cooperativa devem se adaptar, criando políticas e práticas para atender também aos valores individualistas dos sucessores. Encontrar a congruência entre os valores organizacionais e o comportamento, nesse caso do sucessor, parece ser a chave para criar significado de vida e reduzir o estresse emocional (Chrysal, Karl, & Fischer, 2019), e também para estabelecer-se o bem-estar. Assim, o estudo contribui teoricamente para os estudos de Teston (2018), Teston, Zawadzki e Verdinelli (2020) e Teston et al. (2020), já que faz sentido mensurar bem-estar em conjunto com os valores. Além disso, no caso dos sucessores investigados, são os valores individualistas que atribuem sentido ao bem-estar no trabalho.

As maiores cargas fatoriais expressam aperfeiçoamento constante da propriedade do constructo valores organizacionais e contentamento com o trabalho do constructo bem-estar. Aprendizagem e clima organizacional parecem ser fatores importantes para os sucessores. Nesse aspecto, trabalhar para promover aprendizagem e conhecimento e desenvolver competências específicas parece funcionar como motivador para os sucessores e, certamente, poderá contribuir para o aperfeiçoamento das propriedades rurais e da cooperativa. Da mesma forma, realizar intervenções com o intuito de promover melhor relacionamento interpessoal também pode ser uma estratégia assertiva, já que as propriedades rurais são constituídas por vários membros da família, muitas vezes de diferentes gerações e, ainda, algumas propriedades contam com profissionais contratados para auxiliar nas atividades cotidianas.

O fato de os respondentes considerarem a capacidade da propriedade de estimular nos clientes o desejo por adquirir novidades demonstra que os sucessores se preocupam com uma dimensão da gestão nem sempre discutida na literatura. Yukl (2012) argumenta que o comportamento de um gestor



pode ser orientado às pessoas, à tarefa, à mudança, ou ele pode ter uma orientação externa, expressa pela preocupação com os clientes, por exemplo. Para Bianchi, Quishida e Foroni (2017), essa perspectiva expande a visão do *grid* da gestão do líder, que tem enfatizado prioritariamente as dimensões pessoas e produção. Ressalta-se que os sucessores parecem preocupados com a indústria do agronegócio e não somente com a parte da cadeia na qual estão inseridos, buscam ir além da propriedade rural e entender quem é seu cliente para atendê-lo com novidades.

Verifica-se que há mais itens relacionados à dimensão de compromisso e satisfação ( $n = 3$ ) do que à de envolvimento com o trabalho ( $n = 1$ ). E há maior quantidade de itens relacionados à autonomia ( $n = 3$ ), do que ao domínio de ambiente ( $n = 1$ ). Esses resultados se configuram como uma contribuição gerencial, pois permitem que tanto a cooperativa quanto a propriedade rural possam eleger itens prioritários a serem atendidos por meio de suas políticas e práticas de gestão. Sabe-se que trabalhar com foco nesses itens específicos pode contribuir para aumentar a identificação dos sucessores e promover sustentabilidade para as propriedades rurais e a cooperativa por meio da redução da evasão do meio rural.

A importância atribuída ao item autonomia, por parte dos respondentes, pode acontecer porque o sistema cooperativa-propriedade está concebido em um cooperativismo com relação de dependência, ou seja, paternalismo, postura de espectador, mecanismos de lealdade pessoal e de evitação de conflito (Morais et al., 2016). Nesse contexto, a busca por autonomia pode ser uma alternativa para os sucessores, que parecem buscar novas formas de relacionamento cooperativa-propriedade. Avaliar a possibilidade de validar uma escala de autonomia para brasileiros também é uma necessidade importante a partir desses achados.

Os valores são formados por meio de uma combinação de herança genética e do impacto da exposição a múltiplos ambientes sociais, como a família, o sistema educacional, a comunidade e a sociedade em geral, são de natureza subjetiva e predizem uma grande variedade de atitudes e preferências (Sagiv et al., 2017). Diversos são os motivos pelos quais os sucessores apresentam domínio e autonomia como valores predominantes. Promovê-los é sinônimo de gerar fortalecimento do vínculo com o ambiente de trabalho, identificação com a natureza do trabalho realizado e ligação afetiva com a propriedade e a cooperativa (Siqueira et al., 2014). Assim, o desafio do processo de sucessão parece exigir adequação do sistema cooperativista e das propriedades rurais, que precisam adotar políticas e práticas com as quais os sucessores encontrem identificação para que permaneçam, provendo, assim, seu bem-estar.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou explorar a relação entre valores organizacionais e bem-estar em sucessores de propriedades rurais em sistema cooperativista. Constatou-se que os valores organizacionais podem ser considerados antecedentes do bem-estar no trabalho para os sucessores. Especificamente, os valores de domínio do ambiente e da autonomia estão associados ao compromisso, à satisfação e ao envolvimento com o trabalho para os sucessores investigados com maior força.

