

A Postura dos Associados de uma Cooperativa Frente aos Aspectos Culturais Relacionados a Sucessão

Manoela Morais

Universidade Federal da Grande Dourados – MS - Brasil
manoela_morais@hotmail.com

Luisa Rhoden Rech

Universidade Federal da Grande Dourados – MS - Brasil
luisarhodenrech@gmail.com

Erlaine Binotto

Universidade Federal da Grande Dourados – MS - Brasil
e-binotto@uol.com.br

Clandio Favarini Ruviaro

Universidade Federal da Grande Dourados – MS - Brasil
ClandioRuviaro@ufgd.edu.br

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar, na perspectiva de Prates & Barros (1997), os aspectos culturais dos associados de uma cooperativa agropecuária de Dourados-MS diante da relação cooperado-dirigentes e o seu impacto na sucessão da diretoria. É uma pesquisa descritiva com delineamento de campo e método qualitativo e quantitativo. Foram aplicados questionários e realizados quatro grupos focais, totalizando 24 associados da cooperativa estudada. O modelo analisado evidenciou os traços personalismo, mecanismo da lealdade, paternalismo, postura de espectador e evitar conflito, assim, os traços culturais presentes nos cooperados em relação ao processo de sucessão gerencial estão presentes no subsistema dos líderes, liderados e principalmente no subsistema pessoal. Dessa forma, a sucessão gerencial se mostrou um desafio que é posta em discussão na cooperativa, é entendida pelos associados como um processo justo e transparente, porém, a falta de pessoas qualificadas e disponíveis para assumir o cargo é um fator que pode levar a permanência da direção no poder por um tempo prolongado.

Palavras chave: traços culturais, cooperação, confiança, transparência

The Posture of the Cooperative Members to the Cultural Aspects Related to Succession

Manoela Morais

Universidade Federal da Grande Dourados – MS - Brasil
manoela_morais@hotmail.com

Luisa Rhoden Rech

Universidade Federal da Grande Dourados – MS - Brasil
luisarhodenrech@gmail.com

Erlaine Binotto

Universidade Federal da Grande Dourados – MS - Brasil
e-binotto@uol.com.br

Clandio Favarini Ruviaro

Universidade Federal da Grande Dourados – MS - Brasil
ClandioRuviaro@ufgd.edu.br

Abstract

This study aims to analyse, in the perspective of Prates & Barros (1997), the cultural aspects of an agricultural cooperative in Dourados-MS to the relation of cooperative-leaders and it's impact in the leaders succession. It is a descriptive and field research with qualitative and quantitative method. Questionnaires were applied and four focus groups were conducted, totalizing 24 members of the studied cooperative. The analyzed model showed the personality traits, loyalty mechanism, paternalism and expectant posture and avoid conflict, thus, the cultural traits present in the associates in relation to the management succession process are present in the subsystem of the leaders, followers and mainly in the personal subsystems. Therefore, the management succession proved to be a challenge in the cooperative, and is understood by the associates as a fair and transparent process, however, the lack of qualified and available people to be in charge is a factor that can lead the permanence of direction in power for a long time.

Keywords: cultural traits, cooperation, confidence, transparency

As cooperativas agropecuárias desempenham um importante papel econômico e social no agronegócio, pois atuam no desenvolvimento e disseminação de novas tecnologias aos produtores, fornecem insumos, financiam a produção com linhas de crédito e de custeio, investimento e comercialização, prestam serviços de gestão de riscos aos produtores, organizam a comercialização de *commodities* (Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB, 2015). Dessa forma, as cooperativas agropecuárias podem atuar em toda cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização do produto (OCB, 2015).

A importância das cooperativas para os produtores rurais implica na participação desta na vida dos cooperados, podendo fazer com que estes permaneçam e desenvolvam a sua atividade, aumentem a renda, a liquidez das operações realizadas, a fim de garantir para si e sua família inserção social (Giovenardi, 1981).

Esse auxílio da cooperativa pode ser significativo para o desenvolvimento e permanência do produtor rural na sua atividade, constituindo-se em suporte tanto social como econômico. Porém, a continuidade desse apoio está relacionada a capacidade dos associados e gestores em planejarem o processo sucessório, ou seja, a troca de gestão, identificando o estilo de gestão mais adequado, bem como as competências requeridas para assumir tal cargo, que perpassam por aspectos técnicos, políticos e sociais.

Em vista disso, a fase do processo de sucessão é um período delicado e se não for corretamente conduzido, poderá comprometer a sobrevivência e continuidade da organização, sendo fundamental que o gestor se conscientize que, em algum momento, terá que abdicar da gestão (Costa, 2005). Como as cooperativas tem a necessidade de tempos em tempos realizar a alternância na gestão, é necessário um processo de preparação e qualificação de profissionais que possam suceder os dirigentes atuais. Nessa perspectiva, a problemática que se estabelece está na preocupação com os diferentes aspectos que envolvem esse processo podendo auxiliar a amenizar o impacto da mudança, facilitar a inserção do novo gestor e garantir a sustentabilidade do sistema.

Na amplitude desses aspectos abordados, a cultura é um importante elemento, por conduzir os valores compartilhados no ambiente de trabalho, influenciando e intensificando o desenvolvimento de ações de adaptação externa e integração interna (Silva & Duarte, 2012).

Schein (2009a), afirma que a cultura é o resultado de um processo seletivo entre comportamentos favoráveis ao sucesso de uma organização em seu ambiente.

Dessa forma, o processo de sucessão traz elementos tais como qualificação do gestor, aspectos culturais, ações coletivas, relações de poder, profissionalização da gestão, governança, participação dos associados, dentre outros que poderiam ser analisados. Neste estudo o foco se dá nos aspectos culturais relacionados ao grupo e a gestão, pois durante a sua formação os membros trazem junto de si conceitos culturais que podem ser distintos, sendo capazes de causar dificuldades iniciais no desenvolvimento de atividades (Schein, 2009b).

Para esse estudo optou-se por realizar uma análise utilizando a perspectiva de Prates e Barros (1997). Este modelo de ação cultural brasileira na gestão empresarial, evidencia o estilo brasileiro de administrar por meio da análise dos traços e da inter-relação entre eles. Os autores trazem a seguinte questão: É a forma de agir daqueles que lideram as ações ou dos que são liderados nos processos do dia-a-dia que define a cultura de um povo? A justificativa para essa escolha se dá pelo fato dos autores considerarem as especificidades dessa relação holística que pode agregar à cultura traços que surgem com o resultado de sua interação. Esse modelo aplicado às cooperativas agrícolas no cenário da cultura brasileira pode trazer reflexões mais amplas a respeito do processo, pois as cooperativas se caracterizam por serem permeáveis aos valores da cultura local e global, sendo ela e a sua cultura compreendida como produtos e produtoras da sociedade. O associado assume o papel na formação da sociedade, da cultura e, ao mesmo tempo, sofre a influência da cultura da cooperativa (Pereira, et al, 2013).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é analisar, na perspectiva de Prates e Barros (1997), os aspectos culturais dos associados de uma cooperativa agropecuária de Dourados-MS diante da relação cooperado- dirigentes e o seu impacto na sucessão da diretoria.

