UFSM

RGC
Revista de Gestão e Organizações Cooperativas

ISSN 2359-0432
ACESSO ABERTO

RGC, Santa Maria, v. 13, n. 25, e 93676, 2026 • https://doi.org/10.5902/2359043293676
Submissão: 13/09/2025 • Aprovação: 12/01/2026 • Publicação: 26/11/2026

Economia Social e Solidária

Cooperativismo feminino e transformações organizacionais: Uma cartografia de três gerações no semiárido

Female cooperativism and organizational transformations: A cartography of three generations in the semi-arid region

José Paulo Fagundes[I], **Mariangela Silva**[II]

[I] Universidade Federal do Pampa, Bagé, RS, Brasil
[II] Instituto Federal Farroupilha, Santa Maria, RS, Brasil

RESUMO

Enquanto estudos evidenciam a masculinização da gestão cooperativa e marginalização feminina nos espaços decisórios, a Coopercuc mantém gestão ininterrupta por mulheres há três gerações, constituindo fenômeno singular no semiárido brasileiro que demanda compreensão de seus modos de organizar. O objetivo foi analisar o processo de constituição e evolução da Coopercuc ao longo de três gerações de mulheres trabalhadoras, caracterizando práticas organizativas, transformações produtivas e mecanismos de decisão e governança. Realizou-se pesquisa qualitativa exploratória com método cartográfico, combinando análise documental, observação participante e entrevistas narrativas com 12 cooperadas de diferentes gerações, entre 2023-2024. A cooperativa evoluiu de iniciativa artesanal comunitária para agroindústria exportadora, preservando princípios democráticos ("uma cooperada, um voto") e práticas de solidariedade. Identificaram-se três gerações distintas: fundadoras (trabalho artesanal), segunda geração (profissionalização e centralização) e terceira geração (tecnificação e expansão mercadológica), mantendo sucessão cuidadosa e governança participativa. A memória organizacional das fundadoras funciona como recurso simbólico que legitima novas lideranças, contribuindo para resiliência e reprodução de práticas cooperativas. A Coopercuc demonstra que mulheres organizadas podem transformar vulnerabilidades em potência coletiva, configurando modos alternativos de organização que tensionam estruturas patriarcais, ampliam agência feminina e constroem arranjos organizacionais inovadores e socialmente sustentáveis no contexto rural.

Palavras-chave: Cooperativismo feminino; Sucessão geracional; Modos de organizar

ABSTRACT

While studies show the masculinization of cooperative management and female marginalization in decision-making spaces, Coopercuc has maintained uninterrupted management by women for three generations, constituting a unique phenomenon in the Brazilian semi-arid region that demands understanding of its organizing modes. The objective was to analyze the constitution and evolution process of Coopercuc across three generations of working women, characterizing organizational

Artigo publicado por Revista de Gestão e Organizações Cooperativas sob uma licença CC BY-NC-SA 4.0.

practices, productive transformations, decision-making and governance mechanisms. Qualitative exploratory research was conducted using the cartographic method, combining documentary analysis, participant observation, and narrative interviews with 12 cooperative members from different generations, between 2023-2024. The cooperative evolved from a community artisanal initiative to an exporting agroindustry, preserving democratic principles ("one cooperative member, one vote") and solidarity practices. Three distinct generations were identified: founders (artisanal work), second generation (professionalization and centralization), and third generation (technification and market expansion), maintaining careful succession and participatory governance. The founders' organizational memory functions as a symbolic resource that legitimizes new leaderships, contributing to resilience and reproduction of cooperative practices. Coopercuc demonstrates that organized women can transform vulnerabilities into collective power, configuring alternative modes of organization that challenge patriarchal structures, expand female agency, and build innovative and socially sustainable organizational arrangements in rural contexts.