A pesquisa contribui empiricamente porque demonstra a necessidade de adaptação por parte da propriedade, dos antecessores e da cooperativa quanto ao incentivo ao desenvolvimento de autonomia do sucessor para que este permaneça no campo. Teoricamente, os resultados confirmam os apontamentos de Guest (2017) sobre a necessidade de voltar o olhar para o interesse dos trabalhadores das propriedades e não somente da cooperativa à qual são associados. Além disso, considerar os valores como antecedentes do bem-estar também contribui para o avanço dos estudos realizados por Teston (2018), Teston, Zawadzki e Verdinelli (2020) e Teston et al. (2020) sobre a importância de estudar a relação entre os constructos centrais, acrescentando que os valores individualistas são preditores do bem-estar no trabalho.

Esta pesquisa apresentou limitações. Resultados diferentes podem ser encontrados em outras regiões ou países, e, por isso, os achados não poderão ser generalizados para além da população estudada. Reconhecem-se também as limitações inerentes ao trabalho com dados transversais, uma vez que podem estar sujeitos a efeitos de causalidade. Portanto, além de realizar novos estudos com a finalidade de superar as limitações desta pesquisa, também se sugere uma investigação acerca da flexibilidade dos antecessores e da cooperativa ante a necessidade de abertura à mudança e a capacidade de adaptação a novos contextos. Ainda, diante dos achados teóricos, sugere-se ampliar estudos para investigar a contribuição dos valores individualistas para a promoção do bem comum.

## ORGANIZATIONAL VALUES: ANTECEDENTS OF WELL-BEING AT WORK FOR RURAL SUCCESSORS

### ABSTRACT

**Purpose:** This study sought to explore the relationship between well-being at work and organizational values in rural properties' successors in a cooperative system.

**Originality/value:** Empirically, the study presents elements for the strategic management of rural properties, especially for the challenge of preparing successors. For cooperatives, it contributes towards presenting elements for members' management policies and practices. The study also extends the field of studies on well-being at work and the relationship between well-being and values in the organizational environment.

**Design/methodology/approach:** The method design adopted followed a quantitative approach, with a relational scope, *survey* type, and cross-sectional. Successors representing 119 rural properties in western Santa Catarina participated in the study. Questionnaires assess organizational values and well-being at work as constructs. The descriptive, correlational statistics and structural equations modeling with partial least squares estimation confirm the hypothesis.

**Findings:** The study's main conclusion suggests that the values of environment dominance and autonomy are associated with commitment, satisfaction, and involvement with work for successors of rural properties in a cooperative system.

### KEYWORDS

Organizational values. Well-being at work. Family successors. Successors. Rural properties.

### REFERÊNCIAS

Allison, J. (2019). Values statements. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 666–689. doi:10.1108/ijoa-08-2018-1501



- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. doi:10.1590/1982-7849rac.2017150280
- Boessio, A. T., & Doula, S. M. (2017). Sucessão familiar e cooperativismo agropecuário: Perspectivas de famílias cooperadas em um estudo de caso no Triângulo Mineiro. *Desenvolvimento em Questão*, 15(40), 433–458. doi:10.21527/2237-6453.2017.40.433-458
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management: Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chrystal, M., Karl, J. A., & Fischer, R. (2019). The complexities of “minding the gap”: Perceived discrepancies between values and behavior affect well-being. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–15. doi:10.3389/fpsyg.2019.00736
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *A descoberta do fluxo: A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25–41.
- Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), & Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (2019). *Síntese anual da agricultura de Santa Catarina 2017-2018*. Florianópolis: Epagri, Cepa. Recuperado de <http://webdoc.epagri.sc.gov.br/sintese.pdf>
- Facioni, D., & Pereira, M. W. G. (2015). Análise dos determinantes da sucessão em assentamento rural no estado de Mato Grosso do Sul. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 17(1), 119–136.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149–1160.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi:10.2307/3151312

- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. doi:10.1111/1748-8583.12139
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. London: Sage.
- Henseler, J., & Dijkstra, T. K. (2015). *ADANCO 2.0.1*. Kleve, Germany: Composite Modeling.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modelling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (pp. 277–319). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Hirschle, A. L. T., Gondim, S. M. G., Alberton, G. D., & Ferreira, A. S. M. (2019). Estresse e bem-estar no trabalho: O papel moderador da regulação emocional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(1), 532–540. doi:10.17652/rpot/2019.1.14774
- Hoppock, R. H. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- IBM Corporation (2012). *SPSS Statistics for Windows, version 21.0*. Armonk, NY: IBM Corp.
- Jaakson, K. (2010). Management by values: Are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29(9), 795–806. doi:10.1108/02621711011072504
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. doi:10.1037/0022-3514.82.6.1007
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388–433). Harvard University Press: Cambridge. doi:10.4159/harvard.9780674863507.c8
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. P. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1294–1349). Chicago: Rand-McNally.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. doi:10.1037/h0021692
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2012). Family businesses' succession planning: A seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7–19. doi:10.1108/14626001211196370



