UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

PROCESSO SUCESSÓRIO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE TALENTOS: O ESTADO DA ARTE E O DESAFIO ORGANIZACIONAL

LUISA RHODEN RECH

DOURADOS/MS

2017

LUISA RHODEN RECH

PROCESSO SUCESSÓRIO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE TALENTOS: O ESTADO DA ARTE E O DESAFIO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, para obtenção do Título de Mestre em Agronegócios.

ORIENTADORA: PROFª DRª ERLAINE BINOTTO
COORIENTADORES: PROF. DR. RÉGIO MARCIO TOESCA GIMENES
PROF. DR. LUIZ CÂNDIDO MARTINS

DOURADOS/MS
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

R296p Rech, Luisa Rhoden

Processo sucessório em cooperativas agropecuárias na perspectiva da gestão de talentos: o estado da arte e o desafio organizacional / Luisa Rhoden Rech -- Dourados: UFGD, 2017.

85f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Erlaine Binotto

Co-orientador: Régio Marcio Toesca Gimenes

Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados.

Inclui bibliografia

1. Gestão de talentos. 2. Sucessão executiva. 3. Presidente. 4. Cooperativas agropecuárias. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Luisa Rhoden Rech

PROCESSO SUCESSÓRIO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE TALENTOS: O ESTADO DA ARTE E O DESAFIO ORGANIZACIONAL

BANCA EXAMINADORA
ORIENTADORA: Proª Drª Erlaine Binotto – UFGD
Prof. Dr. Caio Luis Chiariello - UFGD
Profª Drª Vania de Fátima Barros Estivalete - UFSM

Fevereiro de 2017

LUISA RHODEN RECH

PROCESSO SUCESSÓRIO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE TALENTOS: O ESTADO DA ARTE E O DESAFIO ORGANIZACIONAL

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios com área de concentração em Agronegócios e Desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados.

Dourados (MS), _____ de _____ de 2017.

_____

Prof. Dr. Clandio Favarini Ruviaro
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

_____

Profª Drª Erlaine Binotto

Universidade Federal da Grande Dourados

_____

Prof. Dr. Caio Luis Chiariello

Universidade Federal da Grande Dourados

_____

Profª Drª Vania de Fátima Barros Estivalete

Universidade Federal de Santa Maria

AGRADECIMENTOS

À força interior que habita no meu ser e de onde busquei forças para ir da angustia à paciência e determinação necessárias ao desenvolvimento do meu trabalho.

Aos meus queridos pais, fonte de inspiração e apoio constantes em minha vida, meus alicerces morais, que sempre me apontaram as direções da retidão e do caráter, sem medir esforços para me auxiliarem na busca pela realização dos meus sonhos.

À minha orientadora, Profª. Erlaine Binotto, pela confiança depositada em mim, por todos os ensinamentos, pelo carinho e atenção, minha imensa gratidão por ter me guiado durante essa jornada. Aos meu coorientadores, Prof. Régio Marcio Toesca Gimenes e Prof. Luiz Cândido Martins, por me ampararem diante das dúvidas e contribuírem com a realização deste trabalho. Ao Profº Caio Luis Chiariello e Profª Vânia de Fátima Barros Estivalete, componentes da banca examinadora da qualificação e defesa pelas contribuições. Aos professores, colegas e demais envolvidos com o PPGAgronegócios pela convivência e ensinamentos que fizeram parte da construção desta etapa da minha vida.

Meu irmão, amigo de todas as horas pelo apoio, conselhos e compreensão nas horas de inquietude e ao meu amado Hiram, pelo amor, paciência e companheirismo, pelas incontáveis vezes em que me estendeu a mão e o coração para me amparar diante das incertezas.

À toda minha família pelo apoio, especialmente meu tio, Valmor, por ter me incentivado a ingressar neste caminho, à minha querida madrinha, Bernadete por ser minha psicóloga e amiga em todos os momentos. Às minhas queridas, Djema e Ana e Isolete.

À colega e amiga, Manoela, por estar comigo durante toda essa jornada, amizade que levarei para a vida. À OCB/MS, à todas as cooperativas, presidentes e colaboradores que contribuíram com o desenvolvimento do meu trabalho. À Fundect pelo apoio financeiro e confiança depositados na minha pesquisa.

Minha eterna gratidão!

"Não há ciência, inovação, crescimento sem incômodo. Não quer dizer obrigatoriamente dor, nem sofrimento, mas o desconforto de sair daquele lugar que nos acomoda, nos deixa estacionados, nos imobiliza naquela situação.
A desacomodação, em vários momentos, nos provoca e nos impulsiona para um momento que pode e precisa ser melhor".

Mario Sergio Cortella

RESUMO

A gestão estratégica de pessoas engloba a gestão por competências, tendo seu principal diferencial os programas de sucessão e a busca por talentos internos, que envolve o processo de identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de colaboradores talentosos. Nesse estudo, a gestão de talentos terá ênfase no planejamento de sucessão em organizações sem fins lucrativos, que englobam entre outras cooperativas agropecuárias, foco deste estudo. Estas são geridas por um presidente que é membro do quadro social, que é também um produtor rural que muitas vezes permanece longos períodos na gestão e, em geral, não prepara a sucessão e enfrenta dificuldades para encontrar um líder com as qualidades esperadas. A falta de um planejamento estratégico nas cooperativas relacionado a sucessão tem sido indicada na literatura como prejudicial na perspectiva do longo prazo. Logo tem-se como objetivo geral analisar o que tem sido publicado no mundo sobre gestão de talentos e sucessão executiva em organizações sem fins lucrativos e como se dá esse processo nas cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul (MS), com vistas à proposição de um modelo para o processo de sucessão do presidente. Buscou-se também verificar nas maiores cooperativas agropecuárias brasileiras se há indícios da relação entre o desempenho em termos de faturamento e a permanência do mesmo presidente por longos períodos. Utilizou-se de bibliometria, contato por telefone para identificar as características das cooperativas e entrevista com sete presidentes de MS. Os resultados identificaram uma lacuna pois não foram encontrados trabalhos aliando as temáticas, gestão de talentos e sucessão executiva ligados ao objeto organizações sem fins lucrativos. As discussões sobre essas temáticas ainda não estão bem consolidadas e situadas no continente norte-americano e europeu. Isto aponta para uma oportunidade de pesquisa visando contribuir com as discussões em outras localidades, como é o caso do Brasil onde os trabalhos são ainda muito escassos. As cooperativas agropecuárias brasileiras são responsáveis por aproximadamente metade da produção do agronegócio no país e sofrem com dificuldades em indicar possíveis líderes para assumirem a sua presidência. Desta forma, foi identificado que há relação entre o tempo de permanência de um presidente e o desempenho econômico da cooperativa e que nas cooperativas de MS não fica evidente um preparo antecipado para a sucessão, mostrando a importância de um planejamento estratégico envolvendo a sucessão do presidente. Também foi evidenciada a importância da criação de um banco de talento com vistas a sucessão executiva e o envolvimento dos gerentes e profissionais técnicos nas discussões sobre a substituição do presidente.

Palavras-chave: Sucessão; gestão de talentos; organizações sem fins lucrativos; cooperativas agropecuárias; presidente.

ABSTRACT

Strategic people management includes competencies management, the main differential being succession programs and the search for internal talent, which involves the process of identifying, selecting, developing and retaining talent employees. In this study, talent management will focus on succession planning in nonprofit organizations, which include agricultural cooperatives, focus of this study. Cooperatives are managed by a president who is a member of this organization, and also a farmer, who sometimes stays in management for a long time and generally does not prepare the succession, facing difficulties finding a leader with the expected qualities. The lack of a strategic planning in cooperatives related to succession has been indicated by literature as harmful in the long run. Thus, the central aim is to analyze what has been published in the world about talent management and executive succession in nonprofit organizations and how this process happens in the agricultural cooperatives of Mato Grosso do Sul (MS), in order to offer a model for president succession. It was also sought check the largest Brazilian agricultural cooperatives for indications of the relationship between their performance in terms of billing and the permanence of the same president for long periods. The methodology used was a bibliometric, phone contact to identify the cooperative characteristics and interviews with seven MS presidents. The results identified a gap because no works were found combining both themes: talent management and executive succession in nonprofit organizations. Discussions on these themes are not well established yet and mostly centered in the North American and European continents. This points to a research opportunity aiming to contribute to discussions in other locations, as is the case in Brazil, where the works are still very scarce. Brazilian agricultural cooperatives are responsible for nearly half of the country's agribusiness production, and have difficulty identifying potential leaders to take on their presidency. In this way, it was identified that there is a connection between the permanence time of a president and the cooperative's economic performance and that in the MS's cooperatives there is not a succession preparation, showing the importance of a strategic planning involving the succession of the president. Another highlighted point was the importance of creating a talent pool aiming executive succession and participation of managers and technical professionals in discussions on presidential replacement.

Keywords: Executive succession; Talent management; Nonprofit organizations; Agricultural cooperatives; President.

LISTA DE FIGURAS

INTRODUÇÃO GERAL

Figura 1 – Estrutura da dissertação..... 18

CAPÍTULO I

Figura 1 - Procedimentos metodológicos..... 29
Figura 2 - Rede de autoria e coautoria: *talent management + succession*..... 34
Figura 3 - Nuvem de palavras-chave: *talent management + succession*..... 35
Figura 4 - Rede de autoria e coautoria: *succession + nonprofit*..... 40
Figura 5 - Nuvem de palavras-chave: *succession + nonprofit*..... 42
Figura 6 - Continentes aonde foram realizados os estudos..... 42

CAPÍTULO II

Figura 1 - Gestão de Talentos: Princípios, práticas e processos..... 51
Figura 2 - Passos para o processo de sucessão em cooperativas..... 54
Figura 3 - Níveis de poder dos órgãos administrativos de uma cooperativa..... 55
Figura 4 - Localização das cooperativas que participaram da pesquisa em MS..... 59
Figura 5 - Modelo para o processo de sucessão do presidente em cooperativas agropecuárias... 71

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO 1

Quadro 1 - Resultado dos artigos encontrados nas bases internacionais..... 27

Quadro 2 - Resultado dos artigos encontrados nas bases nacionais..... 28

CAPÍTULO 2

Quadro 1 - Variáveis importantes para o processo de sucessão.....53

Quadro 2 - Procedimento de coleta de dados..... 57

Quadro 3 - Caracterização das cooperativas de MS..... 61

Quadro 4 - Caracterização das maiores cooperativas brasileiras..... 63

Quadro 5 - Cooperativas aonde foram realizadas as entrevistas..... 65

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO 1

Tabela 1 - Artigos encontrados em buscas feitas nas referências..... 27

Tabela 2 - Artigos analisados..... 29

Tabela 3 - Autores que mais apareceram nas referências nos 46 artigos internacionais analisados: *talent management + succession*..... 32

Tabela 4 - Obras mais citadas nos 46 artigos internacionais analisados: *talent management + succession*..... 32

Tabela 5 - Os 11 trabalhos mais citados de acordo com o Google Acadêmico, Qualis 2014 e fator de impacto até 13 de junho de 2016: *talent management + succession*..... 33

Tabela 6 - Países das instituições onde os autores dos artigos internacionais estão lotados: *talent management + succession*..... 34

Tabela 7 - Autores que mais se destacaram nas referências nos 29 artigos internacionais analisados: *succession + nonprofit*..... 38

Tabela 8 - Obras mais citadas nos 29 artigos internacionais analisados: *succession + nonprofit*..... 39

Tabela 9 - Os dez trabalhos mais citados de acordo com o Google Acadêmico até 13 de junho de 2016: *succession + nonprofit*..... 40

Tabela 10 - Países das instituições onde os autores dos artigos internacionais estão lotados: *succession + nonprofit*..... 41

CAPÍTULO 2

Tabela 1 - Classificação do porte das cooperativas de acordo com o faturamento..... 58

LISTA DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 1

Gráfico 1: Número de publicações internacionais por ano: *talent management* + *succession*.. 30

Gráfico 2: Número de autores por artigo internacional: *talent management* + *succession*..... 31

Gráfico 3: Objetos estudados: *talent management* + *succession*..... 31

Gráfico 4: Número de publicações internacionais por ano: *succession* + *nonprofit*..... 37

Gráfico 5: Número de autores por artigo internacional: *succession* + *nonprofit*..... 37

CAPÍTULO 2

Gráfico 1: Envolvimento antecipado do presidente..... 62

Gráfico 2: Tempo de permanência dos presidentes à frente das cooperativas..... 64

Gráfico 3: Perfil dos presidentes entrevistados..... 65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL 15

REFERÊNCIAS 19

CAPÍTULO 1 21

GESTÃO DE TALENTOS E PROCESSO SUCESSÓRIO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: O ESTADO DA ARTE NO CAMPO CIENTÍFICO 21

1 INTRODUÇÃO 22

2 GESTÃO DE TALENTOS 23

3 SUCESSÃO EXECUTIVA 23

4 GESTÃO DE TALENTOS E SUCESSÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS 24

5 METODOLOGIA 26

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO 30

6.1 Gestão de Talentos e Sucessão 30

6.2 Gestão de Talentos em Organizações sem fins Lucrativos 35

6.3 Sucessão em organizações sem fins Lucrativos 36

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 43

REFERÊNCIAS 44

CAPÍTULO 2 48

PROCESSO DE SUCESSÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE TALENTOS 48

1 INTRODUÇÃO 49

2 GESTÃO DE TALENTOS 50

3 PROCESSO DE SUCESSÃO 52

4 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS 55

5 METODOLOGIA 57

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO 61

6.1 Caracterização das cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul e das maiores brasileiras 61

6.2 Perfil dos presidentes das cooperativas de Mato Grosso do Sul 64

6.3 Sucessão do presidente nas cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul 66

6.4 Proposição do Modelo 70
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 73
REFERÊNCIAS 75
APÊNDICE 1 79
APÊNDICE 2 80
APÊNDICE 3 82
CONSIDERAÇÕES FINAIS 83

INTRODUÇÃO GERAL

A gestão estratégica de recursos humanos contribui para o desempenho organizacional. O capital humano como fonte de vantagens competitivas sustentadas e seu alto desempenho conduzem a formação de equipes valiosas para as empresas (DE OLIVEIRA; DA SILVA, 2015; TAJUDDIN et al. 2015). O conceito de recursos humanos tem evoluído para o uso do termo gestão de pessoas, embora alguns autores ainda o tratem como recursos humanos. Para McDonnel et al. (2010) indivíduos com alto desempenho são encontrados em pequenos números e são eles quem determinam o sucesso ou o fracasso da empresa.

Um refinamento da gestão estratégica[1] de recursos humanos é a gestão por competências, seu principal diferencial são programas de sucessão e busca por talentos internos (GRAMIGNA, 2007), envolvendo o processo de identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de colaboradores talentosos (TAJUDDIN et al. 2015). A qualidade deste modelo de gestão pode ser alcançada através de três práticas fundamentais, o recrutamento de pessoal e planejamento de sucessão, treinamento e desenvolvimento e, por fim, gerenciamento e retenção de recursos humanos (STAHL, 2007). Nesse estudo, a gestão de talentos terá ênfase no planejamento de sucessão em organizações sem fins lucrativos.

As pesquisas sobre sucessão, frequentemente, têm abordado este processo como um momento de crise (DICK et al., 2002; COMINI et al., 2013), onde há a necessidade de substituição de um dirigente bem-sucedido por um líder com melhor desempenho na função, podendo assim, representar uma oportunidade estratégica para as organizações (DYCK et al., 2002). Além disso, as empresas, diante do contexto externo, têm elevado sua exigência em relação as competências de seus gestores, o que causa maior preocupação no que se refere a como e para quem o poder e a autoridade serão transferidos (KESNER; SEBORA, 1994).

O planejamento formal de sucessão em organizações sem fins lucrativos é um aspecto vital para a sua sobrevivência. Apesar de haver um reconhecimento da importância deste processo, ações concretas não são devidamente elaboradas para a preparação de um sucessor (FROELICH et al., 2011).

---

[1] Ajustar as diversas atividades da empresa integrando-as entre sim e criando uma posição única. É definir não apenas o que fazer, mas também o que não fazer e a gerência ficará responsável por supervisionar todo esse processo (PORTER, 1996).

Dessa forma, há necessidade de elaboração de uma teoria geral de sucessão, pois faltam aspectos estratégicos e um panorama mais abrangente que ajude a dar sentido a esse processo, fazendo uma ligação entre as diversas investigações sobre sucessão já realizadas (DICK et al., 2002; PANDEY; SHARMA, 2014).

Ip e Jacobs (2006) evidenciam que não há um consenso na literatura sobre a forma ideal de se executar um planejamento de sucessão, existindo uma heterogeneidade com relação a recursos, técnicas e métodos a serem aplicados neste processo. Portanto, a elaboração e aplicação de planejamento de sucessão não oferece garantias, mas, oportuniza o aumento das chances de sucesso.

Nos Estados Unidos da América (EUA) e na Europa a preocupação com a sucessão se mostra evidente, a *U.S. Small Business Administration (SBA),* no Relatório anual de desempenho 2012 e na justificativa orçamentária 2014, apresentam o *Voluntary Early Retirement Authority and Voluntary (VERA / VSIP),* programa de treinamento e desenvolvimento profissional, que aborda a sucessão executiva, revelando que nos EUA mais de 1/3 dos empregados estão bem próximos de se aposentar, segundo a SBA seria a aposentadoria da geração *baby boomers*. O programa deve se preocupar com a construção de líderes futuros para a substituição dessa geração (U.S SMALL BUSINESS ADMINISTRATION, 2012/2014).

Na Europa a *Fédération des Experts-comptables Européens (FEE)* que é uma organização internacional, sem fins lucrativos que representa contadores de 37 países europeus, no ano de 2000 publicou um guia intitulado *Keeping it in the Family – SME Family Business Succession***,** que trata deste assunto. Para esta organização, a sucessão terá impactos significativos sobre o sucesso ou fracasso de uma empresa, é um processo de longo prazo que exige identificação de talentos, mudanças, questões técnicas e tributárias e a forma como este processo será conduzido dependerá dos objetivos do negócio (FEDÉRATION DES EXPERTS-COMPTABLES EUROPÉENS, 2000).

Mian (2001) analisando 2.227 casos de sucessão que ocorreram no período de 1984-1997, observou que em 50% deles houve recrutamento de indivíduos externos, ou seja, que não faziam parte do quadro de funcionários da firma, enquanto 40% foram recrutados internamente. Este quadro pode sofrer uma inversão devido à escassez de pessoas qualificadas no mercado, as organizações que ainda não estão passando por dificuldades em atrair e gerir

talentos, em breve enfrentarão grandes desafios para realizá-los (TARIQUE; SCHULER, 2010).

Nas organizações sem fins lucrativos o aprimoramento e expansão dos potenciais de liderança dos colaboradores permitirá a continuidade da organização, devido a estratégias fundamentais como o planejamento de sucessão, a retenção e recrutamento de talentos internos (BOZER et al., 2015). Essas organizações também chamadas de terceiro setor (COMINI et al., 2013) englobam entre outras, cooperativas e associações (CARRION, 2000). Questões econômicas e institucionais levam as cooperativas agropecuárias à "autogestão" devido a um padrão de seleção de candidatos internos (ANTONIALLI, 2000).

No Brasil, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) se preocupa com a questão da sucessão quando apresenta o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Neste elenca a questão do planejamento de substituição e renovação da gestão como elementos-chave que deve contemplar os conselheiros e diretores das cooperativas, capacitando-os e desenvolvendo novas lideranças para a substituição de seus membros, com a necessidade de desenvolver políticas evolutivas de sucessão também para os executivos. O Manual ainda recomenda que o Comitê de recursos humanos deve supervisionar as práticas e processos de sucessão em todos os níveis hierárquicos da cooperativa (OCB, 2016).

Uma em cada sete pessoas no mundo é associada a uma cooperativa, no Brasil há mais de 6,6 mil cooperativas pertencentes a 13 ramos de atividades distintas. Dentre esses ramos temos o Agropecuário, que em 2015, tinha 1.543 cooperativas, com 993.564 associados, empregando 180.891 pessoas. Estima-se que 6,2% da população brasileira é associada a uma cooperativa e somadas as famílias dos cooperados estima-se que 24,9% da população esteja ligada a um dessas organizações (OCB, 2016).

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDCI), as cooperativas são responsáveis por aproximadamente metade da produção do agronegócio brasileiro, apesar disso contribuem com apenas 6% das exportações diretas do setor, representando uma necessidade de aprimoramento na sua gestão e qualificação (MDIC, 2016).

Essas organizações possuem algumas particularidades como a imposição de poderes deliberativos e executivos acima das decisões da "Assembleia Geral de Sócios" que causam uma unilateralidade do poder, dificultando a participação dos cooperados nas tomadas de

decisões, desencadeando assim processos prejudiciais ao bom desempenho e sobrevivência das mesmas, podendo levá-las à liquidação (CRÚZIO,1999).

Com base na importância do planejamento do processo sucessório com vistas a gestão e preparação de talentos (neste caso, associados da cooperativa) e a dificuldade de gestão identificada nas cooperativas agropecuárias, apontada como um importante fator para evitar sua liquidação, a questão central que norteia esta pesquisa é: *O que tem sido discutido na literatura sobre gestão de talentos e sucessão executiva em organizações sem fins lucrativos e como as cooperativas tem tratado essa questão?*

Logo, tem-se como objetivo geral analisar o que tem sido publicado no mundo sobre gestão de talentos e sucessão executiva em organizações sem fins lucrativos e como se dá esse processo nas cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul (MS). A Figura 1 apresenta a estrutura desta dissertação, dividida em dois capítulos cujos objetivos específicos compreendem, descrever o estado da arte da gestão de talentos e sucessão executiva em organizações sem fins lucrativos; e, identificar como ocorre o processo de sucessão executiva na perspectiva da gestão de talentos nas cooperativas agropecuárias de MS e a proposição de um modelo para sucessão.