Referencial Teórico

Modelo Brasileiro de Gestão Empresarial e Aspectos Culturais nas Cooperativas

O conceito de cultura organizacional diz respeito ao clima e as práticas que são desenvolvidas ao entrar em contato com as pessoas, ou os valores expostos e ao credo de uma

organização. Estas características tornam a cultura da organização capaz de provocar a eficácia conforme o seu desempenho e sua intensidade (Schein, 2009a).

O modelo do estilo brasileiro de administrar de Prates e Barros (1997) propõe pensar a cultura brasileira de outro ângulo, onde é necessário entender a ação cultural de forma integrada. Quando se pretende modelar a cultura brasileira, deve-se considerar não só o traço cultural típico de forma isolada e descrevê-lo, mas também, a interação com outros traços, compondo uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se alimentam.

O modelo proposto pelos autores é formado de quatro subsistemas: o institucional (ou formal), o pessoal (ou informal), o dos líderes e o dos liderados, onde os traços culturais em comum e os traços especiais articulam o conjunto de um todo. Esses subsistemas apresentam interseções entre si, são elas: a concentração de poder na interseção dos sistemas líderes e institucional; a postura de espectador na interseção dos subsistemas liderados e institucional; o personalismo na interseção dos subsistemas líderes e pessoal; e evitar conflito na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

A combinação dos traços citados pelos autores constitui e opera o modelo proposto, denominado por eles como Sistema de Ação Cultural Brasileiro, conforme a Figura 1.

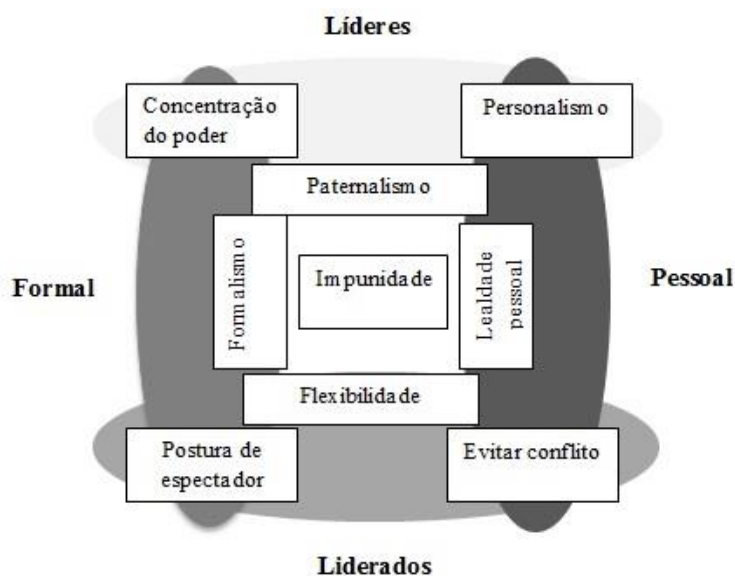


Figura 1. Visão integrada do modelo proposto – sistema de ação cultural brasileiro.

Fonte: Prates e Barros (1997, p. 59).

No subsistema dos líderes, o que existe é a concentração de poder, um extenso personalismo e um estilo paternalista de liderar, podendo desta forma gerar vários

desdobramentos na nossa cultura. Uma cultura de concentração do poder está baseada na hierarquia e subordinação. O personalismo diz respeito ao magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (ligações com outras pessoas) e não por sua especialização. No paternalismo há uma mistura de aspectos econômicos, onde se faz uma troca objetiva de trabalho por remuneração, com aspectos essencialmente afetivos, em que se troca emocionalmente a dedicação e colaboração não atritosa pelos laços de intimidade pessoal, desenvolvendo-se jogo e estratégia de cada um dos atores, líderes e liderados.

No subsistema institucional, baseado na liberdade individual e no grau de autonomia, o traço da cultura brasileira é a postura de espectador, articulado pelo fenômeno do formalismo e com reflexos do traço da impunidade. A postura de espectador possui como característica a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças, a transferência de responsabilidade, redução da capacidade de realização por autodeterminação.

O formalismo é apresentado onde se deseja regular as relações entre líderes e liderados, buscando criar mecanismos de suposta estabilidade. O traço da impunidade torna-se importante devido ao fato dos líderes estarem a frente das punições, fortalecendo sua posição de poder, aumentando ao longo da cadeia do subsistema institucional o grau de consistência entre os traços vistos anteriormente.

A base do subsistema pessoal é composta pela segurança e a harmonia, constituído pelo personalismo, já apresentado, a lealdade pessoal e o traço cultural de evitar conflito. O mecanismo da lealdade pessoal, de ampla interligação entre os vários grupos de uma sociedade está centrado na pessoa, essencialmente nos líderes, onde as decisões eram tomadas em nível de colégio das lideranças sendo bem aceitas e toleradas. A desigualdade de poder e a forte dependência pode representar uma situação de conflito, onde o meio para evitar estes conflitos seja na utilização de soluções diretas entre os polos divergentes, mas mantendo boas relações pessoais com ambos.

No subsistema dos liderados, definido por dois traços que já foram apresentados - postura de espectador e evitar conflito - é caracterizado também pelo traço da flexibilidade. O elemento da flexibilidade é representado por uma categoria com duas faces, da adaptabilidade e de criatividade. A adaptabilidade consiste em uma capacidade criativa que

se exercita dentro de determinados limites prefixados, existindo reconhecimento das normas e em função delas, resulta o ajustamento de elementos operativos, criando hábitos referentes a nossa maneira de ser. A criatividade possui o elemento inovador, onde a igualdade acontece em contraposição a igualdade de direito, ressaltando assim, a possibilidade de conviver em hierarquia em um ambiente de igualdade de fato.

Os autores chamam a atenção também para o fato de que o conjunto de traços culturais podem sobrepor-se, em maior ou menor intensidade, formando até um único conjunto que tem o outro como subconjunto. Pode-se exemplificar através de dois casos: o primeiro diz respeito a quando os critérios impessoais começam a prevalecer sobre modos tratados de forma familiar, como a profissionalização da empresa familiar; e quando os critérios pessoais se sobrepõem a critérios formais e regulamentados. Este processo pode ser chamado de fenômeno da familiarização.

Em uma linha similar, Hofstede (1997) analisou a cultura organizacional comparando 61 países. Suas constatações apontam que os estudos sobre cultura podem ser aplicados nas organizações, nações, profissões, grupos religiosos ou étnicos. Dessa forma, a cultura passa a ser uma idealização de uma mentalidade coletiva que permite distinguir os membros de um grupo (ou categorias de pessoas) uns dos outros. A respeito da mentalidade coletiva, Burrell e Morgan (1994), percebem que a realidade social não é mais do que a construção subjetiva de seres humanos que, por meio do desenvolvimento e do uso da linguagem comum e de suas interações cotidianas, criam e sustentam o mundo social de significados compartilhados. Essa abordagem interpretacionista evidencia a construção do mundo social decorrente das intenções dos indivíduos que constroem a realidade social.

Em vista disso, a cultura pode ser dividida em níveis partindo da camada externa para a mais interna, sendo cada uma representada por símbolos, heróis, rituais e valores. Os primeiros presentes na camada mais superficial, e os últimos na mais profunda. Esse autor ainda apresenta uma segunda forma de analisar a cultura por meio de camadas, pois diferentes grupos e categorias de pessoas podem pertencer ao que denomina como programações mentais em diferentes camadas de cultura que seriam: o País de origem; o grupo regional, étnico ou religioso a que pertencem; sexo; geração e nível social (associado ao nível educacional e profissão exercida). Adota quatro dimensões básicas para análise e classificação

da cultura em tipologias: Individualismo x coletivismo; Distância do poder; Aversão à incerteza; Masculinidade x feminilidade (Hofstede, 1997).