Keywords: Female cooperativism; Generational succession; Organizing modes

1 INTRODUÇÃO

Criada em 1986 por 24 mulheres sertanejas com apoio das irmãs canadenses da Ordem de Nossa Senhora do Bom Conselho, a Coopercuc evoluiu de uma iniciativa de sobrevivência para uma agroindústria exportadora. Enquanto o cenário nacional destaca a masculinização da gestão, a Coopercuc consolida-se pelo protagonismo feminino ininterrupto. O problema de pesquisa busca compreender como se constituiu o modo de organizar da cooperativa ao longo de três gerações, analisando práticas organizativas, transformações produtivas e mecanismos de governança.

A cooperativa apresenta especificidades em relação ao cenário nacional. Enquanto estudos destacam a masculinização da gestão em cooperativas e a marginalização de mulheres nos espaços de decisão (Schaefer et al., 2021; Cordeiro et al., 2022), a Coopercuc consolida-se como exemplo de protagonismo feminino. Além disso, ao contrário do êxodo rural observado em diversos contextos (Ramos et al., 2018; Stefano et al., 2019), a permanência de jovens no campo fortalece sua sucessão geracional (Boessio e Doula, 2017).

Essas transformações transcendem a dimensão produtiva e incidem sobre as relações de poder nas esferas familiar e comunitária, enfrentando resistências do patriarcado local (Fagundes e Zorzella, 2012; Vieira e Ramos, 2020). Ainda que importantes

avanços tenham sido conquistados, persistem tensões organizacionais e culturais que desafiam a autonomia das cooperadas. Nesse sentido, a Coopercuc oferece um caso exemplar para compreender como mulheres rurais superam barreiras históricas e consolidam modos próprios de organizar-se.

Diante dessa singularidade, emerge a questão central desta investigação: como se constituiu o modo de organizar da Coopercuc ao longo das três gerações de mulheres trabalhadoras? O objetivo geral é analisar o processo de constituição e evolução da cooperativa a partir da perspectiva da gestão feminina. Especificamente, busca-se: (i) caracterizar as práticas organizativas das três gerações de lideranças; (ii) analisar as transformações produtivas e tecnológicas; e (iii) examinar a evolução dos mecanismos de decisão e governança.

A pesquisa contribui para preencher lacunas teóricas sobre gênero, cooperativismo e sucessão organizacional, reconhecidas por Conceição et al. (2022) e Cordeiro et al. (2022). Também oferece um olhar crítico sobre a agência feminina em contextos rurais, articulando poder simbólico, solidariedade e práticas coletivas de gestão.

No plano prático, compreender como diferentes gerações de mulheres constroem e sustentam experiências cooperativas é essencial para subsidiar políticas públicas voltadas à equidade de gênero, sucessão no campo e fortalecimento da economia solidária. Ao documentar o percurso da Coopercuc, este estudo contribui para a memória organizacional e pode inspirar iniciativas de desenvolvimento rural em contextos socioeconômicos similares.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos necessários para compreender as dinâmicas organizacionais da Coopercuc, abordando três eixos centrais: os modos de organizar em contextos cooperativos e suas práticas de trabalho, o cooperativismo feminino e suas especificidades na economia social, e os processos de sucessão geracional e tomada de decisão em organizações cooperativas rurais.

2.1 Modos de organizar em contextos cooperativos: práticas situadas e transformação organizacional

A compreensão dos modos de organizar na Coopercuc requer uma abordagem que transcenda as perspectivas tradicionais da administração. O termo "modos de organizar" fundamenta-se na perspectiva do organizing, que compreende as organizações como processos dinâmicos e contínuos de ações e interações, e não como entidades estáticas. Diferente do conceito clássico de "Gestão", muitas vezes instrumental, o ato de organizar enfatiza as práticas situadas onde objetividade e subjetividade se fundem. Segundo Rezende e Faustino Jr. (2023), a gestão é engendrada pelas práticas dos agentes locais, assumindo uma natureza mutável e historicamente situada.