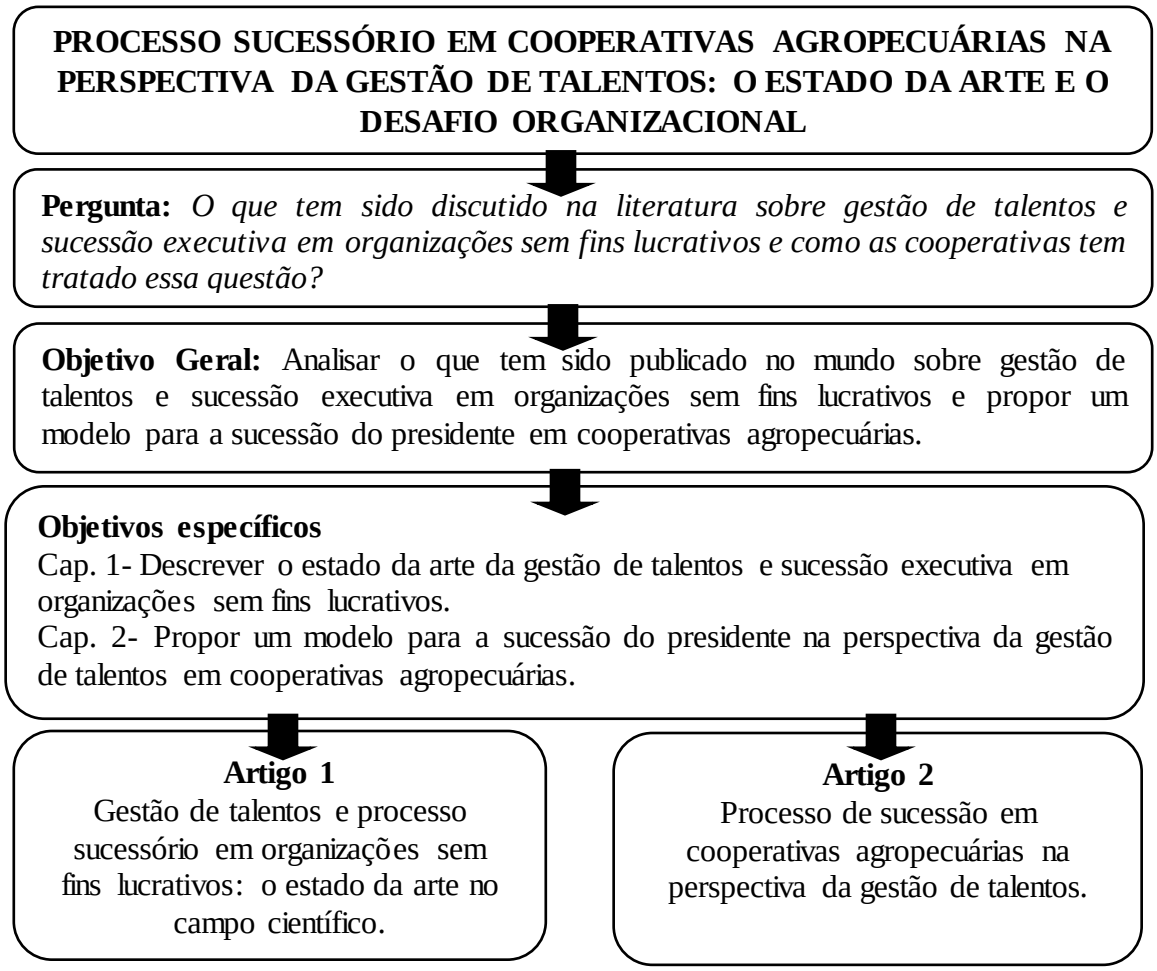


Figura 1: Estrutura da dissertação.
Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro capítulo consiste em um estudo bibliométrico que definiu o estado da arte da gestão de talentos e sucessão executiva em organizações sem fins lucrativos, reconhecendo qual a relevância do tema discutido nesta dissertação, já no segundo capítulo foi desenvolvida uma análise de conteúdo, objetivando a proposição de um modelo para a sucessão do presidente em cooperativas agropecuárias na perspectiva da gestão de talentos, tendo como objetivo específico identificar como ocorre o processo de sucessão executiva na perspectiva da gestão de talentos nas cooperativas agropecuárias de MS e verificar nas maiores cooperativas agropecuárias brasileiras se a permanência de um presidente por um longo período é benéfica para a cooperativa em termos de crescimento e faturamento.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.

BOZER, G.; KUNA, S.; SANTORA, J. C. The Role of Leadership Development in Enhancing Succession Planning in the Israeli Nonprofit Sector. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 5, p. 492-508, 2015.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. **Tempo social**, v. 12, n. 2, p. 237-255, 2000.

COMINI, G.; PAOLINO, M.; FEITOSA, M. Mapping of the succession process in nonprofit organizations in Brazil. **International Leadership Journal**, v. 5, n. 3, p. 28-50, 2013.

CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 18-26, 1999.

DE OLIVEIRA, L. B.; DA SILVA, F. F. R. A. The Effects of High Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from a Brazilian Non-Profit Organization. **Procedia Computer Science**, v. 55, p. 1023-1030, 2015.

DYCK, B. et al. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. **Journal of business venturing**, v. 17, n. 2, p. 143-162, 2002.

FEDÉRATION DES EXPERTS-COMPTABLES EUROPÉENS. Keeping it in the Family SME Family Business Succession: Planning for yourself, your business and the next generation <http://www.fee.be/images/publications/sme-smp/SME_Family_Business_Succession173200501416.PDF >. Acesso em: fev. 2016 / http://www.fee.be/library.html

FROELICH, K.; MCKEE, G.; RATHGE, R. Succession planning in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 22, n. 1, p. 3-20, 2011.

GRAMIGNA, M. R. Modelos de competências e gestão dos talentos. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

IP, B.; JACOBS, G. Business succession planning: a review of the evidence. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 326-350, 2006.

KESNER, I. F.; SEBORA, T. C. Executive succession: Past, present & future. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 327-372, 1994.

MCDONNELL, A. et al. Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 150-160, 2010.

MIAN, S. On the choice and replacement of chief financial officers. **Journal of Financial Economics**, v. 60, n. 1, p. 143-175, 2001.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDUSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. Cooperativismo. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/307>. Acesso em: out. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Agenda Institucional do Cooperativismo. Ed. 2016. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp>. Acesso em: out. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Disponível em: <http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br>. Acesso em: out. 2016.

PANDEY, S.; SHARMA, D. Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. **Procedia Economics and Finance**, v. 11, p. 152-165, 2014.

PORTER, M. E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

STAHL G. K., et al. Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. **Faculty & Research Working Paper.** Fontainebleau, France: INSEAD. 2007.

TAJUDDIN, D.; ALI, R.; KAMARUDDIN, B. H. Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 201, p. 80-84, 2015.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of world business**, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. FY 2014 Congressional Budget Justification and FY 2012 Annual Performance Report. <https://www.sba.gov/sites/default/files/files/1-508-Compliant-FY-2014-CBJ%20FY%202012%20APR.pdf>. Acesso em: fev. 2016./ https://www.sba.gov/tools/search-result-page?search=statistics%20of%20succession%20planning

CAPÍTULO 1

GESTÃO DE TALENTOS E PROCESSO SUCESSÓRIO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: O ESTADO DA ARTE NO CAMPO CIENTÍFICO

Resumo

A gestão de talentos diz respeito a identificar, selecionar, desenvolver e reter colaboradores talentosos para as organizações, procurando indivíduos que sejam capazes de uma gestão eficaz em meio a um ambiente desafiador e em constante mudança. O contexto diversificado em que as empresas estão inseridas exige que estas alcancem os seus objetivos estratégicos e preparem sucessores. A sucessão é uma atividade essencial para essas organizações sem fins lucrativos, porém essas têm dificuldades para lidar com esse processo. Por meio de uma bibliometria esse artigo teve como objetivo descrever o estado da arte da gestão de talentos e da sucessão executiva em organizações sem fins lucrativos. Verificou-se uma lacuna pois não foram encontrados trabalhos aliando as temáticas, gestão de talentos e sucessão executiva ligados ao objeto organizações sem fins lucrativo e as discussões sobre essas temáticas ainda não estão bem consolidadas concentrando-se no continente norte-americano e europeu, evidenciando assim, a necessidade de mais discussões sobre o assunto.

Palavras-chave: Gestão de talentos; sucessão executiva; organizações sem fins lucrativos.

Abstract

Talent management is about identifying, selecting, developing and retaining talented employees for organizations, looking for people who are capable of effective management in a challenging and constantly changing environment. The diversified context in which companies belong requires them to achieve their strategic goals and to prepare successors. Succession is an essential activity for nonprofit organizations, however they have difficulty dealing with this process. Through bibliometric, this article aimed to describe the state of the art of talent management and executive succession in nonprofit organizations. There was a gap, because no works were found combining both themes: talent management and executive succession in nonprofit organizations and discussions on these themes are not well established yet and mostly centered in the North American and European continents, thus proving the need of more discussions about this subject.

Keywords: Talent management; Executive succession; Nonprofit organizations.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de talentos diz respeito a identificar, selecionar, desenvolver e reter colaboradores talentosos para as organizações (TAJUDDIN et al., 2015), com vistas a formação de um banco de talentos internos (GRAMIGNA, 2007), procurando indivíduos que sejam capazes de uma gestão eficaz em meio a um ambiente desafiador e em constante mudança (BARNETT; DAVIS, 2008; TARIQUE; SCHULER, 2010).

O termo "Gestão de Talentos" passou a ganhar espaço a partir de 1997 (MARTIN, 2015). Tarique e Schuler (2010), em uma revisão sobre o tema, identificaram alguns desafios como a escassez de mão-de-obra qualificada no mercado e a dificuldade em reter esses talentos. Nos estudos sobre gestão de talentos não há clareza sobre a definição deste termo e as teorias ainda são muito fragmentadas (TARIQUE; SCHULER, 2010; BOUDREAU; RAMSTAD, 2005).

O contexto diversificado em que as empresas estão inseridas exige gestores que potencializem as oportunidades através de aptidões transculturais, que saibam lidar com as incertezas, administrar conflitos, dispostos a aprender e moldar-se às diferentes situações. Dominar a arte de gerir talentos é fundamental, pois atrair líderes globais, preparados para gerenciar bancos de talentos, conduziram a empresa a atingir seus objetivos estratégicos (SLOAN et al., 2003; HOR et al., 2010), alcançar vantagens competitivas, além de preparar sucessores no caso de uma transição geracional (MARTIN, 2015).

Com estes aspectos, Satiani et al. (2014) propõem aliar a gestão de talentos ao planejamento sucessório, preparando indivíduos para atender as necessidades de uma organização com vistas a continuidade da mesma, atentando-se neste processo às competências e ao alto potencial daqueles que poderão assumir a liderança.

A sucessão inclui uma série de teorias, objetos e métodos que podem ser utilizados para tratar o assunto. Kesner e Sebora (1994) afirmam que houve uma intensificação no interesse de pesquisadores por esta discussão, criando um fluxo de informações de pesquisa difusa e caótica.

Posteriormente, Giambatista et al. (2005) apresentaram uma revisão complementar a de Kesner e Sebora (1994), com artigos publicados a partir de 1994. Concluíram que os estudos sobre sucessão em 2005 já estavam em uma fase madura, porém observaram deficiências em relação as metodologias e as teorias utilizadas, afirmando que mais estudos são necessários para que as discussões continuem progredindo.

Ip e Jacobs (2006) corroboraram com os estudos de Kesner e Sebora (1994) e Giambatista et al. (2005) afirmando que esta é uma área com métodos de investigação e

aplicações pouco rigorosas, o que dificulta a proposição de abordagens precisas sobre o assunto. A ausência de um padrão de pesquisa, abre lacunas, que deveriam ser preenchidas com a reunião de todas as evidências existentes sobre o tema em um único instrumento.

Com base no exposto, o objetivo é descrever o estado da arte da gestão de talentos e sucessão executiva em organizações sem fins lucrativos. Será realizada uma bibliometria das publicações sobre os dois temas nas bases de dados, *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct*, *Emerald*, *ProQuest* e Periódicos Capes buscando artigos internacionais e nas bases, *Scielo* e *Spell* na busca por artigos brasileiros. Buscar-se-á responder à questão: *Qual é o estado da arte na discussão sobre os temas gestão de talentos e sucessão executiva em organizações sem fins lucrativos?*

2 GESTÃO DE TALENTOS

Reforçar práticas para atrair, selecionar, desenvolver, avaliar e reter talentos, aliando-os à cultura organizacional e às estratégias internas levam as empresas a excelência na gestão de talentos. Há um ambiente favorável ao alto desempenho quando se contrata profissionais com talentos para posições específicas (STAHL et al., 2007).

As disputas por talentos altamente qualificados estão se intensificado, principalmente entre as multinacionais, que tem se preocupado em planejar o futuro preparando candidatos internos para um alto desempenho. Desta forma, oportunizam que eles cresçam dentro da empresa através de incentivos à formação de competências por meio da educação e programas de estudos oferecidos aos seus colaboradores (FARNDALE et al., 2010).

A gestão de talentos envolve práticas sistemáticas de identificação de talentos para posições-chave, que levam as organizações a obter vantagens competitivas sustentáveis em escala global, desenvolvendo uma equipe de talentos com um bom desempenho para ocupar posições na gestão de topo na empresa (MELLAHI; COLLINGS, 2010).

Para Collings e Mellahi (2009), a gestão estratégica de talentos se diferencia da gestão estratégica de recursos humanos porque centra-se em colaboradores que fazem parte da equipe de talentos, fundamentais para o sucesso da organização enquanto a outra apesar de diferenciar grupos de funcionários trabalha com foco no todo.

3 SUCESSÃO EXECUTIVA

Diretores de recursos humanos de empresas globais têm trabalhado em uma gama de atividades, tais como o desenvolvimento da gestão, planejamento de sucessão e de carreira, estratégias e recompensas (FARNDALE et al., 2010). O planejamento de sucessão, através de

um programa formal, tenta desenvolver uma competência gerencial levando a uma melhoria na gestão da empresa e de seus lucros (MCDONNEL et al., 2010).

A sucessão é definida como um conjunto de regras e procedimentos a serem adotados na transferência de um cargo para um novo executivo. Neste processo deve ser observada a necessidade da sucessão, determinação de critérios de seleção e definição do sucessor (FRIEDMAN, 1986).

Considerada como um processo delicado para a empresa, a sucessão deve ser conduzida de forma a não comprometer a sobrevivência e continuidade da mesma (COSTA, 2006; HOR et al., 2010). No momento decisivo em que o executivo deixa o cargo, de forma voluntária ou não, o tempo torna-se uma questão crucial, pois neste ponto é necessário definir os sucessores e dar atenção aos compromissos e projetos em andamento. Determinar os procedimentos a serem adotados é crucial para que o legado construído sobreviva a mudança (AUSTIN; GILMORE, 1993; KESNER; SEBORA, 1994).

Este problema afeta vários tipos de organizações, um amplo espectro de negócios até mesmo não-comerciais (IP; JACOBS, 2006). No que se refere as empresas familiares esses processos são mais evidentes, as necessidades dos gestores são confundidas com as necessidades dos negócios, e em alguns casos, esta situação ameaça o bem-estar da empresa colocando sua sobrevivência em risco durante o processo de sucessão (STRAVOU, 2003).

Assim, a sucessão torna-se essencial à continuidade das organizações no longo prazo. O seu planejamento em um nível básico ocorre quando o executivo-chefe sugere o nome de um subordinado para fornecer avaliações de potenciais candidatos à sucessão. Em um nível mais elevado há uma incorporação de possíveis sucessores a um plano de gestão e desenvolvimento, partindo para um plano ideal onde todas as etapas do processo são descritas e documentadas para garantir uma transição suave em todos os níveis organizacionais (HUANG, 2001).

4 GESTÃO DE TALENTOS E SUCESSÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Organizações sem fins lucrativos são entidades jurídicas que tem por finalidade a produção de bens e serviços, seu estatuto determina que os lucros financeiros auferidos sejam revertidos em investimentos e melhorias internas, frequentemente são isentas de diversos impostos e sua gestão se caracteriza por ser exercida pelos seus membros (THE SYSTEM OF NATIONAL ACCOUNTS, 1993). As cooperativas estão inseridas nesta classificação (CARRION, 2000), e possuem como característica ser um agrupamento de pessoas para a consecução de metas sem fins lucrativos, o resultado líquido do seu exercício denomina-se

“sobras operacionais” e objetivam melhorar a qualidade de vida de seus membros (LAZZARINI et al., 1999).

Uma iminente crise assombra as organizações sem fins lucrativos, a escassez de lideranças, causada pela aposentadoria da geração *baby boomers*, em vista disso seria saudável que os gerentes se comprometessem com a construção de equipes de liderança fortes e duradouras, nutrindo seu quadro de talentos através de ações como investimentos em capacitação de líderes, benefícios e remuneração e exploração de novas fontes de talentos (TIERNEY,2006).

Uma pesquisa sobre sucessão em organizações sem fins lucrativos mostrou que aquelas que apresentavam um planejamento formal de sucessão, possuíam processos variados (CARMAN et al., 2010), o que confirma o estudo de Pandey e Sharma, (2014), quando afirmam que os processos de sucessão são pouco precisos, sendo necessário unir todos os instrumentos em uma teoria geral sobre o tema.

A gestão dessas organizações tende a ser menos eficiente quando executada por seus fundadores, pois não são escolhidos por sua capacidade, enquanto sucessores tendem a ser pessoas com mais experiências e capacidade de gestão (BLOCK; ROSENBERG, 2002).

As organizações sem fins lucrativos têm dificuldades para lidar com a sucessão, pois não reconhecem a importância real de seus diretores. A literatura sobre sucessão privilegia organizações privadas, que por sua vez remuneram melhor seus diretores executivos. Além disso as organizações sem fins lucrativos não estão preparadas para a tarefa de selecionar um sucessor, e possuem dificuldades financeiras em custear este processo (ALLISON, 2002).

O planejamento de sucessão é uma atividade essencial para essas organizações, porém, a maioria, não possui um planejamento formal, é preciso que construam uma cultura forte e sustentável de práticas de sucessão, envolvendo todos os níveis administrativos, com um processo contínuo e focado (SANTORA et al., 2015).

A gestão de talentos nestas organizações consegue processos mais eficazes quando têm funcionários bem remunerados, possuem uma resistência maior à inovação em seus processos devido à baixa incidência de recompensas ao assumir riscos, sendo positiva a contratação de candidatos externos que tiveram contato com outros sistemas de gestão pelo fato de estarem propensos a experimentar novos métodos (RAU, 2012).

Assim o planejamento de sucessão em organizações sem fins lucrativos envolve esforços de planejamento da gestão de topo voltando-se a um abrangente e sistemático desenvolvimento de talentos (FROELICH et al., 2011).

5 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa bibliométrica sobre os temas gestão de talentos e sucessão em organizações sem fins lucrativos. Utilizou-se o método *Knowledge Development Process – Construtivist (ProKnow-C)*, proposto por Ensslin et al. (2010), estruturado nas seguintes etapas: 1) identificação das palavras-chaves; 2) seleção das bases de dados; 3) busca dos artigos; 4) leitura e enquadramento no tema; e 5) análise. As categorias de análise envolveram: a) publicações; b) evolução das pesquisas; c) referências; d) periódicos; e) objetos pesquisados; f) metodologia; g) autorias e coautorias; h) palavras-chave.

Não foram definidos limites de tempo para a seleção dos trabalhos visando identificar quando iniciaram os estudos sobre as temáticas de interesse e como se comportaram no decorrer dos anos.

Primeiramente, foram realizadas pesquisas nas bases de dados internacionais com a opção pelas bases: *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct*, *Emerald*, *ProQuest* e Periódicos Capes. Com objetivo de encontrar os artigos publicados que aliam os temas gestão de talentos e sucessão, foram utilizados os descritores *"talent management"* e *succession*. As pesquisas foram realizadas no período de 26 de abril a 10 de junho de 2016.

Também foi realizada uma pesquisa nas bases internacionais, nos dias 26 e 27 de abril e nos dias 9 e 10 de junho de 2016, aliando cada uma das temáticas ao objeto, organizações sem fins lucrativos. Foram utilizados os descritores *"talent management"*, *succession* e cada uma delas aliada a *nonprofit*. Devido ao baixo número de artigos encontrados, foi feita uma varredura nas referências dos artigos selecionados, buscando mais publicações que tratassem do tema em foco, gestão de talentos e sucessão em organizações sem fins lucrativos.

Na pesquisa em bases internacionais utilizou-se como apoio a base de dados Periódicos Capes, para baixar artigos que não estavam disponíveis para *download* nas bases internacionais selecionadas. Os resultados são demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1: Resultado dos artigos encontrados nas bases internacionais.

Bases/Palvras-chaves	*"talent management"+ succession*				*"talent management"+ nonprofit*				*Succession + nonprofit*			
	R	**I**	**E**	**T**	**R**	**I**	**E**	**T**	**R**	**I**	**E**	**T**
Web of Science[1]	21	6	1	**14**	13	1	9	**3**	15	3	6	**6**
Scopus[2]	42	8	7	**27**	15	1	12	**2**	21	2	10	**9**
Science direct[2]	6	-	-	**6**	3	-	2	**1**	0	-	-	**-**
Emerald[2]	46	6	16	**24**	0	-	-	-	11	2	2	**7**
Pro-quest[3]	18	4	5	**9**	0	-	-	-	12	3	3	**6**
Periódicos CAPES[1]	11	1	1	**9**	1	-	1	**0**	4*	-	2	**2**
	Subtotal			**89**	**Subtotal**			**6**	**Subtotal**			**30**
	Repetidos			**43**	**Repetidos**			**2**	**Repetidos**			**16**
	TOTAL			**46**	**TOTAL**			**4**	**TOTAL**			**14**

R- Resultado.
I- Indisponível.
E- Eliminados por estarem fora do tema, publicado no idioma coreano, revista em formato não acadêmica, artigo sem autor ou artigo de congresso.
T- Total de artigos por base.
[1]Pesquisa avançada por tópico (*Web of Science*) e no assunto (Periódicos CAPES).
[2]Pesquisa avançada no Título, resumo e palavras-chave (apenas *journals* ou artigos).
[3]Pesquisa avançada no Resumo (apenas periódicos acadêmicos).
*O resultado foi de cinco artigos, um apareceu duas vezes, portanto o total considerado foi de quatro artigos.
Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente foram realizadas as buscas nas referências dos artigos encontrados nas bases de dados para os termos *talent management + nonprofit* e *succession + nonprofit*, os números são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Artigos encontrados em buscas feitas nas referências.