Dessa forma, a cultura exerce um papel essencial para o entendimento do comportamento das organizações (Manetje & Martins, 2009), está entre os três fatores – estrutura, cultura, riscos- que se relacionam e podem afetar as cooperativas. A estrutura descreve os objetivos, tomada de decisão e processos. Os fatores ligados aos riscos mostram a importância de identificação precoce e discussão. E a cultura lida com o comportamento das pessoas envolvidas, assim, elementos como estruturas visíveis, processos, estratégias, metas, filosofia, opiniões, percepções, pensamentos, sentimentos, entre outros, devem ser considerados para sua criação, visando o desenvolvimento das atividades da organização (Marxt & Link, 2002).

Hogeland (2004) expõe que a cultura impulsiona o comportamento econômico, o que pode ser determinado em uma cooperativa agrícola, por exemplo, através dos serviços que são prestados por ela, ligando as pessoas, os lugares e os ativos, sem que haja definição de um sem o outro. Wu e Pullman (2015) afirmam que em uma cooperativa agrícola a cultura influencia economicamente os proprietários e compõe as ações do grupo e da cadeia, podendo ocasionar mudanças. Os autores acrescentam que a cultura é uma força exógena, enfatizando a importância dos gestores compreenderem a cultura dos indivíduos, assim como as interações e a junção de elementos culturais já que estes podem intervir nas ações da organização.

Além do comportamento econômico, questões sociais também influenciam na formação da identidade cooperativa, gerando diferenças culturais, que podem provocar nos associados a busca por interesses e necessidades, que podem ser diferentes e ainda individuais frente ao grupo que forma a cooperativa (Pereira et al., 2013). Os autores ainda comparam os princípios cooperativos com os traços culturais das cooperativas, mostrando um distanciamento entre aspectos que pode inviabilizar o funcionamento delas.

Esses traços culturais analisados representam barreiras à incorporação dos princípios cooperativistas nas cooperativas brasileiras. Esses valores culturais dos associados limitam a incorporação em suas práticas dos princípios cooperativos: a) adesão voluntária e livre. b) gestão democrática pelos membros. c) participação econômica dos membros. d) autonomia e independência. e) educação, formação e informação. f) intercooperação. g) interesse pela comunidade. Em decorrência dessa construção, "não há cultura sem homem e nem homem

sem cultura". Ou seja, "não há cultura sem pessoas" (Geertz, 1989, p. 9). Para tanto, compreender a origem e as funções da cultura exige antes de tudo, compreender o homem e seu comportamento, até porque, "nossas ideias, nossos valores, nossos atos, até mesmo nossas emoções são [...] produtos culturais".

Sucessão Gerencial

As dificuldades acerca do desenvolvimento das organizações estão relacionadas à gestão e sobrevivência da mesma, destacando obstáculos como: o processo sucessório, bem como a permanência de gestores no poder; a combinação de habilidade, prática e competência nos possíveis candidatos ao cargo, mostrando a opção de profissionalização da gestão; e os conflitos entre participantes que compõem a organização (Bortoli Neto, & Moreira Jr., 2001).

A sucessão impõe um processo de gerenciamento direcionado ao desenvolvimento organizacional, cuja natureza é a transformação do empreendimento (Souza & Fischer, 2012). Para as autoras, nas organizações estabelecidas há algumas décadas, a integração de uma nova geração de membros e a modernização da gestão são alguns dos possíveis desafios para o processo sucessório.

Ricca (2007) argumenta que é difícil encontrar o perfil completo de gestor em sucessores, porém, complementa com a ideia de que dar continuidade a um negócio já existente e de aparente sucesso seja mais fácil do que iniciar outro. Desta forma, quando ocorrem alterações na administração das organizações, é necessária a busca por um novo perfil de executivos que tenham responsabilidades redobradas e envolvimento intenso com a realidade dos negócios e das cooperativas, sendo fundamental que as expectativas e metas dos cooperados sejam perseguidas por toda organização, com o apoio dos principais executivos e estes têm por obrigação, não apenas comandar, mas também treinar e capacitar o seu pessoal (Oliveira, 2011).

A sucessão também é vista sob a ótica da extroversão, Stravou (2003) argumenta que em muitas organizações familiares as necessidades das famílias diferem das necessidades dos negócios e com isso a organização acaba sendo vítima do poder de quem a comanda, esta situação ameaça o bem-estar da mesma colocando sua sobrevivência em risco durante o

processo de sucessão, pois a atitude extrovertida não pode estar alheia às necessidades da organização.

Neste sentido Froelich et al. (2011), analisando as organizações sem fins lucrativos, consideram que estas preferem candidatos internos para assumirem a gestão, mas encontram dificuldades em identificar possíveis sucessores no seu quadro, isso pode ser consequência da incapacidade dessas organizações na formação ou desenvolvimento de lideranças. Assim, a sucessão deve ser um plano formal que busque o desenvolvimento de competências gerenciais visando uma otimização na gestão da empresa e de seus lucros (McDonnel et al., 2010).

Nas cooperativas agrícolas há dificuldades em realizar o processo de sucessão gerencial, essencial ao seu sucesso futuro. Os profissionais externos não estão acostumados a lidar com situações como um conselho formado por produtores e com clientes-proprietários, por isso a sucessão em cooperativas normalmente está mais voltada ao desenvolvimento de talentos internos para assumirem o comando de sua gestão (Boland et al. 2011).

Na visão dos autores apresentados, quando se discute o processo de sucessão em diferentes organizações, destaca-se a preocupação com quem irá assumir, ou seja, o possível sucessor do negócio que está em andamento, estas indagações contemplam questionamentos sobre as aspirações futuras do sucessor, a preparação para gerir um negócio, recursos disponíveis e indisponíveis, além de dilemas e conflitos que poderá enfrentar com os demais envolvidos. Assim, além do preparar um sucessor, reforçar a necessidade de planejamento do processo é um ponto crucial para as organizações.

Cooperativas Agropecuárias

O cooperativismo agropecuário é apresentado como uma forma de organizar a produção e coordenar os sistemas agroindustriais, buscando melhorar a eficiência, eficácia produtiva e inserção competitiva em mercados dinâmicos e exigentes, sendo uma alternativa para pequenos, médios e até grandes produtores (Lago, 2009).

Estas organizações trazem benefícios como a melhoria do poder de barganha, tanto para aquisição dos insumos quanto para a comercialização da produção agrícola, devido a uma concentração dos mercados de fatores de produção e dos mercados de produtos agrícolas (Bialoskorski Neto, 2001; Souza et al., 2011). Outras características apresentadas por estes

autores são a redução dos custos fixos por meio da armazenagem da produção nos armazéns das próprias cooperativas, difusão de tecnologia e conhecimentos, programas sociais de geração de renda e a diminuição dos riscos de empreendimentos de cooperados juntamente com a possibilidade de integração no mercado

Ademais, as cooperativas agrícolas podem desempenhar um papel pacificador de conflitos rurais, integrar pequenos proprietários para promover o desenvolvimento rural e implementar programas sociais e econômicos nas áreas rurais (Stattman & Mol, 2014). Outras vantagens das cooperativas aos produtores é o apoio e a orientação ao processo produtivo - desde preparo do solo, à semente, ao plantio, ao controle da plantação, à colheita, ao transporte, à armazenagem -, serviços de transformação e comercialização da produção (Giovenardi, 1981).