Segundo Possas, Medeiros e Valadão Júnior (2017), a transição da teoria da Administração para a teoria da Organização possibilitou pensar formas alternativas de organizing que não se pautam exclusivamente na empresa que visa lucro e no gerencialismo que a compõem.

Esta mudança paradigmática, ocorrida a partir dos anos 1970, questionou os limites entre as organizações e seu ambiente, reconhecendo que os modelos tradicionais não conseguiam explicar a turbulência enfrentada por organizações que demandavam inovação e mudanças rápidas. A objetividade e a subjetividade passaram a ser debatidas, e a dimensão qualitativa ganhou espaço nas teorias organizacionais, compreendendo as organizações como produtos de processos formados pelo agenciamento dos atores a partir de suas práticas e interpretações (Bispo e Godoy, 2014).

No contexto cooperativo, essa perspectiva torna-se particularmente relevante. Rezende e Faustino Jr. (2023) destacam que a organização e a gestão estão imbricadas em um processo contínuo e dinâmico, no qual o modo de organizar se engendra pelas práticas situadas dos agentes locais. Este processo caracteriza a natureza variante e mutável historicamente das práticas de gestão, incluindo não apenas o reconhecimento

e a legitimação do que está sendo praticado, mas também a reprodução das impressões que os diversos atores envolvidos na gestão criam uns com e sobre os outros.

As práticas de gestão em cooperativas possuem uma dimensão temporal própria e geram efeitos tanto teórico-sociais, relacionados à visão heurística da atividade e às decisões e ações que a orientam, quanto efeitos éticos e morais, relacionados aos valores e crenças dos praticantes (Reckwitz, 2002 apud. Rezende e Faustino Jr., 2023). Essas dimensões destacam a complexidade das práticas de gestão cooperativas, que envolvem aspectos sociais, éticos e morais intrincados quando confrontados com os princípios do cooperativismo.

A experiência da Coopercuc insere-se no campo da Economia Solidária, caracterizando-se pela autogestão e pela primazia do trabalho sobre o capital. A gestão social é o pilar desse arranjo, focando no interesse público e no empoderamento coletivo. No contexto rural, a economia solidária funciona como mecanismo de resistência ao patriarcado, permitindo que a mulher transponha o trabalho doméstico invisível para uma agência econômica reconhecida. O empoderamento ocorre pela ocupação de espaços decisórios e pelo fortalecimento da autonomia frente a barreiras históricas.

2.2 Cooperativismo feminino rural: empoderamento, economia solidária e especificidades de gênero

O cooperativismo rural feminino no Brasil tem ganhado crescente atenção acadêmica e social. Em 2022, houve um aumento de 15% da participação feminina em relação a 2021, com o número de colaboradoras atingindo 51% da força de trabalho cooperativa e ultrapassando a participação masculina. Este crescimento quantitativo, contudo, não reflete necessariamente uma transformação qualitativa nas relações de poder e nos processos decisórios.

A literatura especializada revela tensões específicas do cooperativismo feminino rural. Práticas sociais em contextos de cooperativismo rural reforçam normas de

gênero, sendo necessário problematizar relações de trabalho que contribuem para o debate sobre o reconhecimento do trabalho feminino. Questiona-se como é possível repensar o papel social da mulher rural na produção e sua representatividade se apenas o marido ou o filho frequentam os espaços de informações, e como pensar no empoderamento e desenvolvimento rural nessas circunstâncias.

Estudos específicos sobre cooperativas rurais femininas demonstram que, apesar da baixa participação formal, as cooperativas reconhecem que as mulheres são as principais responsáveis pelas atividades econômicas desenvolvidas, com destaque para hortifrutigranjeiros, agroindústria e leite. Esta contradição entre protagonismo econômico e sub-representação política constitui um dos principais desafios do cooperativismo feminino.