Palvras-chaves	*"talent management" + nonprofit*	*Succession + nonprofit*
Total de artigos bases de dados	4	14
Busca nas referências	0	23
Subtotal	4	37
Repetidos	-	8
TOTAL ANALISADO	**4**	**29**

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas bases nacionais *Scielo* e *Spell*, foram utilizados um maior número de descritores para reportar-se ao objeto de estudo, além de organizações sem fins lucrativos utilizou-se terceiro setor, cooperativa e associação(ões). Também foram incluídas denominações que remetem a gestão de talentos (que é um termo novo), pois não houveram resultados com a

utilização deste, os descritores selecionados foram: gestão de recursos humanos, gestão estratégica de recursos humanos, gestão de pessoas e gestão estratégica de pessoas.

O Quadro 2 apresenta apenas os termos que combinados obtiveram pelo menos um resultado.

Quadro 2: Resultado dos artigos encontrados nas bases nacionais.

Palavras/Base	***Scielo****		***Spell****		**Total**
	R	**E**	**R**	**E**	
Gestão de recursos humanos + sucessão	0	-	3	1	2
Gestão estratégica de recursos humanos + sucessão	0	-	1	-	1
Gestão de pessoas + sucessão	2	2	3	1	2
Gestão estratégica de pessoas + sucessão	0	-	1	-	1
				Subtotal	6
				Repetidos	4
				TOTAL	**2**
Gestão de recursos humanos + organizações sem fins lucrativos	0	-	2	2	0
Gestão de recursos humanos + terceiro setor	0	-	7	4	3
Gestão de recursos humanos + cooperativa	1	1	2	1	1
Gestão de recursos humanos + associação	7	7	8	7	1
Gestão de recursos humanos + associações	0	-	2	2	0
Gestão estratégica de recursos humanos + cooperativa	0	-	1	-	1
Gestão estratégica de recursos humanos + associação	1	1	0	-	0
Gestão de pessoas + organizações sem fins lucrativos	1	1	3	3	0
Gestão de pessoas + terceiro setor	2	2	13	11	2
Gestão de pessoas + cooperativa	2	2	8	7	1
Gestão de pessoas + associação	8	8	8	7	1
Gestão de pessoas + associações	5	5	9	8	1
Gestão estratégica de pessoas + associação	1	1	1	1	0
				Subtotal	11
				Repetidos	4
				TOTAL	**7**
Sucessão + terceiro setor	1	1	0	-	0
Sucessão + cooperativa	0	-	1	-	1
Sucessão + associações	8	7	1	-	2
				Subtotal	3
				Repetidos	1
				TOTAL	**2**

R- Resultado.
I- Indisponível.
E- Eliminado.
*Pesquisa avançada no resumo.
Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, de acordo com os Quadros 1 e 2 e a Tabela 1, temos o total de artigos internacionais e nacionais analisados nesta pesquisa, os números são apresentados pela Tabela 2.

Tabela 2: Artigos analisados.

	Bases internacionais	Bases nacionais
"talent management" + succession	46	2
"talent management" + nonprofit	4	7
succession + nonprofit	31	2
TOTAL	**81**	**11**

Fonte: Elaborado pela autora.

Os artigos foram analisados através da tabulação dos dados e geração dos gráficos pelo *Microsoft Office Excel*, também foram utilizados os *softwares Nvivo* para a elaboração da nuvem de palavras-chave e o UCINET para montar a rede de autores.

A Figura 1 apresenta esquematicamente os passos metodológicos realizados para o desenvolvimento deste capítulo.

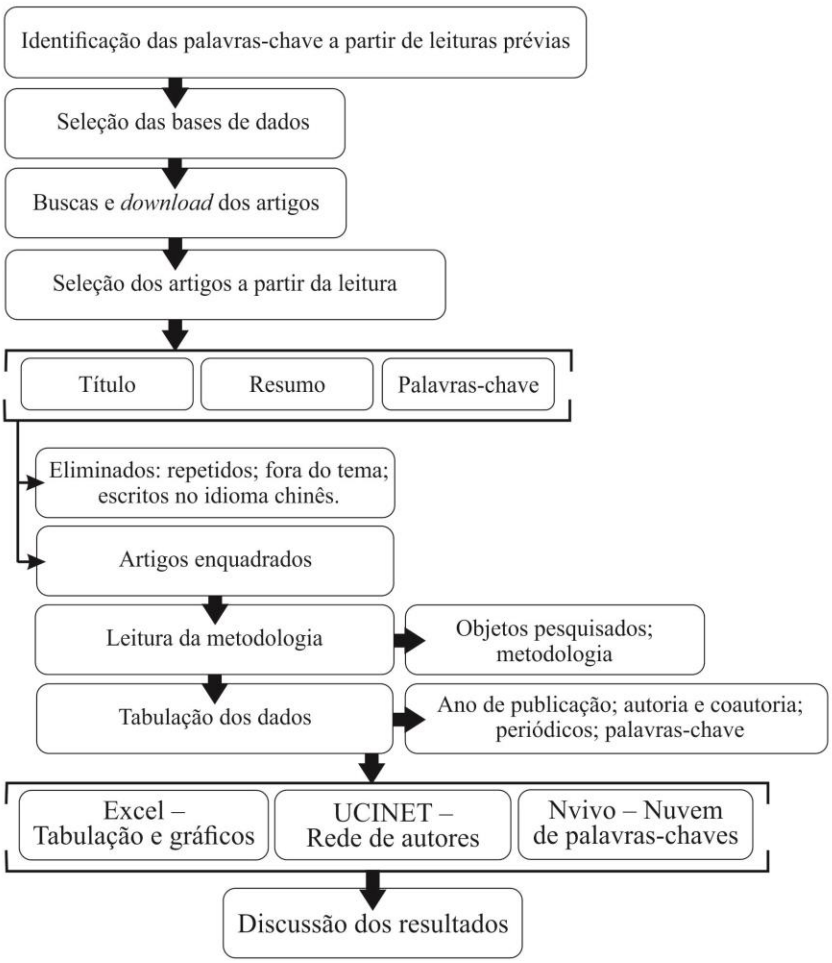


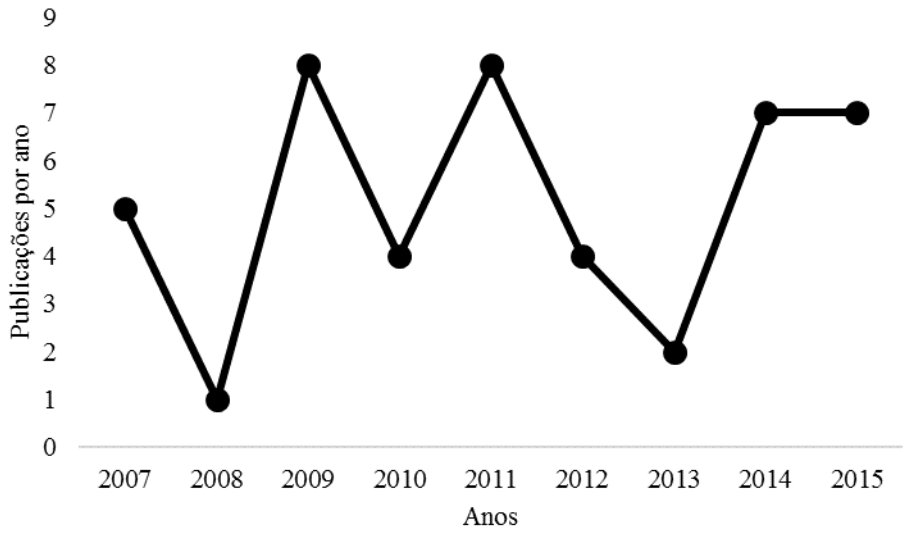
Figura 1: Procedimentos metodológicos.
Fonte: Elaborado pela autora.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Gestão de Talentos e Sucessão

A partir da análise de 46 artigos internacionais disponíveis em seis bases de dados, *Web of Science, Scopus, Science Direct, Emerald, ProQuest* e Periódico Capes, envolvendo discussões a respeito dos temas gestão de talentos e sucessão, o Gráfico 1 apresenta as publicações por ano destes artigos.

Gráfico 1: Número de publicações internacionais por ano: *talent management + succession*.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

Os primeiros trabalhos identificados que aliaram as duas teorias, gestão de talentos e sucessão, foram publicados no ano de 2007, dez anos depois da intensificação das discussões sobre gestão de talentos, que começou a ganhar espaço a partir de 1997 (MARTIN, 2015). As publicações tiveram um auge nos anos de 2009 e 2011 com oito ocorrências. Houve uma queda consecutiva no número de publicações apenas nos anos de 2012 e 2013, nos demais anos sempre após um período de queda ocorreu um aumento. Esse panorama mostra que os temas gestão de talentos e sucessão já estão sendo discutidos conjuntamente no cenário internacional. No ano de 2016 não foram identificadas publicações, porém a análise se deu apenas até o mês de junho do ano citado.

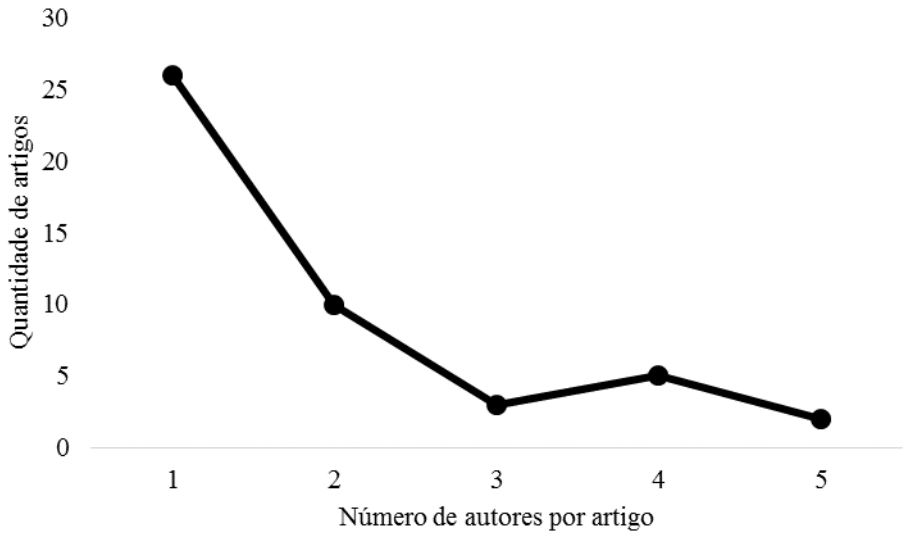
Como não se encontrou artigos publicados abordando os dois temas nas bases nacionais, utilizou-se outros termos como apresentado na metodologia, visando encontrar artigos que tivessem o mesmo foco.

Foram localizados dois artigos que tratam de sucessão, apesar de não utilizarem o termo gestão de talentos, eles abordam a gestão estratégica de pessoas e de recursos humanos,

visando a retenção e o desenvolvimento de colaboradores. Os artigos foram publicados em 2013 e 2014, assim temos uma discussão ainda muito superficial envolvendo os dois temas no campo científico brasileiro.

O número de autores por artigo internacional, pode ser analisado a partir do Gráfico 2.

Gráfico 2: Número de autores por artigo internacional: *talent management + succession*.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 2 apresenta uma tendência de publicações internacionais com apenas um autor (26 artigos), este número decresce à medida que aumentam a quantidade de autores, com exceção dos artigos com quatro autores que contabilizaram cinco publicações, número maior do que o dos artigos com três autores (três artigos). Os dois artigos brasileiros contaram com dois autores cada um.

Os objetos pesquisados pelos 46 artigos, em relação a gestão de talentos e sucessão é apresentado pelo Gráfico 3.

Gráfico 3: Objetos estudados: *talent management + succession*.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

A maioria dos artigos (33%) não definiram o objeto de estudo, nos demais as pesquisas ocorreram com maior frequência em empresas, organizações ou companhias (20%), o item denominado "outros" envolveu organizações farmacêuticas, bibliotecas, instituições de ensino e escritório de advocacia (11%). Nos artigos brasileiros os objetos foram empresas familiares e empresas, ambos realizados no Brasil.

Quanto as metodologias utilizadas, foi identificada uma predominância na realização de estudos com abordagens qualitativas e estudos de caso, dois artigos trabalharam com a proposição de um modelo, identificando variáveis importantes para esse tipo de pesquisa. Apenas dois artigos aplicaram questionários estruturados, dois utilizaram *surveys* e houve um estudo fenomenológico. Os dois artigos nacionais utilizaram estudos de caso.

Todos os artigos internacionais foram publicados em língua inglesa. A Tabela 3 apresenta quais foram os autores mais citados nas referências, sendo considerados apenas os principais em cada artigo.

Tabela 3: Autores que mais apareceram nas referências nos 46 artigos internacionais analisados: *talent management + succession*.

Autor	Número de referências	Autor	Número de referências
ROTHWELL, W.	11	CONGER, J.	4
BUSH, T.	9	LEWIS R. E.	4
CHURCH, A. H.	9	MCDONNELL, A.	4
MCCAULEY, C. D.	7	MICHAELS, E.	4
COLLINGS, D. G.	7	PEET, M.	4
CAPPELLI, P.	6	SCULLION, H.	4
BOUDREAU, J. W.	4		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

A Tabela 3 mostra que alguns autores foram referenciados várias vezes, o autor com maior número de referências foi Rothwell, W. com 11 incidências, embora este não seja um número elevado de ocorrências se comparado a quantidade de artigos analisados (46 artigos). A Tabela 4 traz as obras mais citadas.

Tabela 4: Obras mais citadas nos 46 artigos internacionais analisados: *talent management + succession*.

Obra	Quantidade
COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel. Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.	3
LEWIS, Robert E.; HECKMAN, Robert J. Talent management: A critical review. Human resource management review, v. 16, n. 2, p. 139-154, 2006.	4
MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. The war for talent. Harvard Business Press, 2001.	4

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Tabela 4, três obras se destacaram nas referências dos 46 artigos analisados, sendo que todas estão ligadas a temática gestão de talentos. A Tabela 5 apresenta os artigos analisados mais citados de acordo com o Google Acadêmico.

Tabela 5: Os 11 trabalhos mais citados de acordo com o Google Acadêmico, Qualis 2014 e fator de impacto até 13 de junho de 2016: *talent management + succession*.

			Qualis		Fator de impacto		
Posição	**Obra**	**Citações**	**Inter.**	**Adm.**	**Valor**	**Quadrante**	**Ano**
1	Groves (2007)	202	-	-	-	-	-
2	McDonnell, Lamare, Gunnigle e Lavelle (2010)	141	-	-	2,811	Q1	2015
3	Hills (2009)	58	-	A2	-	-	-
4	Fulmer, Stumpf e Bleak (2009)	35	-	-	-	-	-
5	Sharma e Bhatnagar (2009)	32	-	A2	-	-	-
6	Peet (2012)	28	-	A1	1,689	Q2	2015
7	McQuade, Sjoer, Fabian, Nascimento, Schroeder (2007)	24	-	-	-	-	-
8	Yapp (2009)	23	-	-	-	-	-
9	Rothwell (2011)	21	-	-	-	-	-
10	Stybel (2010)	17	-	-	-	-	-
11	Standler (2011)	17	-	-	-	-	-

Fonte: Google acadêmico (2016); Plataforma Sucupira[2] (2016); *Web of Science* (2016).

Foram selecionados os 11 artigos mais citados, sendo dois com 17 citações. Como apresentado pelo Gráfico 2, há tendência de publicação dos artigos internacionais com apenas um autor, dos trabalhos mais citados de acordo com a Tabela 5, sete tiveram esta característica, destacando que o terceiro e o quinto colocado estão publicados em revistas A2 na área interdisciplinar de acordo com a Plataforma Sucupira.

O sexto colocado representa uma A1[3] na área interdisciplinar, com fator de impacto[4] 1,689, correspondendo a uma Q2 de acordo com o *Web of Science*, e o segundo lugar representado por 2,811 representa uma Q1.

A Figura 2 apresenta da rede de autoria e coautoria dos 46 artigos analisados por esta fase da pesquisa.

---

[2] Ferramenta *online* que disponibiliza em tempo real e com transparência as informações, processos e procedimentos que a Capes realiza no Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) para toda comunidade acadêmica. Dentre as informações tem-se o acesso a classificações Qualis das revistas (CAPES, 2016). A classificação utilizada nesta pesquisa foi o Qualis 2014.

[3] Estrato mais elevado da classificação Qualis, que é um sistema usado para classificar a produção científica dos programas de pós-graduação no que se refere aos artigos publicados em periódicos científicos (CAPES, 2016).

[4] Recurso que permite avaliar o impacto das publicações científicas através da utilização de dados de citações das revistas acadêmicas, cuja coleção principal está indexada ao *Web of Science*. Essa classificação atribui um número às revistas, representando o fator de impacto e classifica todas as revistas de uma determinada área separando-as em quatro quadrantes, Q1, Q2, Q3 e Q4, onde aquelas que pertencem ao primeiro representam as revistas com maior fator de impacto na área analisada e as Q4 representam aquelas com o fator de impacto menos representativo (PERIÓDICOS CAPES, 2016).

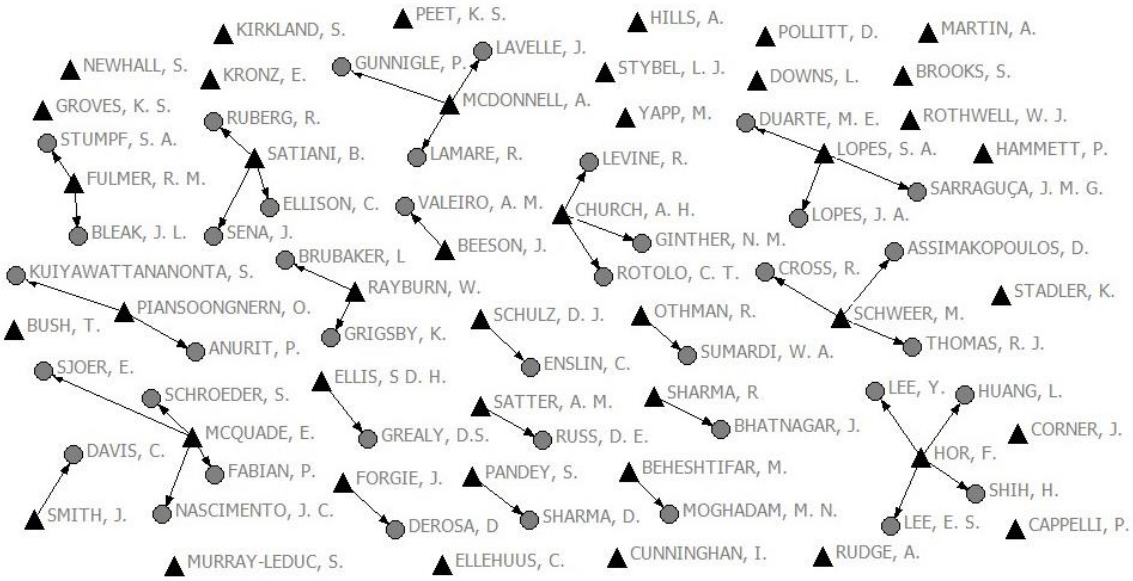


Figura 2: Rede de autoria e coautoria: *talent management + succession*.
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

A Figura 2 apresenta a rede de autoria e coautoria, os triângulos representam os autores (42), destes 22 publicaram sozinhos e os círculos, os coautores (39). Percebe-se que autores não se repetiram como coautor em nenhum artigo. É significativo o número de agentes que não estabelecem conexões, destacando-se uma rede pouco integrada, já que nenhum coautor teve interação com mais de um autor. Destacam-se Ellis, S. D. H., Newhall, S., Groves, K. S. e Church, A. H. que participaram da publicação de dois artigos cada um, em todos os casos como autores principais.

Os dois artigos brasileiros possuem dois autores cada um, sem repetições. Dois estão ligados a Universidade Federal de São Paulo, um de Mato Grosso do Sul e outro do Centro Universitário Toledo Araçatuba. Nos artigos internacionais as duas Instituições que tiveram participação em mais de uma publicação (2 artigos) foram *Duke Corporate Education*, localizada nos EUA e *University of Limerick* na Irlanda.

A Tabela 6 mostra os países que tiveram destaque no número de artigos publicados em que os autores eram ligados as suas instituições.

Tabela 6: Países das instituições onde os autores dos artigos internacionais estão lotados: *talent management + succession*.

País	Quantidade de autores	País	Quantidade de autores
EUA	38	Taiwan	4
Reino Unido	8	Tailândia	3
Portugal	5	Austrália	3
Irlanda	4		

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Nas publicações internacionais analisadas há um número notavelmente superior de autores ligados a instituições localizadas nos Estados Unidos da América (38), seguidos por 17 na Europa, sete na Ásia e três na Oceania.

A Figura 3 mostra a nuvem de palavras-chave, mostrando a frequência com que estas apareceram no decorrer dos 46 artigos, foram consideradas as 100 palavras mais frequentes. Salienta-se que oito trabalhos não apresentaram palavras-chave.

Figura 3: Nuvem de palavras-chave: *talent management + succession*.
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

A Figura 3 mostra que os termos que se destacam nesta pesquisa são *succession planning* e *talent management* que correspondem as duas temáticas pesquisadas, os termos *leadership* e *development*, respectivamente liderança e desenvolvimento também se sobressaíram, estando estes, diretamente ligados tanto ao planejamento de sucessão quanto a gestão de talentos.