Desta forma, com o papel da cooperativa agrícola de proporcionar assistência técnica, comercialização da produção, aperfeiçoamento produtivo e inserção no mercado, destaca esta organização como uma promotora de interação, onde os sucessores podem encontrar a ajuda necessária nos processos sucessórios (Spanevello & Lago, 2007).

Pivoto (2015), da mesma forma, alega a importância da profissionalização da gestão, mas argumenta a necessidade do cooperado estar presente na direção da organização quando isso ocorre e a cooperativa fica fortemente dependente desta liderança surgem complicações ligadas à sucessão, pois a cooperativa pode tornar-se dependente do atual cooperado gestor.

Os autores apresentados discorrem sobre a relevância das cooperativas para o desenvolvimento do meio rural atuando tanto na frente econômica quanto social, auxiliando na produção e no desenvolvimento da atividade produtiva e maximizando os lucros. Em contrapartida a cooperativa precisa ser gerida por pessoas competentes que trabalhem em prol do seu crescimento econômico para ampliar os benefícios oferecidos aos cooperados, assim, estes não podem ser meros expectadores, mas precisam trabalhar na gestão e na fiscalização das decisões e procedimentos adotados, fazendo assim, que a cooperativa se desenvolva e traga bons resultados aos associados no médio e longo prazo.

Método

A pesquisa teve delineamento de campo, classificada como descritiva com método qualitativo e quantitativo, no contexto dos associados de uma cooperativa agropecuária situada em Dourados, Mato Grosso do Sul.

Para a escolha dessa cooperativa considerou-se a acessibilidade, o interesse dos gestores e associados na temática de pesquisa. Foi realizado contato prévio com a cooperativa selecionada para explicar o objetivo da pesquisa e solicitar participação e a lista de associados (120 associados) para ser realizado o convite. Os gestores entenderam que seria mais fácil o acesso aos cooperados, se um funcionário da cooperativa realizasse o convite e verificasse o interesse em participar. Assim, os convites foram feitos aos 50 associados que possuem maior envolvimento e atuação na cooperativa, considerando compra de insumos, entrega de produção, participação nas diversas atividades promovidas por ela. Foram formados quatro grupos de, em média seis pessoas, totalizando 24 associados participantes, considerando a disponibilidade dos mesmos em participar nas datas agendadas previamente.

Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada em uma sala de reuniões na cooperativa, reservada especificamente para essa atividade. O presidente ou superintendente sempre estavam presentes na abertura dos trabalhos para dar as boas-vindas e logo se ausentavam. Após essa fase os pesquisadores apresentavam o objetivo da pesquisa, o Consentimento Livre Esclarecido que foi assinado por todos e a dinâmica de trabalho.

Primeiramente, foi aplicado um questionário com nove perguntas, destas cinco eram referentes ao perfil socioeconômico dos associados, entre elas, tempo de vínculo com a cooperativa, renda anual, escolaridade e tempo de experiência na atividade. Em relação a postura diante do processo de sucessão da gestão na cooperativa e aspectos culturais, foram aplicadas quatro questões, uma avaliava o grau de influência de duas variáveis utilizando a escala *Likert*; outra avaliou o grau de confiança dos associados nos principais cargos diretivos e em relação a outros cooperados, através de uma escala de seis pontos que ia de muito alto a não confio; foram também levantado os fatores que poderiam fazer com que os associados deixassem de cooperar, esta pergunta apresentava seis opções que poderiam ser marcadas simultaneamente; e por fim, uma pergunta aberta sobre a percepção dos cooperados com

relação ao processo sucessório no cargo de presidente. O preenchimento do questionário foi acompanhado pelos pesquisadores para sanar dúvidas ou auxiliar possíveis dificuldades no preenchimento.

Ao término dessa fase era feita uma pausa para um lanche e logo todos eram convidados para o grupo focal, cujas questões haviam sido previamente estruturadas com elementos que necessitavam ser aprofundados. Essa técnica objetivou aprofundar aspectos abordados no questionário nas relações com a cooperativa, no que se refere ao comprometimento com os processos que fazem parte da gestão (relação de fidelidade, confiança e permanência), sucessão (evidenciar se há postura de expectador ou não), enfim, pontos que estavam ligados a relação dos participantes com a cooperativa e objetivando trazer mais elementos para a discussão. A realização da coleta de dados se deu no mês de maio de 2015 e a duração das atividades de cada grupo era em média três horas, entre todas as fases.

Os dados referentes aos questionários foram tabulados em uma planilha de Excel e os grupos focais foram transcritos para que permitissem a análise. O anonimato dos respondentes foi mantido e a referência aos mesmos será representado por R₁, R₂, R₃...R₂₄. Após a análise dos dados e das transcrições, procurou-se identificar informações que estivessem relacionadas às variáveis presentes no modelo de Prates e Barros (1997).

Análise dos Dados

Para analisar os dados, tomou-se como referência as variáveis presentes no modelo brasileiro de gestão empresarial de Prates e Barros (1997) na tentativa de relacionar com os aspectos culturais dos associados na relação com a cooperativa e especificamente no processo sucessório da gestão.

Para análise das questões abertas foi utilizada a interpretação das informações dos respondentes relacionada às variáveis, para escala de *Likert* adotou-se estatística descritiva simples apontando as preferências dos respondentes em números absolutos

As categorias de análise foram: a) relação cooperado e cooperativa; b) aspectos culturais dos associados no processo de sucessão da gestão conforme o modelo de Prates e Barros (1997).

Discussão e Resultados

Perfil do entrevistado e a percepção do cooperado sobre a cooperativa e seus dirigentes

O número de cooperados entrevistados foi de 24 pessoas, com o seguinte perfil:

Tabela 1
Perfil dos Cooperados Pesquisados

Gênero	Números	%
Masculino	22	91,7
Feminino	2	8,3
Renda Anual		
Até R\$ 50.000,00	4	16,7
De R\$ 50.001,00 a R\$100.000,00	3	12,5
De R\$ 100.001,00 a R\$ 150.000,00	6	25
De R\$ 150.001,00 a R\$ 200.000,00	2	8,3
De R\$ 200.001,00 a R\$ 250.000,00	2	8,3
Acima de R\$ 250.000,00	7	29,2
Escolaridade		
Fundamental incompleto	6	25
Fundamental completo	5	20,8
Médio incompleto	1	4,2
Médio Completo	6	25
Superior incompleto	2	8,3
Superior completo	4	16,7
Tempo de experiência na atividade agrícola		
6 a 15 anos	3	12,5
16 a 25 anos	7	29,2
26 a 35 anos	5	20,8
36 a 45 anos	4	16,7
mais de 50 anos	5	20,8
Tempo que participam na cooperativa		
Até 3 anos	2	8,3
3 a 6 anos	1	4,2
6 a 10 anos	5	20,8
de 10 a 20 anos	16	66,7

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

A Tabela 1 apresenta o perfil dos 24 cooperados entrevistados, que em sua maioria eram homens, 91,7%, com renda acima de R\$ 250.000,00 (29,2%), a escolaridade mostrou que 75% dos entrevistados possuíam ensino fundamental incompleto, fundamental completo, médio incompleto ou médio completo, o que pode caracterizar que os respondentes não possuíam um grau de escolaridade elevado. Quanto ao tempo de experiência nas atividades (agrícolas ou agropecuárias), 29,2% dos respondentes, representando a maior parcela, possui de 16 a 25 anos de trabalho no campo. E, em relação ao tempo de participação na cooperativa, a maioria dos respondentes participa de 10 a 20 anos (66,7%) caracterizando-os como um grupo de cooperados antigos da cooperativa.