O cooperativismo feminino articula empoderamento econômico e autonomia social, ainda que persistam barreiras de gênero em processos decisórios (Oliveira, 2015; Cançado, Tenório e Pereira, 2022)

Segundo Oliveira (2015), o ato de cooperar constitui um processo democrático que visa a gestão social da cooperativa, apresentando-se como uma forma distinta de administração que transcende os preceitos da gestão estratégica tradicional. A gestão social, conforme Cançado, Tenório e Pereira (2022), fundamenta-se na tomada de decisões democráticas, com foco no interesse público não estatal e na busca pelo bem comum, voltada para o empoderamento.

2.3 Sucessão geracional em cooperativas rurais: continuidade organizacional e renovação de lideranças

A experiência da Coopercuc insere-se no campo da Economia Solidária, caracterizando-se pela autogestão e pela primazia do trabalho sobre o capital. A gestão social é o pilar desse arranjo, focando no interesse público e no empoderamento coletivo. No contexto rural, a economia solidária funciona como mecanismo de resistência ao patriarcado, permitindo que a mulher transponha o trabalho

doméstico invisível para uma agência econômica reconhecida. O empoderamento ocorre pela ocupação de espaços decisórios e pelo fortalecimento da autonomia frente a barreiras históricas.

Muitas cooperativas brasileiras já implementam ações pró-sucessão geracional nas propriedades rurais de seus associados, reconhecendo a importância deste processo para a continuidade organizacional. Ramos, Angnes e Costa (2018) identificam que a questão sucessória possui dois fatores principais que definem o abandono do campo: fatores sociais, destacando-se a exposição ao trabalho extenuante, e fatores econômicos, caracterizados pela busca da estabilidade financeira.

No contexto específico das mulheres rurais, a sucessão geracional apresenta complexidades adicionais. O cenário condiciona o entendimento de que as jovens rurais migram para o urbano para obter sua autonomia e renda própria, sendo que um dos principais problemas atrelados à migração está centrado na continuidade do rural através do processo de sucessão geracional.

Investigações sobre jovens mulheres rurais estudantes das ciências agrárias questionam se elas não querem ou não têm oportunidade de serem sucessoras, relacionando gênero, motivações e perspectivas de permanência no campo com interesse na sucessão familiar. Esta questão é central para compreender como cooperativas lideradas por mulheres, como a Coopercuc, conseguem manter a continuidade geracional.

Estudos destacam a valorização da agricultura, propriedades estruturadas, produção diversificada, pluriatividade, participação do jovem na tomada de decisão e o apoio familiar como estímulos à sucessão geracional nas propriedades agrícolas, enquanto as dificuldades financeiras constituem barreiras principais.

Boessio e Doula (2017) enfatizam o papel crucial das cooperativas agropecuárias no contexto dos processos de sucessão nas propriedades de seus cooperados para a fixação de jovens no campo. As cooperativas desempenham função fundamental na busca de soluções para os desafios enfrentados no campo, principalmente na

questão geracional e sucessão familiar, promovendo iniciativas que ajudam a manter a atividade econômica e a estabilidade no desenvolvimento rural.

3 MÉTODO

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, exploratória e interpretativa, orientada pelo método cartográfico, que pressupõe a indissociabilidade entre pesquisar e intervir, acompanhando processos e subjetividades em movimento para mapear práticas, narrativas e relações espaciais (Kastrup et al., 2009; Scherer e Grisci, 2022).

Embora a cooperativa abranja três municípios, o campo empírico delimitou-se a Curaçá (incluindo o distrito de Riacho Seco). Tal escolha justifica-se pela relevância histórica de Curaçá como berço das primeiras organizações de mulheres e pela densidade cartográfica, permitindo uma imersão profunda nas redes de subjetividade que seriam diluídas em um recorte geográfico mais amplo.

Realizou-se, conforme Kawulich (2005), uma análise documental, observação participante e entrevistas narrativas com 12 lideranças (Quadro 1).