6.2 Gestão de Talentos em Organizações sem fins Lucrativos

A segunda fase das pesquisas analisa os artigos publicados sobre gestão de talentos em organizações sem fins lucrativos. Esta fase apresentou os menores índices de resultados, com quatro artigos internacionais nas seis bases de dados e sete artigos nacionais. O resultado mais elevado para as bases nacionais se dá devido a utilização de um maior número de descritores,

visando a localização de artigos que tratassem do tema, para conhecer os estudos sobre esta temática no campo científico brasileiro.

Os quatro artigos internacionais tiveram suas publicações a partir de 2006, com um total dez autores, nove destes são ligados a instituições localizadas nos Estados Unidos da América (EUA) e um de Singapura, nenhum autor se repetiu. Todas as pesquisas estão publicadas em inglês e os objetos estudados foram organizações religiosas, associações e sindicatos. Dois dos quatro artigos utilizaram o estudo de caso como metodologia e duas revistas apresentaram fator de impacto de 0,653 de acordo com a *Web of Science*, representando uma Q4 e 2,236 uma Q1 (ambos para a classificação 2015).

Nos artigos brasileiros a publicação mais antiga data de 2006, o foco dos estudos foram temas ligados ao desenvolvimento e gestão de recursos humanos, gestão estratégica de pessoas e retenção de talentos.

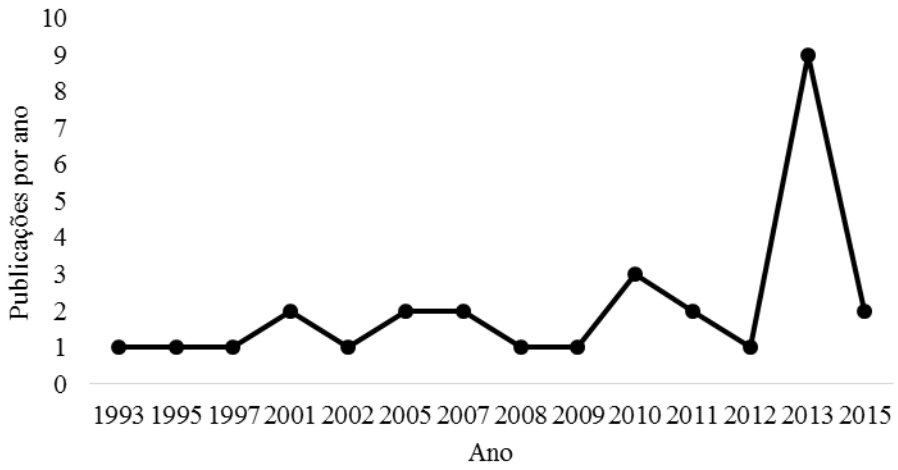
Os objetos estudados foram identificados com hospitais, entidades sem fins lucrativos, terceiro setor e cooperativas, todos os artigos estão publicados em português e as revistas tiveram Qualis 2014 nos estratos inferiores. Para as áreas de administração, ciências contábeis e turismo, de acordo com a Plataforma Sucupira, a melhor classificação identificada foi B2 e duas revistas foram avaliadas como B5. Na área interdisciplinar foram duas B2, duas B3 e três não estão listadas no Qualis 2014.

Apesar do baixo número de publicações sobre o tema, as questões ligadas a gestão de talentos e a preparação deste capital em organizações sem fins lucrativos se mostra emergente e mais estudos envolvendo está temática são necessários para que as discussões avancem no sentido de promover uma estruturação e constituir os alicerces para a gestão de talentos nestas organizações.

6.3 Sucessão em organizações sem fins Lucrativos

Esta fase contou com um total de 29 artigos localizados nas seis bases internacionais e nas buscas realizadas nas referências dos artigos, mais dois artigos nacionais (brasileiros), todos discutem a sucessão em organizações sem fins lucrativos. O Gráfico 4, apresenta a evolução das publicações por ano.

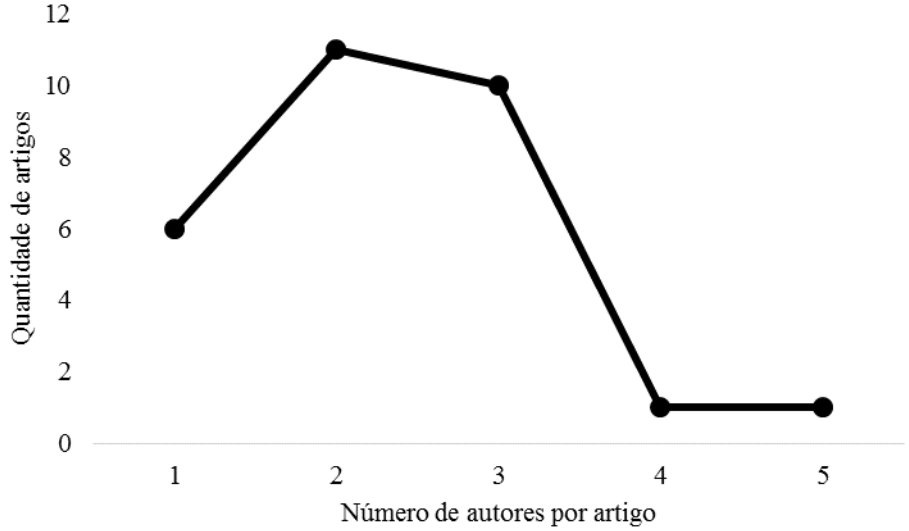
Gráfico 4: Número de publicações internacionais por ano: *succession + nonprofit*.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 4 mostra que a temática começou a surgir em 1993, porém as discussões não foram intensificadas. Do período analisado de 23 anos com a ocorrência de publicações (1993-2015), nove anos não tiveram publicação de nenhum trabalho. Em 2010 e 2013 houve destaque com a maior incidência de artigos publicados, três e nove, respectivamente. A notoriedade de 2013 ocorreu devido a uma edição especial sobre sucessão em organizações sem fins lucrativos lançada pela *International Leadership Journal*, que contou com a publicação de cinco artigos sobre o tema. O Gráfico 5 apresenta o número de autores por publicação.

Gráfico 5: Número de autores por artigo internacional: *succession + nonprofit*.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

Diferentemente do Gráfico 2 que mostra uma tendência de publicações com apenas um autor para os artigos sobre gestão de talentos e sucessão, o Gráfico 5 revela uma maior ocorrência de pesquisas com dois (11 artigos) e três (dez artigos) autores. Os artigos nacionais contaram com dois autores cada um.

Com o objeto organizações sem fins lucrativos claramente definido, 15 dos 29 artigos analisados nesta fase da pesquisa não especificaram o tipo de organização, enquanto os outros 14 detalharam os objetos pesquisados. Dentre eles surgem organizações de base comunitária, associações, instituições de caridade, cooperativas, fundações e igrejas. Nos artigos brasileiros os objetos foram cooperativas e empreendimentos sociais.

As metodologias mais utilizadas foram estudos de caso (6 artigos), *surveys* (8 artigos) e entrevistas semiestruturadas (4 artigos), além disso foram aplicadas pesquisas bibliográficas, técnica *delphi* e caso de ensino.

A Tabela 7 apresenta os autores mais citados nas referências dos 29 artigos internacionais, foi considerado apenas o autor principal de cada artigo.

Tabela 7: Autores que mais se destacaram nas referências nos 29 artigos internacionais analisados: *succession + nonprofit*.

Autor	Número de referências	Autor	Número de referências
Santora, J. C.	64	Cornelius, M.	9
Adams, T.	14	Herman, R. D.	8
Gilmore, T. N.	11	Rothwell, W. J.	8
Bell, J.	10	Tierney, T. J.	8
Comini, G. M.	10	Froelich, K. A.	7
Kesner, I. F.	10	Giambatista, R. C.	7
Wolfred, T.	10		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

Os dados da Tabela 7 evidenciam a notoriedade que o autor Santora J. C. exerce perante o tema pesquisado, sucessão em organizações sem fins lucrativos, com 64 citações nas referências, 50 a mais que o autor subsequente. Pondera-se também a relevância do autor Rothwell, W. J., com oito citações nesta fase da pesquisa, e de acordo com a Tabela 3, é o autor que mais foi citado nos artigos sobre gestão de talentos e sucessão com 11 ocorrências.

A Tabela 8 apresenta as nove obras mais citadas pelos artigos internacionais.

Tabela 8: Obras mais citadas nos 29 artigos internacionais analisados: *succession + nonprofit*.

Obra	Quantidade
BELL, Jeanne; MOYERS, Richard; WOLFRED, Timothy R. **Daring to lead 2006: A national study of nonprofit executive leadership**. CompassPoint/MeyerFoundation, 2001.	10
KESNER, Idalene F.; SEBORA, Terrence C. Executive succession: Past, present & future. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 327-372, 1994.	10
GIAMBATISTA, Robert C.; ROWE, W. Glenn; RIAZ, Suhaib. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 6, p. 963-991, 2005.	7
SANTORA, Joseph C.; SARROS, James C. CEO succession in nonprofit community-based organizations: is there room for insiders at the top?. **Career Development International**, v. 6, n. 2, p. 107-111, 2001.	7
SANTORA, Joseph C.; CARO, Mary Ellen; SARROS, James C. Succession in nonprofit organizations: An insider/outsider perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 72, n. 4, p. 26, 2007.	7
TIERNEY, Thomas. The leadership deficit. **Stanford Social Innovation Review**, v. 4, n. 2, p. 26-35, 2006.	7
COMINI, Graziella Maria; FISCHER, Rosa Maria. When Cinderella gazes at herself in the mirror: The succession issue in NGOs. **From the Editor**, p. 4, 2009.	6
FROELICH, Karen; MCKEE, Gregory; RATHGE, Richard. Succession planning in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 22, n. 1, p. 3-20, 2011.	6
SANTORA, J. C.; SARROS, J. C.; COOPER, B. The global survey of executive succession (GSES) in NPOs/NGOs. **Unpublished survey**, 2009.	6

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

A Tabela 8 mantém o destaque para o autor Santora, J. C., com três trabalhos, representando um terço dos expostos na tabela. Das nove pesquisas apresentadas, cinco estão ligadas a sucessão em organizações sem fins lucrativos, três a sucessão e uma a falta de recursos humanos para atuarem no setor sem fins lucrativos, com a aposentadoria da geração *baby boomers* como um aspecto agravante para este cenário (TIERNEY, 2006). A Tabela 9 apresenta os dez artigos mais citados de acordo com o google acadêmico, dentre os 29 analisados.

Tabela 9: Os dez trabalhos mais citados de acordo com o Google Acadêmico até 13 de junho de 2016: *succession + nonprofit*.

			Qualis		Fator de impacto		
Posição	**Obra**	**Citações**	**Inter.**	**Adm.**	**Valor**	**Quadrante**	**Ano**
1	Allison (2002)	57	-	-	0,653	Q4	2015
2	Balser, Carmin (2009)	31	-	-	0,653	Q4	2015
3	Froelich, McKee, Rathge (2011)	31	-	-	0,653	Q4	2015
4	Santora, Sarros (2001)	30	-	-	1,054	Q3	2015
5	Santora, Clemens, Sarros (1997)	26	-	-	0,462	Q4	2015
6	Santora, Caro, Sarros (2007)	23	-	-	-	-	-
7	Santora, Sarros (1995)	22	-	-	0,462	Q4	2015
8	Santora, Sarros (2001)	20	-	-	1,054	Q3	2015
9	Carman, Leland, Wilson (2010)	19	-	-	0,653	Q4	2015
10	Hurd, Buschbom (2010)	15	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

Como foi visto nas Tabelas 7 e 8, Santora J. C. foi o autor mais citado pelos artigos analisados nesta fase da pesquisa. Este autor se destacou como um importante pesquisador da área, pois dos 29 trabalhos analisados ele está presente em 12 como autor principal e conta com a coautoria de Sarros James J. C. em todos eles; Santora também participou como coautor em mais um artigo, tendo assim, atuado em 13 dos 29 artigos analisados. De acordo com a Tabela 9, cinco dos artigos deste autor são classificados dentre os mais citados conforme o Google Acadêmico, destaque também para a pesquisa de Froelich et al. (2011) nas Tabelas 8 e 9. A Figura 4 apresenta a rede de autoria e coautoria dos 29 artigos analisados.

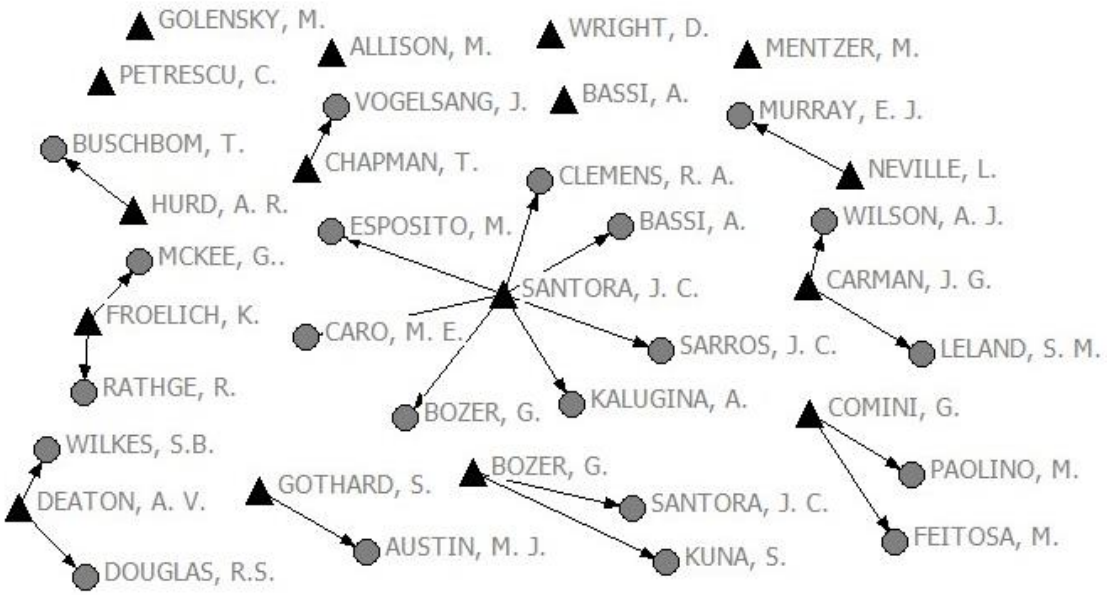


Figura 4: Rede de autoria e coautoria: *succession + nonprofit*.
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

A Figura 4 apresenta os 16 autores (triângulos) e 21 coautores (círculos) que fazem parte da publicação dos 29 artigos analisados, destes 6 não tiveram nenhum tipo de interação. Destaque para Santora, J. C., autor com interações diversificadas ligado a sete nomes (quando atuou como autor principal), e a dois nomes quando coautor de um artigo. Salienta-se também Comini, G., Paolino, M. e Feitosa, M., autores brasileiros que publicaram um artigo discorrendo sobre o assunto no campo científico internacional.

Os dois artigos brasileiros contaram com dois autores e dois coautores, dois ligados à Universidade Federal de São Paulo, um à Universidade Federal de Lavras e outro à Universidade Federal de Uberlândia. Nos artigos internacionais as instituições com maior notoriedade por contemplarem autores ligados as publicações estão em sua maioria localizadas na Austrália, em *Monash University* (14 artigos), na França, *Grenoble Graduate School* (cinco artigos) e *ENPC School of Internacional Management* (três artigos) e em Israel na universidade *Sapir Academic College*, com três artigos publicados. A Tabela 10 apresenta os países com a maior concentração das instituições as quais os autores estão vinculados.

Tabela 10: Países das universidades onde os autores dos artigos internacionais estão lotados: *succession + nonprofit*.

País	**Quantidade de autores**	**País**	**Quantidade de autores**
EUA	30	Canadá	3
Austrália	15	Itália	2
França	11	Alemanha	1
Israel	5	Reino Unido	1
Brasil	3	Rússia	1

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

Na Tabela 10 há destaque para a América do Norte (EUA e Canadá), com 33 autores no total vinculados às instituições nestes dois países, seguido da Austrália com 15, França (11) e Israel (5). A Figura 5 expõe as 100 palavras-chave mais citadas nos 29 artigos internacionais.

Figura 5: Nuvem de palavras-chave: *succession + nonprofit*.
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

A Figura 5 dá destaque para os termos *succession planning, nonprofit, organizations, leadearship* e *management*, lembrando que os dois primeiros dizem respeito aos termos chave utilizados para as buscas nas bases internacionais, destacando também a semelhança com as palavras apresentadas pela Figura 3 *(succession planning, talent management, leadership* e *development),* com excessão de *nonprofit* e *organizations* todas as outras se repetiram em ambas as pesquisas, demonstrando que são pontos-chave para o assunto discutido.

A Figura 6 destaca os continentes aonde os estudos foram realizados (coleta de dados), para todos os artigos internacionais analisados nas três fases desta pesquisa.

Figura 6: Continentes aonde foram realizados os estudos.
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

Do total de artigos internacionais analisados nas três fases (79), 37 não identificaram os países onde os dados foram coletados, nos demais houve uma predominância de estudo realizados na América do Norte, 53% dos casos, 39% na Europa/Ásia, seguido da África (4%), América do Sul e Oceania com 2% cada uma.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos, assim precisam enfrentar as complexidades externas e internas moldando-se aos desafios organizacionais com vistas a atingir os seus objetivos. Este cenário também tem atingido de forma acentuada as organizações sem fins lucrativos, devido a questões que salientam suas fraquezas como a dificuldade em selecionar e recrutar pessoal qualificado ou a escassez destes no mercado.

Desta forma, temáticas como gestão de talentos e sucessão tornam-se coeficientes chave para esta discussão, como uma forma de auxiliar essas organizações a se manterem vivas no longo prazo.

Com este trabalho foi possível identificar que os dois temas, gestão de talentos e sucessão já tem sido discutidos de forma conjunta no campo científico internacional, porém não foram identificados trabalhos com este foco voltados às organizações sem fins lucrativos, o que abre uma lacuna nestas discussões e mostra que são necessárias pesquisas que discutam o assunto.

Quando pesquisadas, cada temática juntamente com o objeto, percebeu-se que o tema gestão de talentos ainda não tem sido o alvo das discussões neste tipo de organização. Por outro lado, a sucessão se mostrou como uma questão importante que tem atraído estudiosos ligados tanto a universidades quanto ao setor comercial, indivíduos que atuam no mercado têm sentido essa dificuldade e pesquisas têm sido realizadas buscando amenizar os impactos que podem ser causados pela necessidade de uma sucessão executiva em organizações que não visam ao lucro.

Isso revela o obstáculo que se põe diante das organizações sem fins lucrativos com relação sucessão, isso pode ser um indício de que os gerentes e profissionais técnicos estão buscando por mais evidências que possam amparar o seu trabalho, buscam soluções para esses desafios.

A partir dos artigos analisados verificou-se que tanto as discussões sobre gestão de talentos quanto sobre sucessão são fraccionadas e ainda não estão bem consolidadas

corroborando com os estudos de Boudreau e Ramstad (2005), Tarique e Schuler (2010) e Ip e Jacobs (2006).

Além disso os estudos sobre as temáticas pesquisadas notoriamente se concentraram no continente norte-americano e europeu sendo necessário expandir os estudos para as demais regiões, buscando criar sustentação às teorias e métodos utilizados nestas discussões.

No Brasil as discussões envolvendo ambas as temáticas e o objeto ainda são muito superficiais. Demonstradas as dificuldades que as organizações sem fins lucrativos enfrentam principalmente com relação a atração, retenção e desenvolvimento de líderes qualificados, surge um espaço para que mais pesquisas sobre essas temáticas sejam desenvolvidas no campo científico brasileiro.

Uma das limitações encontrada foi a dificuldade em realizar o *download* de alguns artigos que possuíam o seu acesso restrito em bases de dados internacionais, em razão disso tiveram que ser excluídos da análise. Outra questão são as discussões que privilegiam empresas que visam ao lucro, há uma discussão já bem consolidada sobre a sucessão em empresas familiares, o que reforça ainda mais a necessidade de um olhar mais cuidadoso para o assunto no que se refere às organizações sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

ALLISON, M. Into the fire: Boards and executive transitions. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 12, n. 4, p. 341-351, 2002.

AUSTIN, M. J.; GILMORE, T. N. Executive exit: Multiple perspectives on managing the leadership transition. **Administration in Social Work**, v. 17, n. 1, p. 47-60, 1993.

BARNETT, R.; DAVIS, S. Creating greater success in succession planning. **Advances in developing human resources**, v. 10, n. 5, p. 721-739, 2008.

BLOCK, S. R.; ROSENBERG, S.. Toward an understanding of founder's syndrome: An assessment of power and privilege among founders of nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 12, n. 4, p. 353-368, 2002.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

CAPES. Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior. **Plataforma Sucupira**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/plataforma-sucupira>. Acesso em: ago. 2016.

CAPES. Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior. **Classificação da Produção Intelectual**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/classificacao-da-producao-intelectual>. Acesso em: ago. 2016.

CARMAN, J. G.; LELAND, S. M.; WILSON, A. J. Crisis in leadership or failure to plan?. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 21, n. 1, p. 93-111, 2010.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. **Tempo social**, v. 12, n. 2, p. 237-255, 2000.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

COSTA, Armando Dalla. Sucessão e sucesso nas empresas familiares. 2006.

ENSSLIN, L. LACERDA, R.; TASCA, J. E. ProKnow-C, Knowledge Development Process–Constructivist: processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. **Brasil:[sn]**, 2010.

FARNDALE, E.; SCULLION, H.; SPARROW, P. The role of the corporate HR function in global talent management. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 161-168, 2010.

FRIEDMAN, S. D. Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. **Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 191-213, 1986.

FROELICH, K.; MCKEE, G.; RATHGE, R. Succession planning in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 22, n. 1, p. 3-20, 2011.

GIAMBATISTA, R. C.; ROWE, W. G.; RIAZ, S. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 6, p. 963-991, 2005.