Para analisar os aspectos culturais no grupo de associados, foram verificadas questões acerca do nível de confiança dos cooperados com outros membros da cooperativa, o processo de sucessão, fatores que os fariam deixar de cooperar, bem como elementos referentes na fidelização dos mesmos. As percepções dos associados acerca do relacionamento com a cooperativa incluem princípios de fidelização, confiança, sucessão, entre outros, caracterizados a seguir.

Para identificar o vínculo dos associados com a cooperativa, foi solicitado que os mesmos indicassem fatores que fariam com que deixassem de cooperar, ou seja, se desligassem da cooperativa. Dentre as alternativas disponibilizadas para resposta, com a possibilidade de responder mais de uma alternativa, foi apontado por 17 cooperados a gestão ineficiente e mudança de atividade agrícola; 15 a desconfiança na direção, um a desvantagem de preços e quatro cooperados mencionaram outros fatores, tais como: dois dizem que este fato só acontecerá se a cooperativa acabar, um só em caso de enfermidades e um diz nunca ter pensado sobre isso. Essas seriam algumas das razões de desligamento da cooperativa. Com isso é possível verificar a importância da gestão eficiente da cooperativa, bem como a transparência da mesma para manter as relações com os cooperados.

Para analisar a fidelidade dos cooperados, foram avaliados os elementos confiança no Gráfico 1 e aspectos culturais no Gráfico 2 de modo geral, em um grau de influência de altamente importante até nenhuma importância.

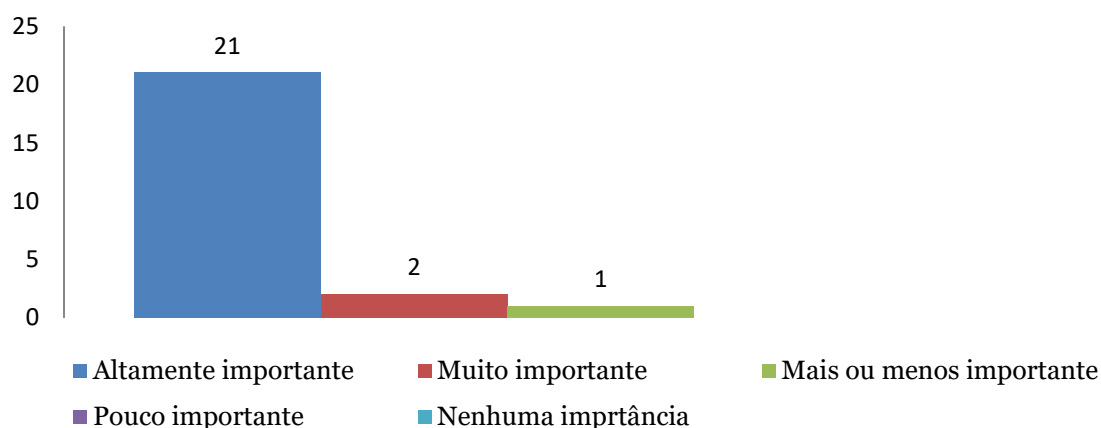


Gráfico 1. Elementos que influenciam na fidelidade
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados (2015)

O nível de confiança estabelecida entre o associado e os dirigentes ligados a ele diretamente, para 21 cooperados é altamente importante, seguido por dois que julgaram importante, e um que mencionou ser mais ou menos importante. Para os aspectos culturais, o cenário apresentado é:

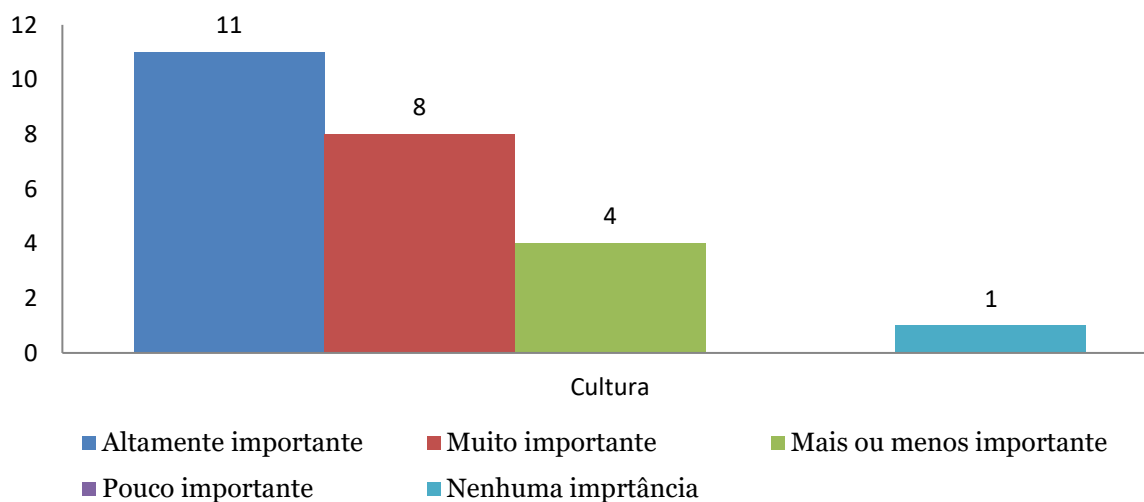


Gráfico 2. Aspectos culturais dos cooperados
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados (2015)

Já os aspectos culturais, que dizem respeito as relações de amizade, encontros recreativos, solidariedade, entre outros, foi julgado por 11 cooperados como altamente importante, seguido por oito cooperados que consideram muito importante, para quatro cooperados ser mais ou menos importante e um acredita não ter nenhuma importância.

A influência da confiança e aspectos culturais na relação cooperativa e cooperado é destacada como importante. Com isso, pode ser verificado que o elemento confiança é considerado pelos associados como altamente importante para o grau de fidelização dos mesmos, ou seja, eles valorizam o relacionamento mantido entre eles e os dirigentes. Já o aspecto cultural, mostrou mais diversificação nos níveis, onde a maioria dos entrevistados o considera com alto grau de importância, porém houve cooperados que o consideraram mais ou menos ou de nenhuma importância, colocando em questão que as relações mantidas com os outros associados em eventos não são avaliadas como significativa na visão dos mesmos. Assim, a confiança mostra relação com os aspectos culturais em relação as posturas adotadas pelos associados.