- Malbašić, I., Marimon, F., & Mas-Machuca, M. (2016). Is it worth having focused values? *Management Decision*, 54(10), 2370–2392. doi:10.1108/md-05-2016-0282
- Malbašić, I., Rey, C., & Potocan, V. (2015). Balanced organizational values: From theory to practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437–446. doi:10.1007/s10551-014-2238-0
- Matte, A., Spanevello, R. M., Lago, A., & Andreatta, T. (2019). Agricultura e pecuária familiar: (Des)continuidade na reprodução social e na gestão dos negócios. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 15(1), 19–33.
- Morais, M., Rech, L. R., Binotto, E., & Ruviaro, C. F. (2016). A postura dos associados de uma cooperativa frente aos aspectos culturais relacionados a sucessão. *Teoria e Prática em Administração*, 6(2), 172–199. doi:10.21714/2238-104X2016v6i2-29900
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. doi:10.1080/02678373.2017.1304463
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129–140.
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organizational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267–284.
- Ramos, V. S., Angnes, J. S., & Costa, Z. (2018). O futuro da fomicultura: O jovem rural e o dilema da sucessão geracional. *Desenvolvimento em Questão*, 16(43), 548–572. doi:10.21527/2237-6453.2018.43.548-572
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. doi:10.1037/0022-3514.69.4.719



- Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*, 1(9), 630–639. doi:10.1038/s41562-017-0185-3
- Santos, S. V. M., Robazzi, M. L. C. C., Dalri, R. C. M. B., Bardaquim, V. A., Xavier, J. J. S., Silva, L. A., Freita, F. C. T., & Vichnewski, E. M. (2019). Bem-estar no ambiente de trabalho em escolas de enfermagem brasileiras. *Revista Ciencia y Cuidado*, 16(2), 8–20. doi: 10.22463/issn.1794-9831
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Schwartz, S. H. (2013). Rethinking the concept and measurement of societal culture in light of empirical findings. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 5–13. doi:10.1177/0022022113490830
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2007). *Métodos de investigación en psicología* (7a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Siqueira, M. M. M., Orengo, V., & Peiró, J. M. (2014). Bem-estar no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional* (pp. 39–51). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R., (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. doi:10.1590/S0102-37722008000200010
- Spavenello, R. M., Matte, A., Andreatta, T., & Lago, A. (2017). A problemática do envelhecimento no meio rural sob a ótica dos agricultores familiares sem sucessores. *Desenvolvimento em Questão*, 15(40), 348–372. doi:10.21527/2237-6453.2017.40.348-372
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Eds.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 175–493). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Teston, S. de F. (2018). *Bem-estar psicológico, valores e desempenho de propriedades rurais em sistema cooperativista* (Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil).

- Teston, S. de F., & Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 524–545. doi:10.1590/1982-7849rac2016150033
- Teston, S. de F., Zawadzki, P., Lizote, S. A., Gupta, S. K., & Reznik, N. (2020). Valores organizacionais percebidos por sucessores de propriedades rurais em sistema cooperativista: Coletivistas ou individualistas? *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18, 251–263. doi:10.19094/contextus.2020.44354
- Teston, S. de F., Zawadzki, P., & Verdinelli, M. A. (2020). Organizational values of rural managers in a cooperative system. *Revista de Administração UFSM*, 13, 1495–1509.
- Vuuren, M. van, Veldkamp, B. P., Jong, M. D. T. de, & Seydel, E. R. (2007). Why work? *Personnel Review*, 37(1), 47–65. doi:10.1108/00483480810839969
- Vveinhardt, J., & Gulbovaite, E. (2016). Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 481–501. doi:10.1007/s10551-014-2527-7
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. doi:10.5465/amp.2012.0088
- Zardo, D. J., Teston, S. F., & Gupta, S. K. (2020). Evasion of possible rural successors: Parents and son's perspective. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 22(10), 2236–2245.

## NOTAS DOS AUTORES

**Patrick Zawadzki**, mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, Universidade do Estado de Santa Catarina (Unoesc); **Sayonara F. Teston**, doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí (Univali); **Suzete A. Lizote**, doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, Univali; **Ieda M. Oro**, doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau (Furb).

Patrick Zawadzki é agora docente do curso de graduação em Educação Física da Unoesc; Sayonara F. Teston é agora docente do Mestrado Profissional em Administração e do Doutorado Acadêmico em Administração da Unoesc; Suzete A. Lizote é agora docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Univali; Ieda M. Oro é agora docente do Mestrado Profissional em Administração e do Doutorado Acadêmico em Administração da Unoesc.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Sayonara F. Teston, Avenida Nereu Ramos, 3777-D, Seminário, Chapecó, Santa Catarina, Brasil, CEP 89813-000.

E-mail: sayonara.teston@unoesc.edu.br



#### **CORPO EDITORIAL**

**Editor-chefe**

*Gilberto Perez*

**Editores associados**

*Gardênia da Silva Abbad e  
Gilberto Perez*

**Suporte técnico**

*Vitória Batista Santos Silva*

#### **PRODUÇÃO EDITORIAL**

**Coordenação editorial**

*Jéssica Dametta*

**Preparação de originais**

*Carlos Villarruel*

**Revisão**

*Paula Di Sessa Vavlis*

**Diagramação**

*Emap*

**Projeto gráfico**

*Libro*