GOOGLE ACADÊMICO. Citado por. Acesso em: < https://scholar.google.com.br/>. Acesso em: ago./2016.

GRAMIGNA, M. R. Modelos de competências e gestão dos talentos. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HOR, F. C. et al. Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. **Computers & Mathematics with Applications**, v. 60, n. 3, p. 528-540, 2010.

HUANG, T. C. Succession management systems and human resource outcomes. **International journal of manpower**, v. 22, n. 8, p. 736-747, 2001.

IP, B.; JACOBS, G. Business succession planning: a review of the evidence. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 326-350, 2006.

KESNER, I. F.; SEBORA, T. C. Executive succession: Past, present & future. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 327-372, 1994.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Gestão e Produção**, v. 6, n. 3, p. 257-268, 1999.

MARTIN, A. Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. **International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine**, v. 2, n. 3, p. 112-116, 2015.

MCDONNELL, A. et al. Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 150-160, 2010.

MELLAHI, K.; COLLINGS, D. G. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 143-149, 2010.

PANDEY, S.; SHARMA, D. Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. **Procedia Economics and Finance**, v. 11, p. 152-165, 2014.

PLATAFORMA SUCUPIRA. Periódicos Qualis. Disponível em: < https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>. Acesso em: ago. 2016.

PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES. *Journal Citation Reports (JCR)*. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pcollection&mn=70&smn=79&cid=94>. Disponível em: 07 ago. 2016.

RAU, B. L. The diffusion of HR practices in unions. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 1, p. 27-42, 2012.

SANTORA, J. C. et al. Nonprofit executive succession planning and organizational sustainability: A preliminary comparative study in Australia, Brazil, Israel, Italy, Russia, and the United States. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 20, n. 4, p. 66-83, 2015.

SATIANI, B. et al. Talent management and physician leadership training is essential for preparing tomorrow's physician leaders. **Journal of vascular surgery**, v. 59, n. 2, p. 542-546, 2014.

SLOAN, E. B.; HAZUCHA, J. F.; VAN KATWYK, P. T. Strategic management of global leadership talent. **Advances in global leadership**, v. 3, p. 235-274, 2003.

STAHL G. K., et al. Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. **Faculty & Research Working Paper.** Fontainebleau, France: INSEAD. 2007.

STAVROU, E. T. Leadership succession in owner-managed firms through the lens of extraversion. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 3, p. 331-347, 2003.

TAJUDDIN, D.; ALI, R.; KAMARUDDIN, B. H. Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 201, p. 80-84, 2015.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of world business**, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

THE SYSTEM OF NATIONAL ACCOUNTS. System of National Accounts 1993. Disponível em: <http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna1993.asp>. Acesso em: ago. 2016.

TIERNEY, T. The leadership deficit. **Stanford Social Innovation Review**, v. 4, n. 2, p. 26-35, 2006.

WEB OF SCIENCE. Journal Citation Reports. Disponível em: < https://jcr-incites-thomsonreuters.ez50.periodicos.capes.gov.br/JCRJournalHomeAction.action?SID=B1-EOxxsLV0yLeflN7E5yXqaQx2Bx2Bx2FNZdnRrqM-18x2dkTR978Nhv3l6ZPQtUZbfUAx3Dx3Dxxgnf7VTXHkl8xxrNjk0i2NAx3Dx3D-YwBaX6hN5JZpnPCj2lZNMAx3Dx3D-jywguyb6iMRLFJm7wHskHQx3Dx3D&refineString=null&SrcApp=IC2LS&timeSpan=null&Init=Yes&wsid=2C9xG9dNTViEmDn7xub>. Acesso em: set. 2016.

CAPÍTULO 2

PROCESSO DE SUCESSÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE TALENTOS

Resumo

A gestão de talentos é um refinamento da gestão estratégica de pessoas que pode desencadear resultados organizacionais positivos. O planejamento de sucessão visa preencher os cargos mais importantes de uma organização e deve estar ligado às práticas de gestão de talentos, capacitando sucessores com um programa de preparação sistemática e projetando para cada indivíduo atividades de acordo com seu potencial. Nas organizações sem fins lucrativos os gestores tendem a permanecer longos períodos no poder e, em geral, não preparam a sucessão. No contexto destas organizações estão as cooperativas agropecuárias. Nestas, atrair, desenvolver e manter a qualidade dos recursos humanos se mostra como um desafio principalmente no que se refere a questão da sucessão gerencial. Assim o objetivo é identificar como ocorre o processo de sucessão executiva na perspectiva da gestão de talentos nas cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul (MS) e a proposição de um modelo para sucessão, verificando nas maiores cooperativas agropecuárias brasileiras, se há indícios da relação entre o desempenho em termos de faturamento e a permanência do mesmo presidente por longos períodos. Para a coleta de dados foram aplicados alguns questionários por telefone ou e-mail e entrevistas com os presidentes de sete das cooperativas. Para análise utilizou-se análise de conteúdo e o software *NVivo*. Os resultados indicaram que existe essa relação entre o tempo de permanência do presidente e o desempenho econômico da cooperativa. As cooperativas de MS pesquisadas apesentaram limitadas ações para preparar a transição, mostrando a relevância de um planejamento estratégico e a criação de um banco de talentos com vistas à sucessão do presidente e o envolvimento dos gerentes e profissionais técnicos nas discussões.

Palavras-chave: Gestão de talentos; Sucessão do presidente; cooperativas agropecuárias; banco de talentos; modelo.

Abstract

Talent management is a refinement of strategic people management that can result in positive organizational outcomes. Succession planning aims to fill in the most important roles inside an organization and must be attached to the practices of talent management, training successors with a systematic preparation program and projecting to each individual activities according to their potential. In nonprofits, managers tend to stay in function for long periods, and usually do not prepare their succession. In the context of these organizations there are the agricultural cooperatives. In these, attracting, developing and maintaining the quality of human resources prove to be a challenge, especially when it comes to the issue of managerial succession. Thus, the aim is to identify how the executive succession process happens in the perspective of talent management in the agricultural cooperatives of Mato Grosso do Sul (MS) and to offer a model for president succession, as well as check the largest Brazilian agricultural cooperatives for indications of the relationship between their performance in terms of billing and the permanence of the same president for long periods. For collection of data, some questionnaires were applied via telephone or e-mail and interviews with the presidents of seven cooperatives. For analysis, the content analysis and NVivo software were used. The results indicated that there is a connection between the permanence time of a president and the cooperative's economic performance. The MS's cooperatives showed

limited actions when preparing a transition, showing the importance of a strategic planning and creation of a talent pool aiming executive succession and participation of managers and technical professionals in discussions.

Keywords: Talent management; President succession; Agricultural cooperatives; Talent pool; Model.

1 INTRODUÇÃO

O capital humano é fundamental para um planejamento de sucessão, através do desenvolvimento e identificação de indivíduos talentosos, especialmente no início de sua carreira (CARMAN et al., 2010).

A gestão de talentos é uma atividade necessária para melhorar as decisões, estruturas, comportamentos, capacidade, aprendizagem, colaboração e a cultura compartilhada pelos funcionários dentro das empresas (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005). Desta forma, a reinvenção de estruturas, implantação de novos procedimentos para atrair, desenvolver e gerir funcionários é oportuno para as empresas administrarem talentos (BEECHLER; WOODWARD, 2009).

Nas organizações sem fins lucrativos os gestores permanecem longos períodos no poder e, em geral, não se preparam para a sucessão, enfrentando dificuldades para encontrar um líder com as qualidades esperadas. Isso pode ocorrer devido a ineficiência do processo de formação ou desenvolvimento de lideranças dentro dessas organizações (FROELICH et al., 2011).

No contexto das organizações sem fins lucrativos estão as cooperativas agropecuárias (FROELICH et al., 2011; BASSI, 2013). Nestas, atrair, desenvolver e manter a qualidade dos recursos humanos se mostra como um desafio principalmente no que se refere a questão da sucessão gerencial. O presidente das cooperativas precisa trabalhar com um conselho composto por produtores e lidar com clientes-proprietários, o que torna a gestão destas organizações um grande desafio para gestores externos, que estão habituados a gerir empresas tradicionais que visam ao lucro. Desta forma a sucessão em cooperativas, geralmente está voltada para o desenvolvimento de talentos internos (BOLAND et al. 2011).

As cooperativas brasileiras são geridas por um presidente-membro, que geralmente é também um produtor rural e compreenderá melhor as necessidades dos cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Uma cooperativa sem liderança está destinada ao insucesso, por isso o líder cooperativista além de realizar ações que beneficiem os diversos grupos envolvidos, como cooperados e profissionais (OLIVEIRA, 2001), precisa ter capacidade para contribuir no desenvolvimento competitivo da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A falta de um planejamento estratégico nas cooperativas relacionado a sucessão tem sido indicada na literatura como prejudicial para estas organizações no longo prazo (ANTONIALLI, 2000; CARMAN et al., 2010) podendo até leva-las à liquidação. As cooperativas sofrem pela inexperiência em selecionar gestores, o que justifica a apreensão destas organizações a respeito da sucessão (CARMAN et al, 2010).

Parte-se do pressuposto que nas cooperativas, o presidente permanece por longos períodos na direção e que o processo de sucessão é um tema bastante complexo e pouco discutido.

Cabe salientar que a literatura tem abordado a gestão de talentos com foco nos funcionários, articulando contratação e qualificação na perspectiva da sucessão (CARMAN et al., 2010). No caso das cooperativas pelas suas características e legislação específica (BRASIL, 1971), a análise será direcionada à gestão de talentos com foco no associado como possível sucessor.

Assim a questão que norteará este estudo é: *Como as cooperativas tem tratado o processo de sucessão do presidente na perspectiva da gestão de talentos?* O objetivo deste estudo é propor um modelo para a sucessão do presidente na perspectiva da gestão de talentos em cooperativas agropecuárias. Como objetivo específico identificar como ocorre o processo de sucessão executiva na perspectiva da gestão de talentos nas cooperativas agropecuárias de MS e verificar nas 18 maiores cooperativas agropecuárias brasileiras, identificadas pela Revista Exame se há indícios da relação entre o desempenho em termos de faturamento e a permanência do mesmo presidente por longos períodos.

2 GESTÃO DE TALENTOS

Gramigna (2007) identifica a gestão por competências como técnicas que visam a construção de uma metodologia de apoio a gestão de pessoas. Para a autora é necessário definir perfis e competências de pessoas-chave dentro da empresa visando a criação de um banco de talentos. Este modelo de gestão oportunizará aos gestores identificarem o potencial de cada colaborador e perceberem em quem investir para assumir funções de maior responsabilidade.

As competências são representadas por um composto de conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY; FLEURY, 2001), que podem ser cognitivas, como leitura, escrita e cálculos ou envolver variáveis de personalidade como comunicação e paciência (MCCLELLAND, 1973). Enquanto o talento é o conjunto dessas aptidões, incluindo conhecimento, experiência, inteligência, capacidade crítica, atitude, caráter, desempenho na direção e habilidades para aprender e crescer (MICHAELS et al., 2001).

A gestão de talentos é um refinamento da gestão estratégica de pessoas que pode desencadear resultados organizacionais positivos, onde há a necessidade de uma diferenciação de alto ou baixo desempenho, para que não haja desperdícios. É preciso um planejamento estratégico[5], para categorizar os talentos e dar a cada um o treinamento necessário (LEWIS; HECKMAN, 2006). Um processo de gestão de talentos integrado pode suscitar métodos mais eficazes de desenvolvimento de pessoas, produzindo líderes qualificados (MARTIN, 2015).

A Figura 1 apresenta elementos importantes que compõe a gestão de talentos.

Figura 1: Gestão de Talentos: Princípios, práticas e processos.
Fonte: Adaptado pela autora com base em STAHL, 2007, p. 8.

[5] Planejamento remente a um processo formal que gera resultados articulados através de um sistema integrado de decisões (MINTZBERG, 2004), enquanto a estratégia diz respeito a um conjunto de atividades complementares objetivando atingir um resultado ímpar (PORTER, 1996).

Para Stahl et al. (2007) os elementos apresentados na Figura 7, são os mais importantes princípios, práticas e processos que levam a uma gestão de talentos bem-sucedida, os gerentes seniores devem participar de processos como o recrutamento dos talentos, planejamento de sucessão e desenvolvimento de lideranças.

Outras práticas (Figura 7) que merecem destaque são a gestão do desempenho, remuneração e benefícios e envolvimento da gerência sênior/linha, fatores que corroboram com o exposto por Gramigna (2007) que evidencia a necessidade de envolvimento da alta diretoria, gestores e departamento de recursos humanos na busca por desenvolver talentos internos, otimizando suas competências de acordo com o cargo e a necessidade de cada um.

3 PROCESSO DE SUCESSÃO

O planejamento de sucessão visa preencher os cargos mais importantes de uma organização (HUANG, 2001), é uma mudança de titulares de um cargo, uma transferência de poder que ameaça a identidade organizacional e pode prejudicar suas atividades (GOTHARD; AUSTIN, 2013), porém se bem planejada pode ser uma oportunidade de crescimento e renovação (ALLISON, 2002).

O processo de sucessão deve estar ligado às práticas de gestão de talentos (BEHESHTIFAR; NEKOIE-MOGHADAM, 2011), composta por procedimentos que identificam posições-chave e auxiliam na conquista de vantagens competitivas sustentáveis dentro das organizações (COLLINGS; MELLAHI, 2009), capacitando sucessores com um programa de preparação sistemática, transmitindo conhecimentos, qualidades e habilidades necessárias a uma liderança eficaz (BUSH, 2011), projetando para cada indivíduo atividades de acordo com seu potencial (BLACKMAN; KENNEDY, 2008).

Baseado na leitura e os elementos trazido pelos autores Santora e Sarros (2001a); Allison (2002); Rothwell e Poduch (2004); Lambrecht (2005); Marshall et al. (2006); Blackman e Kennedy (2008); Neville e Murray (2008); Collins e Mellahi (2009); Carman et al. (2010); Hor et al. (2010); Rothwell (2010); Beheshtifar e Nekoie-Moghadam (2011); Bush (2011); Froelich et al. (2011); Peet (2012); Gothard e Austin (2013) e Satiani et al. (2014), foram identificados algumas variáveis importantes para o processo de sucessão, como apresentados pelo Quadro 1.

Quadro 1: Variáveis importantes para o processo de sucessão.

VARIÁVEIS PARA A SUCESSÃO	AUTORES
Tempo/ Longo prazo	Allison (2002); Rothwell e Poduch (2004); Lambrecht (2005); Marshall et al. (2006); Hor et al., (2010); Froelich et al., (2011); Gothard e Austin (2013).
Recursos/investimentos	Allison (2002); Carman et al. (2010); Froelich et al., (2011).
Qualificação do conselho de administração	Santora e Sarros (2001a); Allison (2002); Carman et al. (2010); Beheshtifar e Nekoie-moghadam (2011); Froelich et al., (2011).
Avaliação da cooperativa	Allison (2002).
Objetivos e metas	Rothwell e Poduch (2004); Beheshtifar e Nekoie-moghadam (2011); Froelich et al., (2011); Gothard e Austin (2013).
Definir o perfil do sucessor	Beheshtifar e Nekoie-moghadam (2011).
Identificar possíveis sucessores	Santora e Sarros (2001a); Lambrecht (2005); Collings e Mellahi (2009); Carman et al. (2010); Beheshtifar e Nekoie-moghadam (2011); Froelich et al., (2011); Gothard e Austin (2013).
Experiências	Allison (2002); Rothwell e Poduch (2004); Lambrecht (2005); Hor et al., (2010); Bush (2011).
Desempenho/capacidade	Collings e Mellahi (2009); Carman et al. (2010); Hor et al., (2010); Beheshtifar e Nekoie-moghadam (2011).
Alinhamento das pessoas à função	Beheshtifar e Nekoie-moghadam (2011).
Identificar a necessidades dos sucessores	Lambrecht (2005); Blackman e Kennedy (2008); Beheshtifar e Nekoie-moghadam (2011); Bush (2011).
Elaboração de um programa de treinamento/ desenvolvimento	Allison (2002); Rothwell e Poduch (2004); Marshall et al. (2006); Blackman e Kennedy (2008); Collings e Mellahi (2009); Carman et al. (2010); Rothwell (2010); Beheshtifar e Nekoie-moghadam (2011); Bush (2011); Froelich et al., (2011); Satiani et al. (2014).
Desenvolvimento de competências	Rothwell e Poduch (2004); Lambrecht (2005); Blackman e Kennedy (2008); Collings e Mellahi (2009); Carman et al. (2010); Hor et al., (2010); Beheshtifar e Nekoie-moghadam (2011); Bush (2011); Satiani et al. (2014).
Envolvimento antecipado/ Delegação de tarefas	Lambrecht (2005); Neville e Murray (2008); Froelich et al., (2011).
Compartilhamento do conhecimento tácito do líder	Rothwell e Poduch (2004); Lambrecht (2005), Peet (2012).
Compartilhamento do conhecimento especializado	Rothwell e Poduch (2004); Peet (2012); Satiani et al. (2014).

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro 1 foi elaborada a Figura 2 apresentando os passos para um processo de sucessão em cooperativas. Nas discussões trazidas pelos autores apresentados foram identificadas sete pesquisas em organizações sem fins lucrativos, das quais apenas uma envolve cooperativas (FROELICH et al., 2011), duas abordam o setor público, três de

empresas familiares, uma diz respeito a um ensaio teórico, outra sobre empresa multinacional, escola, organizações modernas ou de saúde.

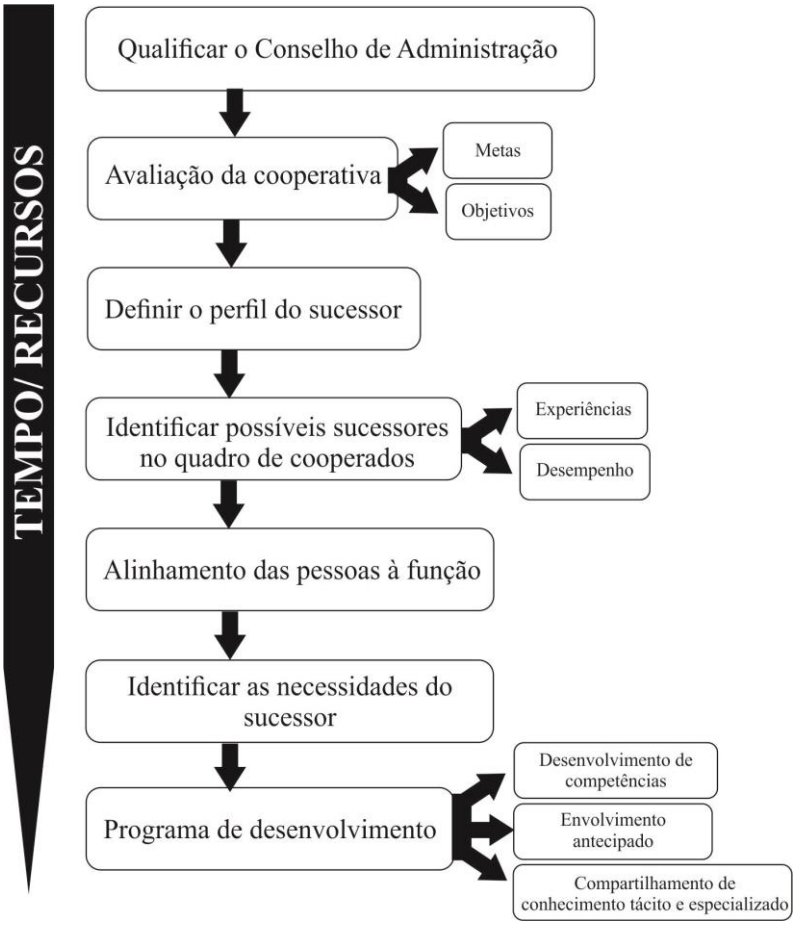


Figura 2: Passos para o processo de sucessão em cooperativas.
Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 8 apresenta os passos para o processo de sucessão, dois itens devem ser considerados para sua elaboração e desenvolvimento: o tempo e os recursos. Levando-se em consideração que este pode ser um processo oneroso e que demandará cuidados quanto a preparação de futuros líderes aptos a assumirem a gestão, os custos de um erro nesta transição podem ser altos.

O conselho de administração é fundamental neste processo, geralmente seus membros não estão preparados para a sucessão, assim o primeiro passo é a qualificação desta equipe. Quando estiverem preparados e cientes da importância desta transição, uma avaliação da cooperativa deve ser realizada, propondo metas e objetivos alinhados a missão organizacional. Os pontos fortes e fracos da atual gestão devem ser questionados para que sirvam de diretrizes para a identificação do perfil dos sucessores.

A próxima etapa é identificar no quadro de associados os potenciais sucessores que se encaixam a esse perfil, as experiências e o desempenho dos candidatos são fatores que devem ser considerados. A gestão de talentos deve ocorrer através do alinhamento dos candidatos à função que irão ocupar, a partir do planejamento proposto, metas, objetivos e perfil dos sucessores. Assim são definidas as necessidades do candidato e elabora-se um programa visando desenvolver as competências necessárias, introduzindo o sucessor na gestão, atribuindo-lhe funções e levando-o a participar das decisões.

Por fim o compartilhamento do conhecimento tácito e especializado dos atuais gestores, pode dar um norte, evitando que o sucessor cometa os mesmos erros o que potencializará o sucesso de suas ações.

4 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Cooperativas são estruturas organizacionais que lutam por uma sociedade democrática visando um fim específico (SCOPINHO, 2007), seguindo princípios como a adesão voluntária e livre, gestão democrática onde há participação econômica dos membros, autonomia e independência**,** estimulam a educação, formação e informação promovendo a intercooperação dos seus associados e, por fim, buscam atender aos interesses da comunidade (OCB, 2016).