Como a confiança é importante na relação com a cooperativa, foi solicitado que os cooperados indicassem o nível de confiança que possuem em relação aos membros envolvidos nessa organização, os resultados estão descritos no Gráfico 3:

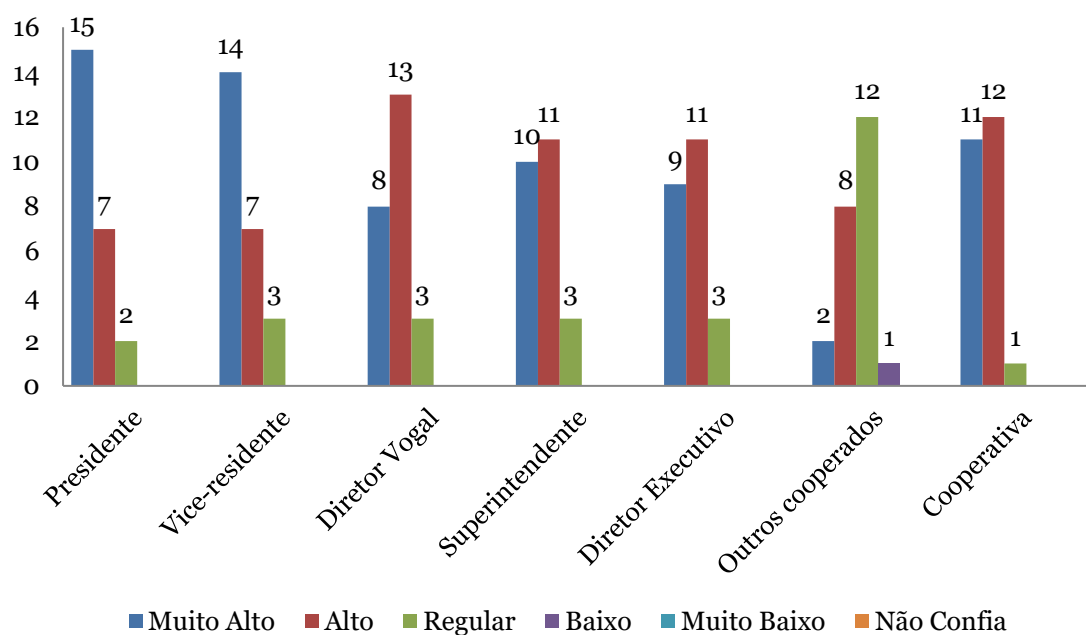


Gráfico 3. Nível de confiança nos membros da cooperativa
 Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados (2015)

Os níveis de confiança muito alto e alto, são indicados para os membros presidente, vice-presidente, diretores vogais e superintendentes. Isso mostra que a gestão atual transmite um nível de confiança elevado para a maioria dos cooperados entrevistados. Para eles, o

presidente é a figura que mais transmite confiança aos cooperados, seguido pelo vice-presidente. No grupo focal o respondente R₁ disse que: “*A presidência e a superintendência daqui é de confiança, a gente nunca ouviu nenhuma linha de reclamação...*” declarações como esta podem ser encontradas nos outros grupos focais, reforçando a confiança depositada nos membros da diretoria. Também foi perceptível um nível elevado de confiança para com a cooperativa, onde somente um cooperado classificou seu nível de confiança como regular. Assim declarado por R₂: “*Confiança de depositar o produto em uma empresa e ter a certeza que o produto no momento em que eu queira comercializar vai estar lá*”. O nível de confiança em relação a outros cooperados foi considerado regular e para um deles baixo. Pode-se evidenciar então que os cooperados possuem um nível de confiança elevado com relação aos diretores da cooperativa, assim como para com a própria cooperativa, em contrapartida os próprios cooperados consideram seus colegas como merecedores de um menor nível de confiança.

Como a gestão da cooperativa é destacada como relevante para a manutenção dos níveis de confiança e a permanência como associado, a percepção sobre o processo de sucessão do cargo de presidente foi questionada. Do total, 12 cooperados relataram existir abertura para o diálogo sobre o processo sucessório dentro da cooperativa, através das reuniões e assembleias como o momento onde se discutem essas questões com todos os associados. Também foi evidenciado que o perfil do atual presidente é alguém bem informado e aceitar opiniões diversas, do processo ser transparente. Neste ponto há contradição de um deles dizendo há espaço e ao mesmo tempo não ter opinião formada sobre o assunto. Outros quatro entrevistados demonstraram estar satisfeitos com o processo, porém não responderam se há espaço para discussão, destaque para o processo se basear no conhecimento, segurança e confiança, perceber claramente o processo sucessório, como um processo justo.

Em uma resposta houve ambiguidade dizendo que o processo era democrático e logo em seguida se referiu ao mesmo como uma ditadura. Por outro lado, três dos entrevistados responderam não existir espaço para discussão, que o processo era normal e que não se envolvem muito. Três afirmaram que não participam do processo, um por ainda ser novo na cooperativa. Outros dois cooperados relataram não existir pessoas qualificadas para assumir o cargo, que isso torna o processo difícil, afirmam haver espaço para discussão, mas com certa limitação devido ao fato de ninguém se disponibilizar a assumir o cargo.

O grupo focal auxiliou a aprofundar esses aspectos, quando os pesquisados afirmaram que a sucessão gerencial é um processo que necessita da manifestação dos cooperados com capacidade para gerir a cooperativa, tomar decisões certas, ter experiência no mercado, onde argumentaram que a dificuldade de realizar mudanças na direção se dá devido ao cargo exigir responsabilidade. Os cooperados também evidenciaram que, para ocupar esse cargo, o associado precisa ser honesto em sua conduta, enfatizando aqui a questão da confiança no cooperado como ponto importante para o processo. As declarações mostraram as diversas opiniões acerca deste assunto nos grupos focais, para R3: *“eu voto naquele que eu conheço...”*, para R4: *“falta gente preparada para assumir uma presidência”*, outro ponto apresentado por R5: *“antes você colocar pessoas sem competência e com caráter do que pessoas competentes sem caráter”*.

Quando questionados sobre a possibilidade de um profissional gerenciar a cooperativa, foram contra, R6 declara: *“Eu tenho uma ideia de que a cooperativa tem que ser sempre administrada pelo associado e de preferência o associado fiel, comprometido...”*. Na visão dos mesmos, a cooperativa deve ser gerenciada por um cooperado fiel, mas concordaram que para a área comercial alguém com visão de mercado é útil, porém é uma questão delicada devido aos custos inclusos na contratação.

Para os pesquisados estes aspectos sempre são desafiadores no processo de sucessão gerencial, pois o fato de uma direção permanecer por longo tempo no poder, pode gerar acomodação e carência de inovações. Os cooperados acreditam que seja importante planejar as futuras sucessões e também concordam que precisam participar mais e expor suas ideias.

Estas questões apontadas pelos associados diante do processo de sucessão da gestão da cooperativa podem ser relacionadas aos indícios mencionados por Bortoli e Moreira (2001); Stravou (2003); Ricca (2007); Froelich et al. (2011); Boland et al. (2011), como a não existência de cooperados qualificados para assumir a gestão; a contraposição em contratação de um profissional não pertencente à cooperativa; a importância do candidato passar confiança aos cooperados e ser honesto na sua gestão; e a permanência de cooperados por tempo prolongado no poder, ser os fatores que dificultam o processo acontecer e provocar continuidade no desenvolvimento da cooperativa.

É perceptível o fato de que esta temática da sucessão gerencial é posta em discussão na cooperativa e vista como um processo justo e transparente para a maioria dos cooperados.

Cabe ressaltar que no modelo de cooperativa estudado, um dos associados assume a presidência, em um processo de eleição que dá o direito de um voto a cada associado.