Quadro 1 – Perfil das respondentes

Nome	Idade	Tempo Associada	Local	Funções Desenvolvidas	Geração da gestão
Lúcia (E1)	57	20	Riacho Seco	Fundadora/Ex-diretora	1ª
Raquel (E2)	23	3	Riacho Seco	Produtora/Líder local	3ª
Risonia (E3)	35	16	Riacho Seco	Produtora/Líder local	2ª
Rute (E4)	51	20	Riacho Seco	Extensão Rural	1ª
Zenildo (E5)	58	20	Curaçá	Produtor/Líder local	1ª
Salomé (E6)	35	15	Curaçá	Extensão Rural	2ª
Maria (E7)	52	20	Curaçá	Fundadora/Ex-diretora	1ª
Madalena (E8)	50	20	Riacho Seco	Fundadora/Comitê	1ª
Rebeca (E9)	20	2	Curaçá	Diretora de Campo	3ª
Ester (E10)	38	19	Curaçá	Extensão Rural	1ª
Ana (E11)	42	19	Curaçá	Conselheira	1ª
Débora (E12)	33	14	Curaçá	Diretora Fábrica (Uauá)	3ª

Fonte: Organização dos autores (2024)

As entrevistas focalizaram trajetórias, práticas organizativas e processos decisórios; todas foram gravadas com consentimento e transcritas. Para proteção das participantes, adotaram-se pseudônimos e garantiu-se confidencialidade. A amostragem foi intencional e orientada pela saturação teórica.

A análise dos dados combinou análise temática e interpretação narrativa (Quadro 2). Documentos e observações foram organizados cronologicamente para caracterizar mudanças por geração; as entrevistas foram codificadas e agrupadas em categorias analíticas relacionadas a modos de organizar, transformações produtivas e governança. A triangulação entre as três fontes reforçou a validade e a confiabilidade dos achados; procedimentos de rigor incluíram cotejamento entre fontes, memórias de campo e revisão cruzada da literatura.

Quadro 2 – Alinhamento entre Objetivos Específicos, Técnicas de Coleta e Análise

Objetivo Específico	Técnica Prioritária	Tipo de Análise	Produto Esperado
Caracterizar práticas organizativas	Análise documental + Observação	Descritiva sistemática	Tipologia de práticas por geração
Analisar transformações produtivas	Observação + Entrevistas	Comparativa temporal	Padrões de mudança e continuidade
Examinar evolução decisória	Entrevistas narrativas	Interpretativa	Dinâmicas de poder e governança

Fonte: Organização dos autores (2024)

Por fim, procedeu-se a reflexividade sobre a posição do pesquisador: a inserção prévia na região facilitou o acesso, mas foi tratada de modo crítico por meio da documentação sistemática das memórias de campo e da triangulação de evidências, para mitigar vieses interpretativos. Observou-se, em todos os estágios, princípios éticos de consentimento informado e confidencialidade.

4 RESULTADOS

Nesta seção, procede-se à análise dos dados obtidos por meio das entrevistas narrativas, observação participante e análise documental, utilizando o método

cartográfico, cujas etapas — rastreio, toque, pouso e reconhecimento atento — proporcionaram a construção de um mapa detalhado das práticas organizacionais da Coopercuc (Kastrup et al., 2009; Scherer e Grisci, 2022). A triangulação de técnicas fortalece a compreensão das dinâmicas internas e das transformações sofridas pela cooperativa ao longo das três gerações de mulheres cooperadas.

4.1 Práticas de organizar e produzir ao longo das gerações

A etapa inicial da pesquisa — rastreio — permitiu identificar as características principais das práticas produtivas desde a geração fundadora até as últimas gestoras. O toque aprofundou a percepção dessas práticas como resultado das interações sociais locais.

A primeira geração realizou trabalho artesanal, fundamentado na cooperação e nas tradições comunitárias. Nesta fase embrionária, o apoio das Irmãs de Nossa Senhora do Bom Conselho (Monique Fortier, Marta D'Aoust e Jaqueline Aubry) foi determinante. Integrantes de movimentos ligados à Teologia da Libertação, elas atuaram na conscientização política e organização dos grupos de produção.