Estas organizações são administradas por uma Diretoria ou Conselho de Administração e fiscalizadas por um Conselho Fiscal, ambos constituídos apenas por cooperados eleitos em Assembleia Geral. No primeiro caso o mandato nunca poderá ser superior a quatro anos, sendo que, pelo menos, um terço do conselho deve ser renovado e o segundo terá eleições anuais, permitida a reeleição de um terço dos membros, não é possível acumular função no conselho de administração e fiscal (BRASIL, 1971).

Os níveis de poder dos órgãos administrativos das cooperativas são apresentados pela Figura 3.

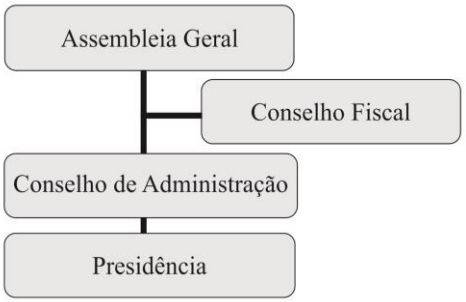


Figura 3: Níveis de poder dos órgãos administrativos de uma cooperativa.
Fonte: Adaptado pela autora de Bialoskorski Neto (2012).

A Figura 3 apresenta a Assembleia Geral dos associados como o órgão máximo dentro da cooperativa, capaz de direcionar e interferir nas decisões dos demais, o Conselho Fiscal juntamente com a Assembleia Geral fiscaliza as operações da atual diretoria. O Presidente é membro do Conselho de Administração e subordinado a este.

A Assembleia Geral é composta por todos os associados da cooperativa, tem poder de decisão, suas deliberações são tomadas por maioria de votos sendo que cada associado tem direito a um voto, independentemente do número de quotas-parte. Quando ocorre o afastamento de integrantes de cargos, que podem afetar a regularidade da administração ou fiscalização, a Assembleia Geral designa administradores e conselheiros provisórios até a posse de novos, a eleição deve ser realizada no prazo máximo de 30 dias (BRASIL,1971).

Para a *United States Departament of Agriculture Rural Development* - USDA (2001) os cooperados devem participar de forma ativa da governança destas organizações, envolvendo-se nas decisões formais e na escolha de seus dirigentes.

No Brasil o cooperativismo é considerado um movimento novo se comparado a Europa e aos Estados Unidos (EUA), uma das maiores diferenças entre estes movimentos é que no Brasil o presidente é também membro da cooperativa, enquanto na Europa e EUA as funções do *Chief Executive Officer* (CEO) são exercidas por um gestor contratado. Isso leva as cooperativas brasileiras a estarem mais voltadas ao bem-estar dos associados enquanto as norte-americanas e europeias trabalham com vistas ao melhor desempenho econômico (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Oliveira (2001) destaca seis fatores de influência de uma liderança dentro da cooperativa: supervisão, motivação, treinamento, comunicação, administração participativa e comprometimento. Para Bialoskorski Neto (2012), as cooperativas agropecuárias precisam se preocupar com problemas de governança, melhorando e desenvolvendo as suas dimensões econômicas, desenvolvendo associados investidores, que busquem por resultados econômicos, dando ênfase nas estratégias de gestão de pessoas, alinhando expectativas, melhorando assimetrias de informações, objetivos e se preocupando de forma antecipada com a eleição da diretoria.

A dificuldade em indicar possíveis líderes para assumirem a gestão da cooperativa, a falta de um planejamento estratégico e as mudanças cíclicas na gestão prejudicam a continuidade da organização, no médio e longo prazo, principalmente, quando os interesses

dos sucessores diferem dos interesses do atual presidente. A profissionalização pode ser uma saída para resolver problemas administrativos dentro da cooperativa (ANTONIALLI, 2000).

Neste sentido exige-se a identificação de um novo perfil de executivos, que tenham responsabilidades redobradas, envolvimento intenso com a realidade das cooperativas atendendo as expectativas e metas dos cooperados e isto com o apoio dos principais executivos, tendo estes que comandar, treinar e capacitar o seu pessoal (OLIVEIRA, 2011).

5 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo qualitativo, que propõe um modelo para o processo de sucessão do presidente em cooperativas agropecuárias. O objeto de estudo foram as cooperativas agropecuárias de MS, a coleta de dados se deu através da aplicação de questionários por e-mail ou telefone e entrevistas com os presidentes das cooperativas.

A Figura 2 indica variáveis previamente identificadas na literatura, através das quais, se deu a elaboração dos questionários e a coleta de dados como apresentada no Quadro 2.

Quadro 2: Procedimento de coleta de dados.

FASE DA PESQUISA	DESENVOLVIMENTO
1ª Etapa: Identificação das cooperativas de MS	- 47 Cooperativas agropecuárias em MS. - 36 Cooperativas agropecuárias com matriz em MS.
2ª Etapa: Caracterização	- Contato por telefone ou e-mail com as 36 cooperativas agropecuárias com matriz em MS. - Levantamento de informações gerais e sobre a sucessão nestas organizações. - Organização dos dados
3ª Etapa: Classificação	- Classificação do porte de 19 cooperativas respondentes.
4ª Etapa: Seleção	- Seleção de sete cooperativas para uma visita *in loco*.
5ª Etapa: Coleta de dados	- Realização de uma entrevista com os presidentes das sete cooperativas selecionadas, entrevistas que ocorreram dentro da própria cooperativa e foram gravadas com um gravador portátil.
6ª Etapa: Analise	- Análise de conteúdo, transcrição das entrevistas pelo *software InqScribe* e análise com auxílio do *software Nvivo*.
Etapa complementar: Maiores cooperativas brasileiras.	- Pesquisa por telefone ou e-mail com as maiores cooperativas agropecuárias brasileiras. - Levantamento de informações gerais e sobre a sucessão nestas organizações.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Quadro 2, primeiramente foram identificadas as cooperativas agropecuárias de MS a partir de uma consulta ao portal da OCB/MS, onde estavam

registradas 47 cooperativas agropecuárias, destas 11 possuem a matriz fora do estado, em Santa Catarina, São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

Nas 36 cooperativas com matriz em MS, foi feito contato por telefone ou e-mail para caracterizar essas organizações através de um levantamento de dados (Apêndice 1). As perguntas envolveram ano de fundação, faturamento, atividade, número de funcionários e de cooperados, quantidade de presidentes que já passaram pela cooperativa, tempo que o atual presidente está desempenhando a função e a existência de discussões sobre a sucessão.

Deste total, oito não responderam, com seis cooperativas não foi possível fazer contato porque ninguém atendeu ao telefone, ou porque o número de contato disponibilizado estava errado e duas cooperativas estavam desativadas. Desta forma, foram consideradas 20 cooperativas para a etapa de caracterização (Quadro 2).

Destas 20 cooperativas, 19 foram classificadas em grande, média-grande, média, pequena e micro cooperativa com base em seu faturamento a partir da classificação de porte de empresas de O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2015), que a utiliza para enquadrar empresas às suas linhas e programas de financiamento. Uma cooperativa não foi classificada, pois não disponibilizou as informações sobre seu faturamento, portanto foi excluída da terceira etapa (Quadro 2). Esses dados foram tabulados e organizados através do *software Microsoft Office Excel*. A Tabela 1 mostra como se deu essa classificação.

Tabela 1: Classificação do porte das cooperativas de acordo com o faturamento.

Porte	**Faturamento**
Microempresa	Até 2,4 milhões
Pequena Empresa	Acima de 2,4 milhões até 16 milhões
Média Empresa	Acima de 16 milhões até 90 milhões
Empresa Média-grande	Acima de 90 milhões até 300 milhões
Grande Empresa	Acima de 300 milhões

Fonte: Adaptado pela autora de acordo com a classificação de porte de empresas do BNDES (2015).

De posse desses dados foram selecionadas sete cooperativas, para uma visita *in loco* com vistas a realização de uma entrevista com os presidentes (Apêndice 2). O critério de seleção considerou os diferentes portes de acordo com o faturamento, a disponibilidade dos presidentes em participarem da pesquisa e o acesso. O limite de sete participantes considerou a exaustão, quando as respostas começaram a se repetir a pesquisa sessou. A Figura 4 mostra a localização das cooperativas de MS que participaram da pesquisa.

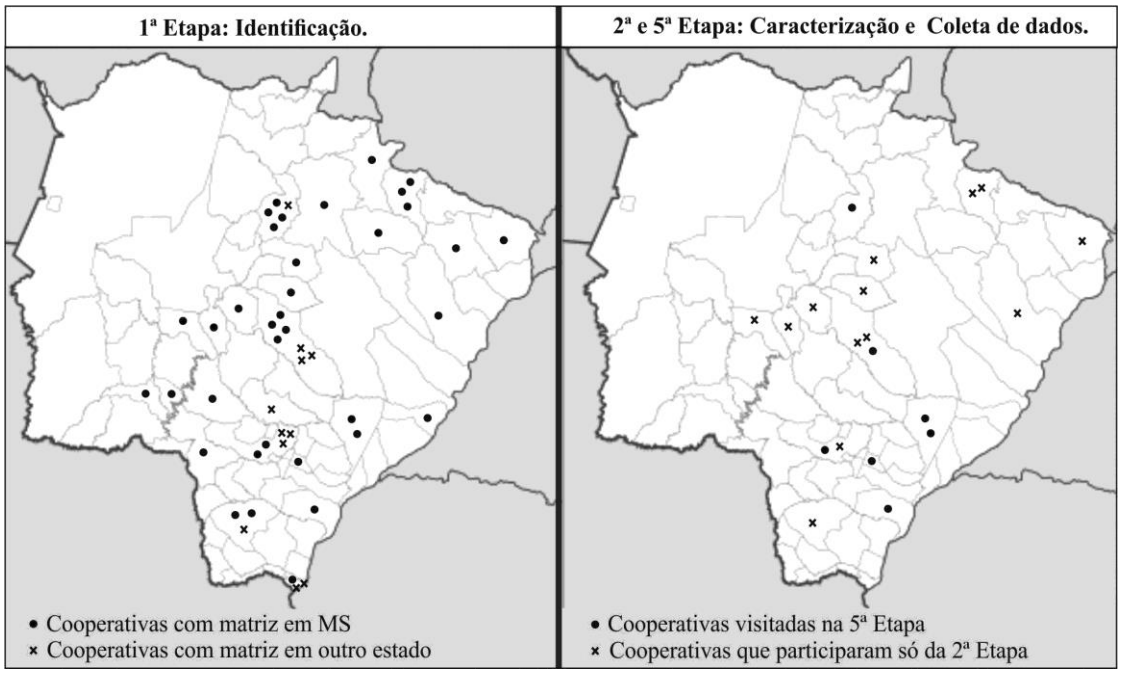


Figura 4: Localização das cooperativas que participaram da pesquisa em MS.
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

Na Figura 4 no lado esquerdo os círculos representam as cooperativas que possuem sua matriz dentro do estado de MS e os xis as 11 que têm seus polos instalados em outros estados brasileiros. Já o lado direito mostra a localização daquelas que participaram das coletas de dados (2ª e 5ª etapa – Quadro 2).

Das sete cooperativas entrevistadas na 5ª etapa, duas eram de grande porte, três de médio porte, uma de pequeno porte e uma micro. As entrevistas aconteceram dentro da própria cooperativa, em duas delas houve o acompanhamento de mais uma pessoa além do presidente (superintendente e funcionária). Foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual a pesquisa foi apresentada assim como a forma de utilização dos dados. As entrevistas foram gravadas com um gravador portátil e posteriormente transcritas.

Alguns pontos levantados na entrevista foram: o ingresso do presidente na cooperativa e no cargo, tempo médio de permanência do atual presidente no comando da cooperativa; formação e experiência dos gestores; existência de práticas de gestão de talentos; planejamento do processo sucessório; envolvimento dos cooperados no processo; percepção do presidente; conselhos de administração e fiscal.

A metodologia utilizada é a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), envolvendo três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise se deu na revisão teórica onde ocorreram as etapas relatadas por Bardin (2011), a leitura "flutuante", a escolha dos documentos e a formulação de um pressuposto. Foi realizada a leitura "flutuante" dos artigos, visando a identificação das variáveis para a construção do instrumento de pesquisa, assim como a formulação do pressuposto de que nas cooperativas, o presidente permanece por longos períodos na direção e que o processo de sucessão é um tema bastante complexo e pouco discutido.

A segunda fase da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) é a exploração do material (6ª Etapa – Quadro 2), as entrevistas foram transcritas através do software *InqScribe* e exportadas para o software *Nvivo*, onde foram criados nós a partir das variáveis apresentadas pelo modelo da Figura 6: qualificação do conselho de administração; avaliação da cooperativa (metas e objetivos); perfil do sucessor; identificar possíveis sucessores com base em experiências e desempenho; alinhamento da pessoa à função; necessidades do sucessor; programa de desenvolvimento através de competências, envolvimento antecipado e compartilhamento do conhecimento.

Em seguida, passou-se para a terceira fase proposta por Bardin (2011) que é o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Os entrevistas foram analisados e os pontos correspondentes a cada variável foram separados. A partir de uma nova leitura dos nós, foram criados sub nós e os fragmentos que se enquadravam a estes foram realocados. Com todos os resultados reunidos, foi feita uma leitura e os pontos em comum foram agrupados, visando a inclusão de todas as situações discutidas durante as entrevistas.

Por fim, foi realizada a etapa complementar da pesquisa, com as maiores cooperativas brasileiras, identificadas através das Maiores & Melhores 2016 da Revista Exame, foi feito o contato por telefone e a secretária direcionava a ligação para a pessoa que pudesse responder aos questionamentos, ora as respostas foram disponibilizadas pelo telefone, ora por e-mail.

Foram encontradas 18 cooperativas do ramo agropecuário nesta classificação, das quais, três são cooperativas centrais, por isso, foram excluídas da análise por se diferenciarem das cooperativas em análise neste estudo. O contato foi feito com as demais cooperativas (15), das quais dez responderam à pesquisa nessa fase (Apêndice 3). A coleta envolveu o faturamento, número de funcionários e cooperados, quantidade de presidentes que já passaram

pela cooperativa, tempo que o atual gestor está desempenhando a função e se existe um planejamento formal para a sucessão do presidente. Esses dados foram confrontados com os dados da 2ª etapa (Quadro 2).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados e a discussão serão apresentados na seguinte ordem: Caracterização das cooperativas de MS e das maiores brasileiras; Perfil dos presidentes das cooperativas de MS; Sucessão do presidente nas cooperativas de MS e Proposição do modelo.

6.1 Caracterização das cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul e das maiores brasileiras

Foram 20 cooperativas de MS respondentes na primeira etapa da pesquisa e estas têm como atividade principal grãos (oito), leite (cinco), hortifrúti (três), apicultura (duas), ovos (uma) e suínos (uma). O Quadro 3 mostra uma caracterização destas cooperativas.

Quadro 3: Caracterização das cooperativas de MS.

	Porte	**F***	**TE****	**NP*****	**TP******	**Discussão sobre Sucessão**
1ª	Grande	836,48	38	1	38 anos	Sim
2ª		468,0	23	6	8 meses	Sim
3ª	Média-Grande	98,0	11	4	1 ano	Sim
4ª	Média	89,7	11	2	6 anos	Não
5ª		80,0	54	-	7 meses	Sim
6ª		36,0	35	8	8 anos	Sim
7ª		34,0	21	2	2 anos	Sim
8ª	Pequena	14,0	18	4	7 anos	Sim
9ª		12,0	81	4	Mais de 20 anos	-
10ª		4,8	2	2	2 anos	Sim
11ª		4,6	22	2	16 anos	Não
12ª		4,0	19	4	3 anos	Não
13ª	Micro	2,0	26	5	11 anos	Não
14ª		1,5	20	3	9 meses	Sim
15ª		1,15	4	2	1 ano	Não
16ª		0,53	5	1	5 anos.	Não
17ª		0,30	11	2	4 anos	Não
18ª		0,14	9	3	18 meses	Sim
19ª		Não tem	4	1	4 anos	Sim
20ª	-	Não divulgou	23	8	1 ano	Sim

*F- Faturamento (milhões).
** TE- Tempo de existência da cooperativa (anos).
***NP- Número de presidentes que já passaram pela cooperativa.

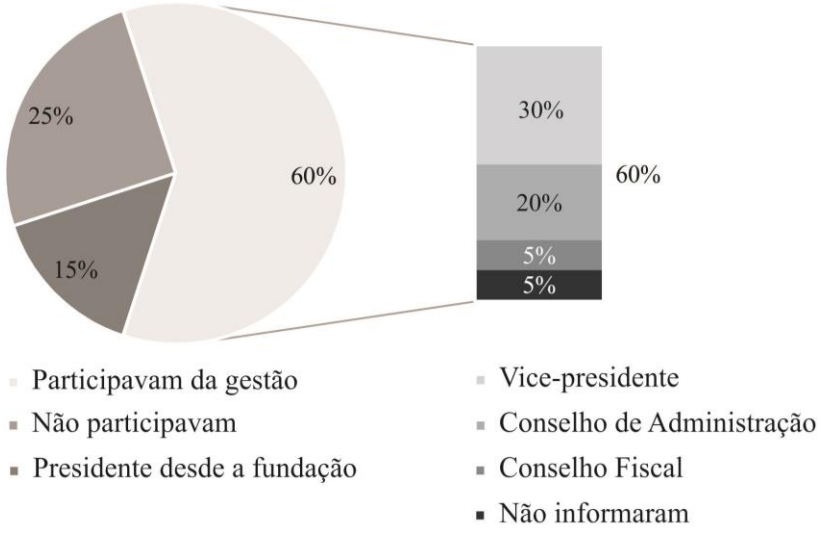
****TP- Tempo em que o atual presidente desempenha a função.
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

O Quadro 3 mostra o porte dessas cooperativas de acordo com o seu faturamento. Quando questionadas a respeito da sucessão do presidente, 12 afirmaram que discutem o processo informalmente, porém nenhuma possui métodos formais ou planejados para tal. Indícios de uma preparação para esse processo surgiram quando uma cooperativa afirmou que o vice-presidente é quem assume e duas que o possível sucessor já está inserido na gestão e em cursos visando o seu desenvolvimento para assumir a posição de presidente.

Alguns pontos levantados pelos respondentes foram a preocupação em atrair os filhos dos associados (pensando na continuidade da cooperativa), o elevado número de associados com grau de parentesco, pois a legislação não permite que parentes até 2º grau em linha reta ou colateral componham a mesma diretoria ou conselho de administração (BRASIL, 1971). A necessidade da remuneração como um incentivo para que os cooperados assumam cargos de responsabilidade (STAHL et al., 2007), principalmente o de presidente.

Buscando entender a preparação para assumir o cargo, foram questionados a respeito do envolvimento antecipado na gestão, como é apresentado pelo Gráfico 1.

Gráfico 1: Envolvimento antecipado do presidente.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 1 mostra que em 60% dos casos, os presidentes tinham envolvimento antecipado, ou seja, já participavam da gestão da cooperativa antes de assumirem a presidência. Quando perguntados a respeito da função que ocupavam, com a possibilidade de apenas uma resposta, dos 60% prevaleceu aqueles que ocupavam o cargo de vice-presidente

(30%), seguido dos que compunham o conselho de administração (20%) e por fim o conselho fiscal (5%).

Isso é importante porque o tempo que o indivíduo ocupa uma posição gerencial e o seu desempenho podem provar a sua capacidade de gestão (HOR et al., 2010), o que é visto como uma prática comum nas cooperativas entrevistadas.

O Quadro 4 apresenta a caracterização das maiores cooperativas brasileiras.

Quadro 4: Caracterização das maiores cooperativas brasileiras.

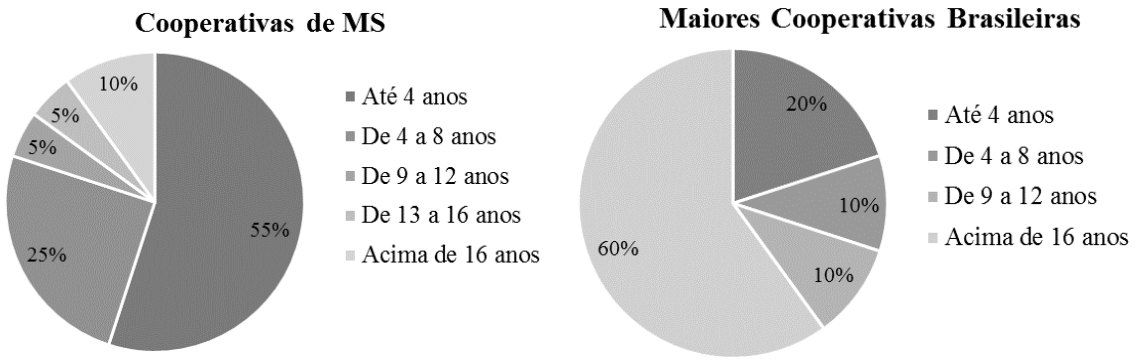
	Porte	**F***	**TE****	**NP*****	**TP******	**Discussão sobre Sucessão**
1ª	Grande	10,1	46	2	41	Sim
2ª		5,5	53	6	21	
3ª		4,05	52	8	25	
4ª		3,1	54	6	1	
5ª		2,9	53	10	18	
6ª		2,7	41	4	30	
7ª		2,3	21	2	3	
8ª		2,26	65	8	20	
9ª		2,58	50	3	8	
10ª		1,9	91	10	10	

*F- Faturamento (bilhões).
** TE- Tempo de existência da cooperativa (anos).
***NP- Número de presidentes que já passaram pela cooperativa.
****TP- Tempo em que o atual presidente desempenha a função (anos).
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

Foram 10 cooperativas brasileiras que responderam à pesquisa, destas oito estão localizadas no estado do Paraná, uma em Goiás e uma em Santa Catarina, todas são de grande porte e seu faturamento ultrapassa a casa dos bilhões. Os dez respondentes afirmaram haver discussões sobre a sucessão do presidente. Estas discussões ocorrem no planejamento estratégico, duas no desenvolvimento de lideranças ou lideranças jovens, uma cooperativa já possui uma gestão profissionalizada e outra tem um planejamento de sucessão e recebe consultorias.