Em contrapartida nas discussões dos grupos focais, pontos negativos foram encontrados, como a falta de espaço para discutir o processo de sucessão R7 afirma: “No caso, a escolha da diretoria aqui, a gente não tem muita escolha, foi...”, e R8 complementa: “Imposto”. Assim, apesar dos associados acharem o processo justo e transparente eles sentem falta de espaço para discussão, isso revela a falta de participação, de conhecimento e envolvimento destes na gestão da cooperativa. Algumas falas como a de R9: “*Esse é o grande problema nosso, não temos pessoas com capacidade de direção...*” e R10 acrescenta: “*E os que tem não querem assumir*”, indicam a falta de pessoas qualificadas e disponíveis para assumir cargos, despertando uma preocupação dos associados com o processo.

Aspectos culturais dos associados no processo de sucessão gerencial

Em relação aos aspectos culturais dos associados no processo de sucessão gerencial relacionando os dados com o modelo do estilo brasileiro de administrar de Prates e Barros (1997), foi possível constatar as características encontradas dos traços que compõem esses subsistemas.

Há presença do personalismo, como fator que leva em consideração ligações com outras pessoas e não a sua especialização. Em diferentes momentos, nas respostas no questionário e no grupo focal, os respondentes deixam claro a ideia do gestor como alguém aceito no grupo, receptivo as sugestões, carismático e acolhedor. Em vista de tantas atribuições esperadas do gestor principal, esse magnetismo evidenciado por Prates e Barros (1997), é pouco comum entre eles, tendo dessa forma poucos candidatos como capacitados para assumir o cargo.

O paternalismo também esteve presente nos aspectos afetivos, como troca emocional a dedicação e colaboração nas relações, colocando em questão, o fato de que a disponibilidade de alguém em aceitar o cargo é vista pelos cooperados como a opção existente de candidato para assumir o cargo. Os comentários dos pesquisados deixam claro que a relação econômica é importante sendo ela associada a relevância dos aspectos sociais, assim como evidenciado na fala de R11: “*Se a gente fosse pegar todas as propriedades e plantar todo mundo junto, seria uma coisa difícil de administrar e a cooperativa nos dá essa condição mesmo nós tendo nossas*

propriedades independentes através da cooperativa nós somos dependentes, porque se ela prospera e tem sucesso leva o cooperado junto e assim eu acho mais difícil de ter um fracasso”. São importantes também eventos promovidos pela cooperativa, com a participação do presidente e demais gestores, o acesso fácil a quem está no comando é bastante valorizado por eles. É o significado que os associados possuem decorrente da construção subjetiva, de suas interações cotidianas que criam e sustentam o mundo social de significados compartilhados (Burrell & Morgan, 1994).

Foi encontrada a postura de espectador, indicando a transferência de responsabilidade e das dificuldades para a liderança, demonstradas nas características anteriores. Apesar de questionarem que não há oportunidade para discussões a respeito desse processo de sucessão, os próprios cooperados acreditam que não há associados capacitados para se candidatarem como exposto na declaração do R12 *“Agora com a saída do X, quem vai assumir? Quem que fala assim: ‘Eu tenho capacidade”*. Além dessa declaração que mostra que essa postura de expectador é reforçada nas afirmações a respeito do não envolvimento no processo sucessório e ao admitirem a falta de informação pelo desinteresse que possuem em relação a gestão.

O formalismo não se mostrou tão evidente, pois ao serem questionados quais ações eram tomadas com as posturas infieis de associados, as respostas indicam que não há um posicionamento diante disso.

Houve indícios do mecanismo da lealdade pessoal, diante das interligações com vários grupos da sociedade, bem como ligado ao líder que toma decisões consideradas bem aceitas e toleradas pelos associados, como salientado que a atual gestão é bem recebida, com posturas que consideram opiniões diversas e transmitem transparência e segurança aos cooperados como evidenciado na declaração do respondente R1.

O evitar conflito também se mostrou presente nas relações analisadas, pois os cooperados além de não se manifestarem diante de associados infieis, também mencionaram tolerar decisões, o que pode significar que preservam a harmonia na cooperativa.

Dessa forma, na Figura 2 podem ser identificados os traços culturais, bem como os subsistemas presentes do modelo de Prates & Barros (1997), apresentando a perspectiva dos associados sobre a sucessão da gestão da cooperativa, formando os aspectos culturais dos mesmos.

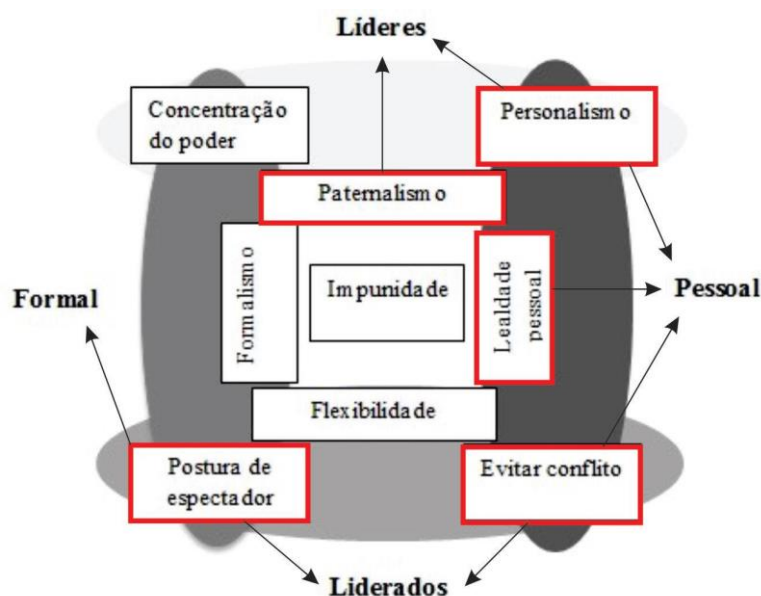


Figura 2. Aspectos culturais dos associados no sistema de ação cultural brasileiro

Fonte: Adaptado pelos autores conforme Prates e Barros (1997, p, 59).

Os traços de personalismo, paternalismo, postura de espectador, mecanismo da lealdade pessoal e evitar conflito, evidenciam as características dos cooperados e dizem respeito principalmente a confiança depositada naqueles que assumem a direção da cooperativa. Quando levantada a questão da inexistência de pessoas capacitadas e dispostas a se candidatarem, os pesquisados demonstraram sua receptividade a atual gestão quanto as ideias e ações. Isso mostra que depositam primeiramente a responsabilidade nas mãos de associado que vivenciam a cooperativa, ou seja, aqueles que se comprometem e assumem o real papel de associado.

Os traços que foram encontrados eram referentes aos quatro subsistemas, como o personalismo presente no subsistema dos líderes e no pessoal; o mecanismo da lealdade pessoal contido no subsistema pessoal; o paternalismo contido no subsistema dos líderes; a postura de espectador relativo aos subsistemas institucional e dos liderados; e o evitar conflito nos subsistemas liderados e pessoal. Os traços culturais presentes, são principalmente em relação aos subsistemas dos líderes, DOS liderados e principalmente do pessoal.

Esses são alguns traços presentes nesse grupo pesquisado, que foram sendo formados na mentalidade coletiva (Hofstede, 1997), nas diferentes oportunidades de convívio, de troca de experiências, compartilhamento de informações, crenças, valores no âmbito da cooperativa.