O Gráfico 2 apresenta os números sobre o tempo de permanência dos atuais presidentes à frente das cooperativas.

Gráfico 2: Tempo de permanência dos presidentes à frente das cooperativas.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

O tempo de cada mandato variou de dois a quatro anos nas cooperativas entrevistadas, que conforme a legislação cooperativista quatro anos é o tempo máximo permitido (BRASIL, 1971). Considerar-se-á neste trabalho uma gestão longa àquelas que forem superiores a oito anos, de acordo com Sherlock e Nathan (2007) o tempo de gestão de dois a sete anos é adequado pois é o bastante para lidar com as demandas e o suficiente para deixar um legado.

Considerando, então, um mandato de quatro anos, o Gráfico 2 revela que nas cooperativas de MS há uma predominância maior de presidentes que ainda não concluíram o primeiro mandato (55%), demonstrando que as cooperativas do estado não se caracterizam por gestões de períodos muito longos. Em contraste as maiores cooperativas agropecuárias brasileiras, de acordo com o Gráfico 7, possuem em sua maioria um longo período de permanência do presidente na gestão, correspondendo à 70% os que ultrapassam os oito anos de permanência.

Enquanto o faturamento das cooperativas de MS varia de 140 mil a 800 milhões de reais, as brasileiras possuem números que vão de um a 10 bilhões, sendo que a maior cooperativa o estado de MS teve apenas um presidente desde a sua fundação (38 anos), acompanhando o perfil das grandes cooperativas brasileiras.

6.2 Perfil dos presidentes das cooperativas de Mato Grosso do Sul

Com base nas entrevistas realizadas na 5ª Etapa (Quadro 2), o Quadro 5 apresenta as cooperativas e seus presidentes.

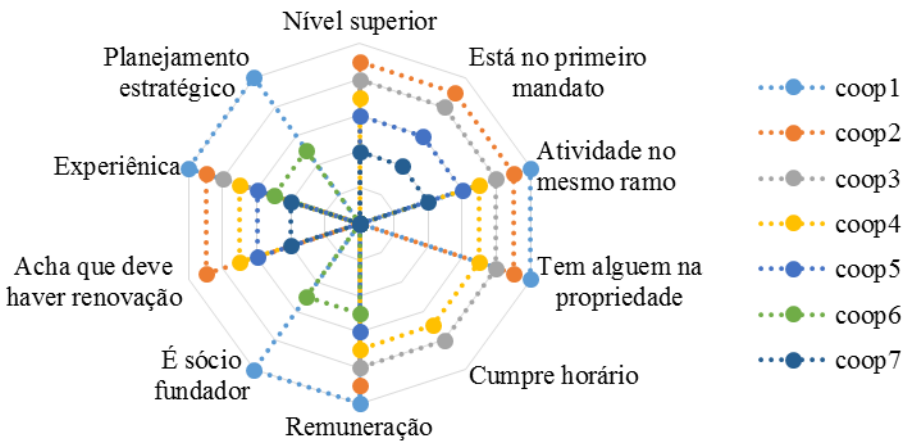
Quadro 5: Cooperativas aonde foram realizadas as entrevistas.

	Porte	Idade do presidente (anos)	Tempo que o atual presidente ocupa a função
Coop1	Grande	86	38 anos
Coop2		53	9 meses
Coop3	Média	35	1 ano
Coop4		40	9 anos
Coop5		51	2 anos
Coop6	Pequena	63	7 anos
Coop7	Micro	34	6 meses

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

Foram entrevistados presidentes de cooperativas grandes, médias, pequena e micro com gestões que variam de 6 meses a 38 anos, esta última (coop1) como apresentado no tópico anterior acompanha o perfil das grandes cooperativas brasileiras, com um longo período de permanência do presidente e um bom desempenho econômico em termos de faturamento, em contrapartida o presidente da coop2, também classificada como grande, ainda não completou o primeiro ano de gestão. O Gráfico 3 apresenta o perfil dos sete presidentes.

Gráfico 3: Perfil dos presidentes entrevistados.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

No Gráfico 3 a presença do círculo indicando a cor da cooperativa determina àquelas que se enquadram aos elementos apontados pelo gráfico. Cinco presidentes possuem nível superior (quatro administradores e um agrônomo), representados pelos presidentes mais jovens que tem entre 34 e 53 anos, dois deles são pós-graduados e já atuaram na academia. Todos tiveram experiência ocupando algum cargo dentro da própria cooperativa ou em outra, antes de assumirem a presidência, cargos que iam de presidente, vice-presidente até membro

dos conselhos de administração e fiscal, para Rothwell e Poduch (2004) os conhecimentos especializados adquiridos com a experiência são fundamentais para a continuidade organizacional.

Apenas um presidente não recebe remuneração (coop7) e um não trabalha na mesma atividade da cooperativa (coop6), o que pode ser um desestímulo à sua continuidade. A maioria deles (quatro) estão no primeiro mandato sendo que três destes estão entre os que afirmam ser necessária a renovação frequente da gestão na cooperativa.

6.3 Sucessão do presidente nas cooperativas agropecuárias de Mato Grosso do Sul

Nas cooperativas visitadas foi identificado que não há uma preocupação prévia com a sucessão do presidente (FROELICH et al., 2011), discussões como essa são deixadas de lado no momento em que surgem afirmações como *"[...] no momento em que [aparecer] outra pessoa que tenha qualificação, que tenha vontade [...], eu não vejo problema nenhum em sair e deixar essa pessoa assumir"*, *"[...] ainda tem mais dois anos e pouco dessa gestão [...]"*, *"Eu acho que tem que ser um processo meio que natural [...], desde que você abra espaço para as pessoas, elas vão aparecer [...]"*.

Assim, existe a necessidade de um planejamento estratégico mais estruturado que integre discussões e processos formais com vistas à sucessão do presidente, para a coop7, *"[...] a meta é arrumar a casa, deixar a casa em ordem e a partir disso tomar uma base e criar as metas, fazer um planejamento estratégico[...]"*, nesse sentido a coop4 afirma *"[...]dez anos eu acho que é muito pouco para 30 outros de má gestão[...] isso ai vai surtir efeito com os filhos[...]"*.

Traçar diretrizes e ações como atrair, desenvolver e gerir (BEECHLER; WOODWARD, 2009; BIALOSKORSKI NETO, 2012) novos associados é fundamental, para a coop4, *"[...]tem que pensar no futuro [...]Associar mais idosos? Não tem que associar os meninos que estão vindo aí"*. Para isso é necessário trabalhar não só com ações internas mas mostrar que o associado precisa fazer a sua parte, o presidente da coop3 afirma "*[...] os pais que estão errados [...] eles falam 'estuda meu filho, estuda meu filho' o filho estuda, vira um dentista, um médico passa num bom concurso [...] mas é claro que ele não vai voltar mais"*, para o presidente da coop3 é preciso começar cedo, incentivar e ampliar o negócio se for preciso.

Além disso a cooperativa também pode promover cursos de formação de novos associados (coop2), fazer parcerias com escolas e centros universitários (coop4), desenvolver

ações cooperativistas e falar sobre cooperativismo. Promover competições esportivas e eventos técnicos para integrar os jovens que já são associados (coop1) e trazê-los para compor o conselho (coop1 e coop7).

A qualificação é outro ponto importante (BUSH, 2011; MARTIN, 2015) deve ser contínua, envolvendo todos os grupos dentro da cooperativa (SANTORA et al, 2015b), diferentemente do proposto incialmente (Figura 8), pois além da qualificação do conselho de administração é importante investir no treinamento e desenvolvimento dos gerentes, profissionais técnicos, conselheiros fiscais e cooperados (NEVES, 2005).

É necessário que as cooperativas detenham pessoal disposto a "[...] **aprender a aprender** e disponibilizar o aprendizado a outras pessoas que fazem parte da organização[...]" (ESTIVALETE et al., 2006, p. 158 , grifo do autor).

Para a coop3 os cooperados precisam*"[...] entender mais sobre alguns princípios de cooperativismo porque são eles que vão decidir na assembleia[...] eles vão ser os formadores de opinião[...]"*, validando o exposto pela USDA (2001) quando afirma que os cooperados precisam se envolver nas decisões formais e na escolha de seus dirigentes. Isso foi uma deficiência identificada nas sete cooperativas que avaliaram como baixa a participação dos cooperados.

Em contrapartida, para que haja participação dos associados é necessário que o dirigente esteja aberto a receber novas ideias (coop7), pois grande parte dos associados não fica confortável em dar a sua opinião durante as assembleias ou eles simplesmente não se fazem presentes (CRÚZIO, 1999).

No que diz respeito as possibilidades de qualificação, as sete cooperativas participam ou já participaram de cursos da OCB/MS, tanto para conselheiros quanto para colaboradores. Outras possibilidades são dispor de auxílios financeiros para aperfeiçoamento, graduação e pós-graduação (coop2), o presidente da coop1 afirma que a cooperativa precisa ser uma empresa-escola e para a coop5 o membro do conselho *"[...] a partir do momento em que assume teria que fazer pelo menos um curso [...] o ideal seria que [...] já tenha passado por um curso para se candidatar[...]"*.

Apesar de haver um consenso por parte dos presidentes das sete cooperativas sobre a importância da qualificação do possível sucessor, ela nem sempre ocorre. Por isso o envolvimento antecipado é um mecanismo oportuno que auxilia na preparação desses

cooperados, a renovação de indivíduos na gestão é imprescindível pois a legislação cooperativista propõe que sejam trocados dois terços do conselho fiscal anualmente, e um terço do conselho de administração a cada eleição (BRASIL, 1971).

Assim as discussões sobre a escolha desses indivíduos podem acontecer a partir de grupos de cooperados insatisfeitos (coop2 e coop4), essa possibilidade ocorre quando a cooperativa não está bem estruturada e os interesses da atual gestão diferem dos interesses dos cooperados, necessitando assim de uma intervenção por parte desses para que haja uma reestruturação no poder. Lembrando que este não é o caminho ideal, mas as vezes torna-se necessário, como exposto pelo presidente da coop4 *"[...]eu enquanto associado [...]consegui o número de assinaturas de associados para [...]convocar uma assembleia sem precisar dos conselheiros, aí nós convocamos e destituímos toda a diretoria".*

Esta possibilidade pode ocorrer sem ou com conflito, no primeiro caso se os gestores aceitarem se retirar há a possibilidade de permanência de alguns membros (coop2), caso discordem haverá a necessidade dos sócios convocarem assembleia geral (coop4) ou a formação de duas chapas. Nestes casos ocorrerá uma renovação total da gestão, o que pode ser bastante prejudicial pois disputas como essas acarretam reações traumáticas tanto para os envolvidos na disputa quanto para funcionários e cooperados podendo surgir traços de tensão, expectativa, medo e insegurança (ANTONIALLI, 2000).

A profissionalização da gestão, apontada por Antonialli (2000), como um problema administrativo latente também foi levantado pelos presidentes entrevistados, discutindo-se a possibilidade de contratação de um executivo com uma remuneração alta. Os conselheiros ficariam responsáveis pela fiscalização (coop2), através da criação de mecanismos de controle (coop5), para a coop5 *"[...] atribui-se determinada meta, traça-se as diretrizes e de tempos em tempos vamos lá [...] conferir o que o pessoal da área executiva conseguiu fazer".*

A presença deste executivo a frente da cooperativa, torna a transição mais suave pois esse pode auxiliar a nova diretoria a dar continuidade às atividades em andamento. Assim o ideal é o envolvimento dos gerentes e dos profissionais técnicos nas discussões sobre sucessão, pois segundo o presidente da coop4 *"[...] para ter continuidade a diretoria vai sair, mas a equipe técnica vai continuar, é ela quem sabe das dores [...] do andamento, a nova diretoria vai aprender com a equipe técnica [...]"* e para a coop6 *"[...] o gerente [...] ele está por dentro de tudo, ele que sabe quem chega e conversa alguma coisa [...]".* Está possibilidade pode ser oportuna em casos onde existam conflitos políticos ou disputas de

poder dentro do grupo que está no comando, para o gestor da coop4 *"[...] isso é um pleito político, eleição de presidência [...] então quanto menos se discute melhor".*

Por fim, existe a possibilidade do presidente, vice-presidente, conselho de administração e o fiscal que juntos ficam à frente das discussões. Neste caso o ideal é que haja um bom relacionamento entre esses grupos, com as possibilidades da sucessão já previstas no planejamento, a preparação para uma possível sucessão deve ocorrer antecipadamente (BIALOSKORSKI NETO, 2012; coop2; coop4), o ideal seria o vice-presidente suceder (coop2) ou alguém do conselho de administração pois isso encurtaria o processo (coop7).

Para a coop2 o objetivo é *"[...] passar por processos mais evoluídos de sucessão com pessoas cada vez mais comprometidas [...] achar um meio termo que a gente possa estar renovando se não total, mas parcial, até para dar condições de outros cooperados participarem [...]"*, para o presidente da coop7 *"[...] tem que haver mudança se não fica um negócio muito centralizador [...]você começa a pôr práticas suas dentro da cooperativa"*.

Uma sucessão suave pode ocorrer através da manutenção de membros da gestão anterior na chapa que irá assumir (coop2, coop3 e coop4), como apresenta o presidente da coop2 *"[...] nós buscamos apenas um membro oriundo do conselho fiscal, um [...] do conselho de administração anterior e cinco novos membros para formar uma chapa [...]"*, para o presidente da coop4 *"[...] tem que dar continuidade, mas para isso [...] você tem que ter alguém lá dentro que diga 'oh a gente estava fazendo assim' [...] por isso é importante manter alguém da diretoria anterior".*

Os detentores do conhecimento na gestão podem ser mantidos para que haja um compartilhamento do conhecimento especializado, como por exemplo a manutenção do presidente como membro do conselho de administração, para Rothwell e Poduch (2004) a preservação dos frutos da experiência advindas dos veteranos evita que o conhecimento já adquirido se perca.

Por isso a inserção de novos membros deve ser gradual, para o presidente da coop4 a avaliação começa de baixo *"[...] temos as lideranças de bairro então eles também são avaliados e eles podem subir e assumir um cargo [...]ele está parceiro, então esse cara já pode vir para cá. Então na substituição do conselho ele sobe para suplente [...]"*.

Os cooperados com perfil adequado para assumir podem ser envolvidos na gestão da cooperativa, começando com a inserção desses como membros do conselho fiscal, aonde eles

participariam de capacitações e avaliações quanto à capacidade, disponibilidade e responsabilidade (coop2). Os membros com bom desempenho, na próxima eleição, podem ser colocados no conselho de administração, estes por sua vez participaram de forma mais ativa da gestão e aqueles que tiverem uma boa atuação devem ser novamente avaliados para que possam ocupar cargos de maior responsabilidade.

Para a escolha do presidente e do vice-presidente devem ser observados os mesmos elementos, pois o vice deve ser alguém com condições de assumir a presidência caso o gestor principal precise se ausentar como relatado pelo presidente da coop6 *"[...] eu era vice e por motivos particulares o presidente precisou se ausentar e aí eu fui obrigado a assumir, mas eu não tinha essa vontade [...]"*.

Tanto para o presidente quanto para o vice alguns itens importantes são o envolvimento antecipado, disporem de uma pessoa de confiança na propriedade e a atividade que exercem deve ser a mesma na qual a cooperativa atua (BIALOSKORSKI NETO, 2012), assim haverá um envolvimento mais intenso com a gestão da cooperativa, além disso, possíveis sucessores precisam ter interesse e vontade de participarem do processo de preparação (BARNETT; DAVIS, 2008).

Assim o processo de sucessão deve ser iniciado com antecedência (HOR et al., 2010), obedecendo as etapas e os critérios de seleção do vice-presidente, a sucessão do presidente ocorrerá tranquilamente com uma transição suave que dará continuidade ao trabalho que vem sendo desenvolvido.

6.4 Proposição do Modelo

O modelo para a sucessão do presidente em cooperativas agropecuárias é apresentado pela Figura 5.

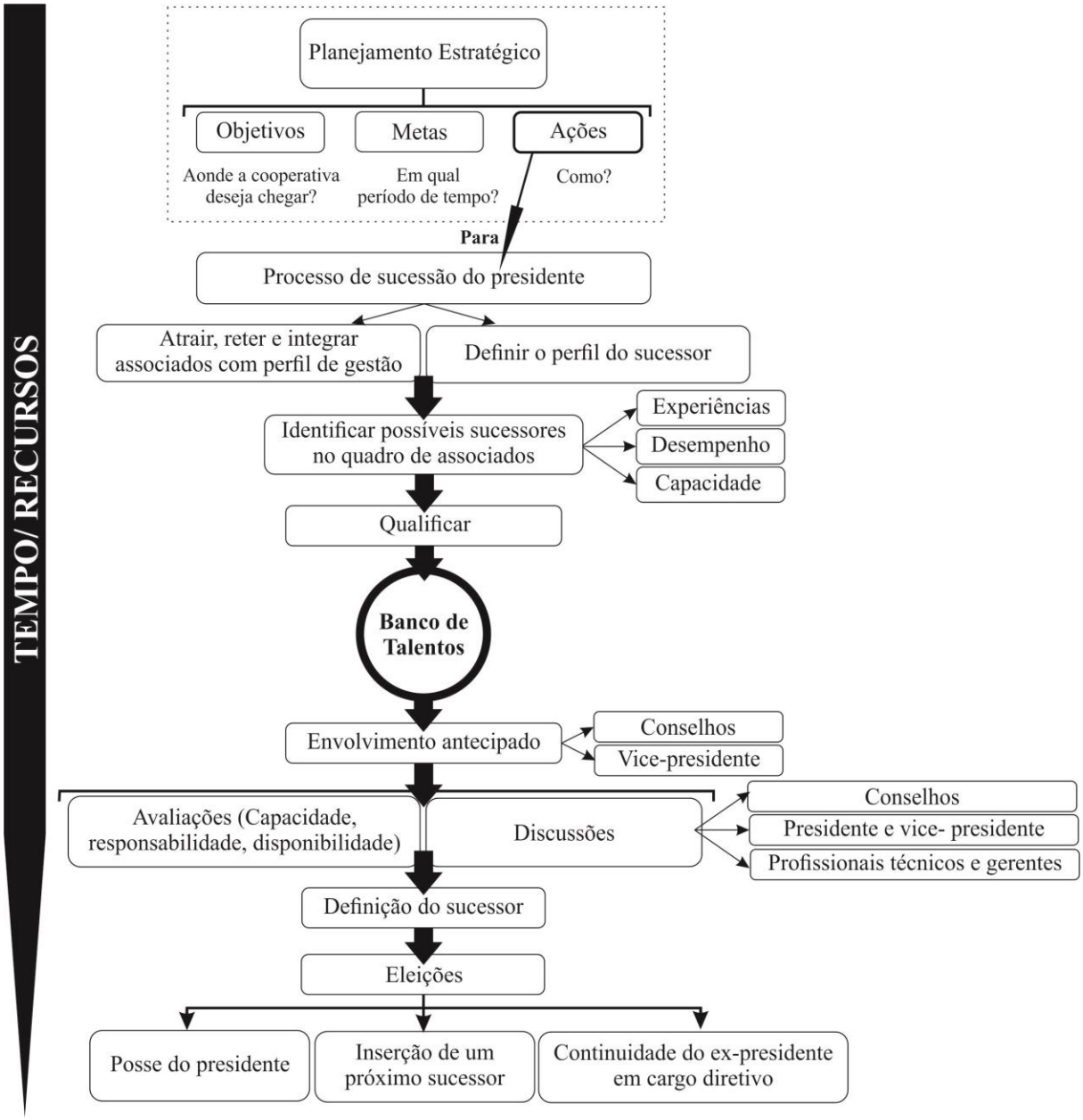


Figura 5: Modelo para o processo de sucessão do presidente em cooperativas agropecuárias.
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2016).

O processo tem início com o desenvolvimento de um planejamento estratégico, definição dos objetivos, metas e ações que envolvam os fundamentos de um planejamento de sucessão (ANTONIALLI, 2000; BARNETT; DAVIS, 2008), para isso é necessário que a eleição da diretoria da cooperativa seja foco de preocupações antecipadas (BIALOSKORSKI NETO, 2012), necessitando de tempo e de recursos pois não produzem efeitos imediatos (PANDEY; SHARMA, 2014).

As ações para o processo de sucessão do presidente envolvem a reinvenção de estruturas visando a atração, retenção e integração de associados com o perfil adequado para a gestão (BEECHLER; WOODWARD, 2009), além da definição do perfil ideal dos sucessores

avaliando o potencial de cada associado e buscando identificar em quem investir para assumir as posições de maior responsabilidade e desta forma criar um banco de talentos (GRAMIGNA, 2007). O perfil do sucessor deve ser atualizando sempre que necessário, pois mudanças internas ou externas podem influenciar e transformar as necessidades organizacionais.

A identificação dos potenciais sucessores no quadro de cooperados deve levar em consideração o perfil, as experiências, desempenho (ROTHWELL; PODUCH, 2004) e capacidade (HOR et al., 2010), visando o desenvolvimento desses talentos internos (BOLAND et al., 2011) através de programas que busquem a qualificação desses indivíduos com base no perfil definido.

O processo de sucessão é alimentado por talentos (ROTHWELL; PODUCH, 2004; PANDEY; SHARMA, 2014), assim os cooperados com perfil adequado para assumir devem ser inseridos em um banco de talentos (GRAMIGNA, 2007). A partir daí o envolvimento antecipado dos possíveis sucessores se dá com a sua inserção desses nos conselhos e na vice-presidência, com avaliações periódicas quanto à capacidade, disponibilidade e responsabilidade, com base em critérios pré-estabelecidos (BARNETT; DAVIS, 2008).

As cooperativas são regidas por uma legislação que prevê que somente os associados possuem direito a voto (BRASIL, 1971), porém dados da pesquisa e autores que discutem a temática apontam a importância dos gerentes e profissionais técnicos para o recrutamento e desenvolvimento de talentos e para o processo de sucessão (STAHL et al., 2007; GRAMIGNA, 2007), emergindo a partir dessas evidências um questionamento acerca do impacto da falta de envolvimento destes grupos no processo.