Conclusões

Com o objetivo de analisar, na perspectiva de Prates e Barros (1997), os aspectos culturais dos associados de uma cooperativa agropecuária de Dourados-MS diante da relação cooperado- dirigentes e o seu impacto na sucessão da diretoria, considerou-se que:

Em relação ao relacionamento cooperado e cooperativa, as percepções referentes a fatores que fariam com que deixassem de cooperar, dizem respeito a gestão ineficiente e mudança de atividade agrícola. O elemento que mais influencia na fidelização é a confiança, valorizando o relacionamento entre cooperado e dirigentes. Possuem um grau muito alto de confiança no presidente e no vice-presidente, assim como pela própria cooperativa. O grau de confiança é baixo em relação aos demais associados da cooperativa. O que significa dizer que o grau de confiança é maior na relação líder e liderado se comparada a relação entre liderados.

A sucessão gerencial se mostrou um desafio que é posto em discussão na cooperativa, entendida pelos associados como um processo justo e transparente, porém pela falta de pessoas qualificadas e disponíveis para assumir o cargo, fator que leva, muitas vezes, uma direção a permanecer por tempo prolongado no poder. A falta de capacitação dos associados para assumir cargos de gestão traz uma reflexão a respeito da necessidade de desenvolvimento de talento, no âmbito das organizações cooperativas, direcionado ao preparo de indivíduos que sejam possuidores das competências necessárias para assumir a presidência.

O modelo de Prates e Barros (1997), utilizado na pesquisa em cooperativas agropecuárias evidenciou os traços referentes ao personalismo, paternalismo, postura de espectador, mecanismos da lealdade pessoal e evitar conflito. Com isso, os traços culturais presentes nos cooperados em relação ao processo de sucessão gerencial, estão principalmente presentes no subsistema dos líderes, dos liderados e principalmente no subsistema pessoal.

Em suma, os aspectos culturais identificados, influenciam líderes e liderados tanto no relacionamento entre eles, quanto na escolha do presidente. Enquanto a postura de expectador no processo da tomada de decisão por um novo presidente, mostrou que os associados são acomodados, esperando por soluções prontas, somente exigindo que o cargo seja ocupado por um cooperado em quem confiam. Envoltos nesses aspectos, estão os

princípios cooperativos que demandam práticas e posturas democráticas, participativas e igualitárias.

O modelo aplicado permitiu identificar pontos falhos nas relações estabelecidas dentro da cooperativa, evidenciando necessidades como a de participação dos cooperados nas tomadas de decisões e prontidão em assumir responsabilidades. Além do mais, a flexibilidade, ponto que não foi identificado nas relações, poderia ser trabalhado para diminuir a dependência dos associados para com os atuais gestores.

Os pontos observados poderiam contribuir positivamente se aplicados nas relações estabelecidas na cooperativa, porém em se tratando de aspectos culturais de um grupo de pessoas, mudanças podem ser lentas e sofrerem resistência, tornando uma reestruturação ainda mais difícil.

Limitações da Pesquisa

Como limitação da pesquisa realizada, coloca-se o número de entrevistados. Os participantes foram convidados pela própria cooperativa, podendo ter corrido viés, contando também com a disponibilidade e o interesse em participar, mas acredita-se que o grupo tenha atendido ao objetivo da pesquisa. Outra limitação pode estar relacionada ao modelo para análise da cultura adotado no estudo, por ter como foco outros tipos de organizações, sem apresentar elementos específicos do contexto das cooperativas.

Sugestões para Pesquisas Futuras

Para sugestão de novos estudos, propõe-se ampliar a pesquisa nas demais cooperativas agropecuárias, permitindo maior discussão sobre o processo de sucessão, bem como os aspectos culturais presentes nesses grupos, podendo surgir uma adaptação ou atualização ao modelo de Prates e Barros (1997).

Referências

- Bialoskorski Neto, S. (2007). Agronegócio cooperativo. In M. O. Batalha. (Coord.) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas.
- Boland, M., Hogeland, J., & McKee, G. (2011). Current issues in strategy for agricultural cooperatives. *Choices*, 26(3).
- Bortoli Neto, A., & Moreira Junior, A. L. (2001). Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 20.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Costa, A. D. (2006). *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. Economia e tecnologia UFPR.
- Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011). Succession planning in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 3-20.
- Geertz, C. (1989). *Q Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Giovenardi, E. (1981). Planejamento em Cooperativas. *Administração de Cooperativas*, São Paulo, 3, 65-76.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hogeland, J. A. (2004). How culture drives economic behavior in cooperatives. *Journal of Rural Cooperation*, 32, 19-36.
- Inwood, S. M., & Sharp, J. S. (2012). Farm persistence and adaptation at the rural-urban interface: Succession and farm adjustment. *Journal of Rural Studies*, 28(1), 107-117.

- Lago, A. (2009). *Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário*. (Tese de Doutorado em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111.
- Marxt, C., & Link, P. (2002). Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems. *International Journal of Production Economics*, 77(3), 219-229.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150-160.
- Oliveira D.P.R. (2011). *Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 5.
- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). *Agropecuário: Conceito*. Recuperado de http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario_conceito.asp
- Pavel, S. M. (2013). The Relevance of Knowledge Types and Learning Pathways in Wine Family Business Succession. *Procedia Economics and Finance*, 6, 328-341.
- Pereira, J. R., Cançado, A. C., Rodrigues, F. O., & Silva, E. E. D. (2013). Cultura organizacional e cultura brasileira: compreendendo as fragilidades do cooperativismo brasileiro. *NAU Social*, 4(6), 61-81.
- Pivoto, D. (2015). *Governança cooperativa: os problemas dos direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias*. Porto Alegre: SESCOOP/RS.
- Prates, M. A. S. & Barros, B. T. D. (1997). O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 55-69.
- Ricca, D. (2007). *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: CLA.

- Schein, E. H. (2009a). Definição de cultura organizacional e de liderança. In E. H. Schein (Org.). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas. (Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão técnica Humberto Mariotti).
- Schein, E. H. (2009b) Suposições culturais mais profundas sobre realidade e verdade. In E. H. Schein (Org.). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas. (Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão técnica Humberto Mariotti.)
- Silva, A. L., & de Freitas Duarte, M. (2012). A interface entre sentimentos e cultura organizacional: evidências de uma operação de aquisição. *Gestão e Sociedade*, 6(13), 26-46.
- Souza, U. R. D., Braga, M. J., & Ferreira, M. A. M. (2011). Fatores associados à eficiência técnica e de escala das cooperativas agropecuárias paranaenses. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 49(3), 573-597.
- Godói-de-Sousa, E., & Fischer, R. M. (2012). The succession process at social enterprises in Brazil. *Revista de Administração*, São Paulo, 47(3), 473-488.
- Spanevello, R., & Lago, A. (2007). As cooperativas agropecuárias e a sucessão profissional na agricultura familiar. In *Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural*.
- Stattman, S. L., & Mol, A. P. (2014). Social sustainability of Brazilian biodiesel: The role of agricultural cooperatives. *Geoforum*, 54, 282-294.
- Stavrou, E. T. (2003). Leadership succession in owner-managed firms through the lens of extraversion. *International Small Business Journal*, 21(3), 331-347.
- Wu, Z., & Pullman, M. E. (2015). Cultural embeddedness in supply networks. *Journal of Operations Management*, 37, 45-58.

Submissão: 27/07/2016

Segunda versão: 10/11/2016

Aceite: 14/11/2016