Assim uma maneira de integrar esses profissionais no processo é a possibilidade de eles participarem das discussões sobre a definição do sucessor envolvendo também os conselheiros, presidente e vice-presidente. O envolvimento dos gerentes e técnicos é fundamental, pois eles lidam diretamente com o presidente e são afetados por essa transição. Além disso esse grupo também está envolvido com os cooperados e os conselheiros, eles acompanham o dia-a-dia, sabem quais são as dificuldades e demandas, acompanham o trabalho da atual diretoria e estão por dentro de todos os processos.

A preparação do sucessor se inicia com a definição da chapa, define-se o atual sucessor e insere-se o possível futuro presidente na função de vice. As discussões envolveriam as avaliações do vice-presidente, seu desempenho, envolvimento e vontade de

assumir a gestão, caso a sua indicação não seja adequada, a seleção deve passar aos membros do conselho de administração, de forma que já sejam escolhidos o presidente e o vice (candidato a assumir a presidência nas próximas eleições).

A importância de selecionar o vice-presidente com perfil para assumir a presidência não se dá só pelo elemento sucessão, mas também porque na falta do presidente o vice tomaria posse desta função.

Para uma transição suave, então, serão analisados itens como o envolvimento antecipado do possível sucessor, qualificação e avaliações, a permanência do ex-presidente na diretoria visando o compartilhamento do conhecimento e o apoio dos gerentes e da equipe técnica para que as atividades em andamento tenham continuidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas agropecuárias estão crescendo e se inserindo em ambientes competitivos, buscando atingir o mercado internacional procuram cada vez mais por profissionais competentes e qualificados para lidar com as mudanças intensas no cenário econômico.

Essas organizações são geridas por associados que também são proprietários rurais e precisam conciliar a sua atividade no campo com a gestão da cooperativa. Assim é fundamental a qualificação desses cooperados para que possam adquirir competências e experiências suficientes que os auxiliem na gestão das cooperativas.

As cooperativas de MS se mostraram pouco planejadas para o processo de sucessão. Esse aspecto pode ser prejudicial, pois a substituição do presidente é algo natural e necessário e, por vezes, pode ocorrer de forma repentina. Assim, a falta de um planejamento pode desencadear dificuldades quanto a escolha de alguém com o perfil e a qualificação esperada para assumir a presidência e que ao mesmo tempo tenha aprovação do quadro social, processo esse que demanda tempo.

Frente ao objetivo proposto, observou-se que as cooperativas em que os presidentes permanecem por longos períodos na função tem um desempenho melhor em termos de faturamento. Em contrapartida, as que trocam seu presidente com mais frequência são mais receptivas, estimulam a renovação e a inserção de novas ideias, mais cooperados tem a oportunidade de se envolverem no processo de gestão e isso amplia o seu interesse pelos negócios da cooperativa.

Àquelas que mantem o mesmo presidente por longos períodos, tendem a se tornar mais centralizadoras e os cooperados podem encontrar dificuldades em participar. Assim seria interessante que as cooperativas já estabelecessem um limite para o tempo de permanência do presidente. Com esse tempo pré-estabelecido no estatuto, essas organizações precisariam estar constantemente trabalhando na preparação de sucessores. Para isso é preciso clareza com relação as suas necessidades futuras, para que desenvolvam os seus recursos humanos em vistas de garantir a continuidade e o sucesso organizacional no longo prazo.

Com relação à duração de cada mandato, quatro anos foi apontado pelos pesquisados como um período ideal, pois mandatos de dois anos foram indicados como problemáticos devido a burocracia necessária para a regularização da nova direção em um curto espaço de tempo.

Foi destacado na pesquisa a necessidade das cooperativas de desenvolverem um planejamento estratégico com objetivos (aonde desejam chegar), metas (em qual período) e ações (como) envolvendo o processo de sucessão do presidente através de uma transição suave, que dê continuidade aos projetos que estão em andamento. Para que isso aconteça, sugere-se a permanência de algum ou alguns membros da diretoria na nova gestão para que sejam fornecidas orientações em vistas da valorização da experiência. Esta permanência pode ser do presidente ou de outro membro que tenha envolvimento maior com a gestão.

A participação dos gerentes e dos profissionais técnicos, embora sem direito a voto, também se torna importante devido ao conhecimento desses profissionais, pois estão envolvidos com todos os elos da cooperativa, lidam diariamente com a diretoria e cooperados. Esse aspecto pode ajudar, também, a descaracterizar uma possível conotação política na indicação.

Portanto, um processo de sucessão suave exige tempo, preparação e recursos, pois as pessoas são o principal ativo e serão elas que irão definir o futuro da organização.

Os membros da diretoria das cooperativas agropecuárias passam por dificuldades, pois possuem sua atividade no campo que demanda tempo, inviabilizando para alguns, maior envolvimento com a cooperativa. Assim, o ideal para o processo de sucessão seria a preocupação com a atração, retenção e identificação de cooperados com perfil para a gestão e programas de gestão de talentos com ações voltadas à qualificação e à preparação constante dos cooperados visando a criação de um banco de talentos.

Para o sucessor é oportuno o seu envolvimento antecipado com a realidade e o andamento dos negócios da cooperativa. Ao mesmo tempo, é importante pensar na continuidade dos seus negócios durante as suas ausências, pois assumir uma função na cooperativa demanda tempo e dedicação. Quanto ao perfil do vice-presidente espera-se que esteja preparado para a gestão e ao mesmo tempo motivado a se qualificar mais para se tornar o sucessor.

Salienta-se a importância da permanência dos presidentes em cargos diretivos quando deixam a presidência, pois o conhecimento adquirido pode auxiliar o novo presidente, evitando que este repita os erros já experienciados e possa ter um suporte para enfrentar os desafios vividos pelas cooperativas. Com isso, oportuniza práticas de compartilhamento do conhecimento, benéficas no sentido de dar continuidade às atividades e processos já desenvolvidos e possibilitar o bom desempenho frente à desafios já vivenciados por outras gestões.

Assim, o pressuposto que deu sustentação ao desenvolvimento dessa pesquisa não foi confirmado, pois a permanência do presidente por longos períodos não é uma regra, foi visto que as cooperativas de MS são marcadas por gestões mais rápidas, onde o processo apesar de não planejado, é discutido, em alguns casos esses debates envolvem desde membros dos conselhos até cooperados.

Em contrapartida nas maiores cooperativas brasileiras o tempo em que os presidentes permanecem à frente das cooperativas é maior e foram identificados casos aonde já existe planejamento formal para a sucessão.

As limitações deste estudo dizem respeito a sua abrangência, pois as entrevistas contaram com a participação de cooperativas de apenas um estado brasileiro, sugere-se a aplicação desta pesquisa em outros estados, buscando compreender se as dificuldades encontradas pelas cooperativas sul-mato-grossenses estão de acordo com àquelas vividas pelos outros estados com relação a gestão de talentos e a sucessão executiva.

REFERÊNCIAS

ALLISON, M.. Into the fire: Boards and executive transitions. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 12, n. 4, p. 341-351, 2002.

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.

BARDIN, L. Analise de conteúdo. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro: São Paulo: Edições Setenta, 2011, 279 p.

BARNETT, R.; DAVIS, S. Creating greater success in succession planning. **Advances in developing human resources**, v. 10, n. 5, p. 721-739, 2008.

BASSI, A. Succession in Italian nonprofits: A survey. **International Leadership Journal**, v. 5, n. 3, p. 51-71, 2013.

BEECHLER, S.; WOODWARD, I. C. The global "war for talent".**Journal of international management**, v. 15, n. 3, p. 273-285, 2009.

BEHESHTIFAR, M.; NEKOIE-MOGHADAM, M. Talent management: A complementary process for succession planning. **LIFE SCIENCE JOURNAL-ACTA ZHENGZHOU UNIVERSITY OVERSEAS EDITION**, v. 8, n. 4, p. 474-477, 2011.

BIALOSKORSKI NETO, S. Economia e gestão de organizações cooperativas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BLACKMAN, D.; KENNEDY, M. Talent management: Developing or preventing knowledge and capability. **IRPSM, Brisbane, Australia**, 2008.

BOLAND, M.; HOGELAND, J.; MCKEE, G. Current issues in strategy for agricultural cooperatives. **Choices**, 2011. Disponível em: <http://www.choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/critical-issues-for-agricultural-cooperatives/current-issues-in-strategy-for-agricultural-cooperatives>. Acesso em: fev. 2016.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 22 jul. 2016.

BUSH, T. Succession planning and leadership development for school principals: Comparing English and South African approaches. **Compare: a journal of comparative and international education**, v. 41, n. 6, p. 785-800, 2011.

CARMAN, J. G.; LELAND, S. M.; WILSON, A. J. Crisis in leadership or failure to plan?. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 21, n. 1, p. 93-111, 2010.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 18-26, 1999.

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; PEDROZO, E. Á. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 157-178, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FROELICH, K.; MCKEE, G.; RATHGE, R. Succession planning in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 22, n. 1, p. 3-20, 2011.

GOTHARD, S.; AUSTIN, M. J. Leadership succession planning: Implications for nonprofit human service organizations. **Administration in Social Work**, v. 37, n. 3, p. 272-285, 2013.

GRAMIGNA, M. R. Modelos de competências e gestão dos talentos. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HOR, F. C. et al. Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. **Computers & Mathematics with Applications**, v. 60, n. 3, p. 528-540, 2010.

HUANG, T. C. Succession management systems and human resource outcomes. **International journal of manpower**, v. 22, n. 8, p. 736-747, 2001.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. **Family business review**, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent management: A critical review. **Human resource management review**, v. 16, n. 2, p. 139-154, 2006.

MARSHALL, J. P. The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 3, p. 348-368, 2006.

MARTIN, A. Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. **International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine**, v. 2, n. 3, p. 112-116, 2015.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for" intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The war for talent**. Harvard Business Press, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman Editora, 2004.

NEVES, E. M. Cooperativas e o Crescimento Sustentável no Agronegócio Brasileiro. In: NEVES, M. F. et la. Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva, 2005. P. 42-44.

NEVILLE, L.; MURRAY, E. J. Succession, strategy, culture, and change at Santropol Roulant. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 19, n. 1, p. 107-121, 2008.

O BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL- BNDES. Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf> . Acesso em: out. 2016.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Princípios**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>. Acesso em: mai. 2016.

OLIVEIRA, D.P.R. Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2011.

PANDEY, S.; SHARMA, D. Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. **Procedia Economics and Finance**, v. 11, p. 152-165, 2014.

PEET, M.. Leadership transitions, tacit knowledge sharing and organizational generativity. **Journal of knowledge management**, v. 16, n. 1, p. 45-60, 2012.

PORTER, M. E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

REVISTA EXAME. Maiores & Melhores 2016. Diponível em: <http://mm.exame.abril.com.br/ >. Acesso em: out. 2016.

ROTHWELL, W. J. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4 ed. Nova York: Amacom. 2010.

ROTHWELL, W. J.; PODUCH, S. Introducing technical (not managerial) succession planning. **Public Personnel Management**, v. 33, n. 4, p. 405-419, 2004.

SANTORA, J. C. et al. Nonprofit executive succession planning and organizational sustainability: A preliminary comparative study in Australia, Brazil, Israel, Italy, Russia, and the United States. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 20, n. 4, p. 66-83, 2015b.

SANTORA, J. C.; SARROS, J. C. CEO succession in nonprofit community-based organizations: is there room for insiders at the top?.**Career Development International**, v. 6, n. 2, p. 107-111, 2001a.

SATIANI, B. et al. Talent management and physician leadership training is essential for preparing tomorrow's physician leaders. **Journal of vascular surgery**, v. 59, n. 2, p. 542-546, 2014.

SCOPINHO, R. A. Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 84-94, 2007.

SHERLOCK, J. J.; NATHAN, M. L. Nonprofit association CEOs how their context shapes what, how, and why they learn. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 18, n. 1, p. 19-39, 2007.

STAHL G. K., et al. Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. **Faculty & Research Working Paper.** Fontainebleau, France: INSEAD. 2007.

UNITED STATES DEPARTAMENT OF AGRICULTURE RURAL DEVELOPMENT – USDA. **Co-op Essentials:** What They Are and the Role of Members, Directors, Managers, and Employees. Disponível em: <http://www.rd.usda.gov/publications/publications-cooperatives>. Acesso em: mar/ 2016.

APÊNDICE 1

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (Aplicado às cooperativas de MS)

1- Qual o ano de fundação da cooperativa?

2- Possui filiais? Se sim, aonde?

3- Em qual atividade a cooperativa atua?

4- Qual o número de funcionários?

5- Qual o número de cooperados?

6- Qual o faturamento/2015 da cooperativa?

7- Quantos presidentes já passaram pela cooperativa?

8- Há quanto tempo o atual presidente está desempenhando a função?

9- Qual foi o maior período de permanência de um presidente à frente da cooperativa?

10- O atual presidente exercia alguma função antes de assumir a presidência?

11- Quando ocorrerá a próxima eleição?

12- Os ex-presidentes ainda permanecem na cooperativa atuando em alguma função?

13- Existe um plano formal para o processo de sucessão do presidente?

14- Existem discussões a respeito da sucessão do presidente?

15- Existem filhos de associados que tem contato ou já são cooperados?

APÊNDICE 2

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (Aplicado aos presidentes das cooperativas de MS)

1- Relate um pouco da sua experiência na cooperativa, quanto tempo é associado, o que o trouxe até aqui.
2- Possui atividade fora da cooperativa?
3- Idade? _____
4- Grau de escolaridade:
( ) Fundamental incompleto
( ) Fundamental completo
( ) Médio Incompleto
( ) Médio Completo
( ) Superior incompleto
( ) Superior completo – Área de formação: _____
5- Quanto tempo por semana se dedica a cooperativa?
6- Recebe alguma remuneração?
7- Você já foi presidente desta cooperativa ou de outra? Se sim, por quanto tempo?
8- Antes de assumir a presidência ocupava algum cargo na diretoria ou gerência ou conselho da cooperativa?
9- Quantos presidentes já passaram pela cooperativa?
10- Quantos dos ex-presidentes ainda participam da gestão? E quais posições ocupam?
11- Existe um planejamento de longo prazo na cooperativa? Se sim, quais os pontos fundamentais quando se trata deste planejamento? Quais as principais preocupações? Como é feito esse planejamento? Para qual período? Quem participa? Existe como resultado final um plano que é apresentado em assembleia Geral para os sócios?
12- Como acontece o processo de troca de presidentes?
13- Quem participa das discussões sobre essa troca?
14- Quando é discutida a troca de presidentes já definem quanto tempo o possível sucessor vai ficar?
15- Na sua concepção, qual é o perfil de presidente para essa cooperativa?
16- Já existiu alguma dificuldade nos processos anteriores de troca de presidentes?
17- O processo é registrado?

18- Os cargos de gerência da cooperativa são ocupados por associados ou outros profissionais?

19- Quais são as suas perspectivas futuras com relação ao tempo de permanência na presidência da cooperativa?

20- O que o incentivaria a permanecer na presidência? Ou qual é o seu sentimento quando pensa em ser substituído?

21- Você percebe algum obstáculo quanto a troca de presidentes?

22- Como vocês procedem quando pensam nesta substituição?

23- Quais as práticas que a cooperativa costuma adotar para o desenvolvimento e preparação de recursos humanos para assumirem a posições-chave, em vistas da continuidade desta no longo prazo.

( ) Treinamento.
Qual?

( ) Cursos e especializações. Para quem? Associados ou quadro de gerentes?

( ) Participação nas decisões.
Como?

( ) Atribuição de responsabilidades.
Como?

( ) Delegação de tarefas.
Como?

( ) Compartilhamento do conhecimento da atual direção com o possível sucessor.
Como?

( ) Atração dos filhos para dentro da cooperativa com o intuito de prepara-los.
Como:

24- Na sua percepção os membros dos Conselhos participam das decisões? Existe alguma ação ou estímulo para a participação?

25- Como avalia a participação dos cooperados nas reuniões e na tomada de decisões?

26- Na sua percepção há comprometimento dos cooperados com a cooperativa? De que forma?

27- Os filhos dos cooperados participam da cooperativa? Quais atividades são desenvolvidas?

28- Tem algo que é desenvolvido com os filhos dos associados pensando na continuidade da cooperativa?

APÊNDICE 3

INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS (Aplicado às maiores cooperativas agropecuárias do Brasil)

1- Qual o ano de fundação da cooperativa?

2- Qual o número de funcionários?

3- Qual o número de cooperados?

4- Qual o faturamento/2015 da cooperativa?

5- Quantos presidentes já passaram pela cooperativa?

6- Há quanto tempo o atual presidente está desempenhando a função?

7- Existe um plano formal para o processo de sucessão do presidente?

8- Existem discussões a respeito da sucessão do presidente?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sucessão em cooperativas ainda é um tema emergente com poucas discussões, embora internacionalmente as pesquisas têm se mostrado mais frequentes, envolvendo principalmente outras organizações sem fins lucrativos, mostrando a necessidade de mais estudos voltados às cooperativas, principalmente devido à complexidade que envolve a gestão dessas organizações.

As particularidades das cooperativas brasileiras, ainda com uma gestão pouco profissionalizada, mostram uma complexidade maior envolvendo o processo de sucessão. Em alguns casos o presidente acaba permanecendo muitos anos à frente da cooperativa o que pode desencadear a centralização do poder. Nestes casos, se a diretoria está fazendo um bom trabalho, o quadro social tende a se acomodar diante da possibilidade de permanecia daquele gestor, bem como tem dificuldades em selecionar um novo presidente, o sucessor.

A busca por talentos já consiste em um desafio para as organizações que visam ao lucro. Para as cooperativas esta barreira é ainda maior devido a limitação do seu universo de seleção, que se restringe aos membros do seu quadro de associados. Estes geralmente não possuem experiências em gestão de organizações, exceto nas propriedades rurais e por vezes não tem interesse em se envolverem com a direção da cooperativa, principalmente no cargo de presidente. Isso se justifica por ser uma função de grande responsabilidade, gerando incertezas e receio com relação às complexidades internas e externas que um gestor precisará enfrentar na direção da cooperativa.

Assim o ideal seria o envolvimento de todos os elos atuantes na cooperativa, na busca por associados com o perfil adequado para assumirem não só para a presidência, mas também outras funções da diretoria, como a vice-presidência, conselho de administração e fiscal.

Esse processo pode ser mais profissionalizado quando as ações forem previamente planejadas e desenvolvidas visando a criação de um banco de talentos. Esse banco pode dispor de associados com perfil para a gestão e que tenham disposição para participarem de programas de treinamento e qualificação, de forma que esses indivíduos sejam capacitados de acordo com a sua necessidade e o perfil do cargo que irão ocupar.

Em vistas da dificuldade que as cooperativas enfrentam para encontrar associados com esse perfil, surge a necessidade do desenvolvimento de estratégias voltadas à identificação e atração de novos associado e ao mesmo tempo de retenção de bons perfis.

As cooperativas trabalham principalmente no desenvolvimento de aspectos sociais, pois os cooperados não são meros clientes, são também proprietários e estão aptos a participarem de forma mais ativa da gestão das cooperativas. Para isso recomenda-se que busquem entender mais sobre o funcionamento dessas organizações e compreender as suas particularidades. Seria adequado dar a oportunidade e estimular a participação de associados, através de uma renovação mais frequente da diretoria, passar por processos mais profissionalizado de sucessão para que um maior número de indivíduos participe.

Com vistas a construção desses processos, pode-se buscar formalizar programas de desenvolvimento contínuos e planejados, pois necessitam de tempo para produzir efeitos e devem envolver todos os grupos dentro de uma cooperativa, desde os colaboradores, gerentes, cooperados, conselhos, presidente e vice-presidente.

A participação nas decisões da cooperativa, em relação a sucessão, por uma equipe de gerentes e profissionais técnicos eficientes pode auxiliar, pois são eles que lidam diariamente com os associados, desenvolvem e sabem do andamento de todos os projetos. Assim, mesmo sem direito a voto na eleição, é oportuno a sua participação tanto na gestão quando na discussão dos candidatos à dirigentes, podendo trazer contribuições importantes para o desenvolvimento de estratégias e tomadas de decisão.

Uma sucessão poderá não ser próspera se não houver uma continuidade dos projetos e atividades. Diante disso, há a importância da manutenção de indivíduos da gestão anterior para que possam juntamente com os gerentes e a equipe técnica dispor de informações importantes para o novo presidente, a respeito do andamento das atividades, podendo assim, dar continuidade e ao mesmo tempo segurança ao quadro social, tornando-se essencial o desenvolvimento de práticas de compartilhamento do conhecimento entre membros da gestão anterior e atual. Além disso, o envolvimento antecipado do sucessor é fundamental para que este já tenha conhecimento sobre o andamento da cooperativa, tenha envolvimento com a equipe técnica, os cooperados, fornecedores e entenda quais são as necessidades organizacionais.

Diante de tudo que foi discutido, esta dissertação buscou instigar as discussões sobre a sucessão em cooperativas agropecuárias na perspectiva da gestão de talentos. Nas cooperativas de MS não há a formalização de processos de sucessão, as discussões por vezes ainda são superficiais e não visam o longo prazo. Fica perceptível as soluções mais imediatas

levando-as a enfrentar uma série de desafios com relação a este processo, como encontrar pessoas com o perfil e formação adequados.

Assim a contribuição desta dissertação é a proposição do modelo para o processo sucessório em cooperativas agropecuárias, que buscou englobar os pontos que deverão ser contemplados, visando a construção de métodos para o desenvolvimento de um banco de talentos, intentando que a cooperativa tenha recursos para lidar mais tranquilamente com o processo de sucessão.

A sucessão, portanto, exige a construção de métodos formais, planejamento e ações para a identificação, atração, retenção e qualificação de cooperados com perfil para assumirem a gestão. Além disso, envolve também, o comprometimento de todos os grupos dentro da cooperativa desde a diretoria, gerentes, equipe técnica e cooperados.