Conforme testemunha Lúcia (E1): "*Tudo era muito improvisado, mas a vontade de fazer acontecer era grande*". A segunda geração promoveu a profissionalização e a centralização das operações, marcando uma fase de intensas adaptações tecnológicas e organizacionais (Raquel, E2).

A terceira geração ampliou os processos tecnificados e o alcance mercadológico, sem perder os valores cooperativos que sustentam o coletivo, evidenciando o modo de organizar como um processo histórico e situado, engendrado pela prática cotidiana (Rezende e Faustino Jr., 2023).

Ao conversar com as cooperadas da Coopercuc, emergem histórias ricas e variadas sobre o início de suas jornadas na cooperativa. Cada relato traz à tona as motivações, os desafios e as transformações pessoais que marcaram suas trajetórias. Como relatam, Rute (E4): *"Eu me lembro claramente do dia em que me juntei à Coopercuc.*

Foi um momento de muita esperança e [...] uma chance de melhorar a minha vida"; Raquel (E2): *"Estava determinada a contribuir para a comunidade e para o fortalecimento da agricultura familiar no sertão. Minha vida na época estava voltada para os estudos de administração e para a busca de soluções inovadoras"*. Ainda, Lúcia (E1), uma das cooperadas mais antigas, compartilhou:

> *Eu vivia numa situação difícil, trabalhando na roça e sem muita perspectiva de melhorar de vida. Quando soube da ação das irmãs (freiras), vi uma oportunidade de mudar. No começo, confesso que estava cheia de dúvidas e medos, mas também cheia de esperança. A ideia de trabalhar com outras mulheres, unidas, era algo que me deu força.*

A história de Lúcia é representativa de muitas outras. A associação oferecia não apenas uma nova fonte de renda, mas também uma rede de apoio e solidariedade. Para muitas, as ações das irmãs Monique Fortier, Marta D' Aoust e Jaqueline Aubry significavam uma chance de emancipação e crescimento pessoal. Maria (E7), lembra: *"[...] as irmãs me ensinaram a dirigir, todos reparavam"*. Isso pode ser relacionado ao seguinte trecho: *"O ideal das freiras canadenses ficou perpetrado na alma da cooperativa que, ainda hoje, tem como política levar o associativismo e uma melhoria na qualidade de vida para mais pessoas no semiárido baiano"* (Diário de Bordo).

O ingresso na Coopercuc, conforme descrito por várias cooperadas, não foi um processo formal complexo, mas demandou coragem e disposição para aprender e colaborar. Algumas foram convidadas pelas irmãs (diretamente), outras convidadas pelas vizinhas. Madalena (E8): "No início era um trabalho de convencimento feito pelas freiras". Ester (E10) descreveu seu processo de ingresso:

> *Foi uma amiga que me falou sobre a Coopercuc. No começo, participei de algumas reuniões e oficinas para entender como funcionava. Não era só sobre produzir, mas também sobre aprender a trabalhar em grupo, a respeitar o espaço das outras e a tomar decisões juntas.*

Para muitas, o processo de ingresso envolveu uma fase de adaptação, onde se familiarizavam com a dinâmica coletiva e as responsabilidades compartilhadas. As reuniões iniciais e os treinamentos foram essenciais para integrar novas cooperadas e alinhar expectativas.

Atuar como cooperada na Coopercuc trouxe vários desafios. As dificuldades mencionadas variam desde aspectos técnicos e operacionais até questões pessoais e emocionais. Lúcia (E1) lembra: *"A maior dificuldade era a permissão dos maridos"*; Júlia Costa (E10): *"[...] atender a casa, o marido, as crianças e aprender a trabalhar"*. Raquel (E2) compartilhou suas dificuldades:

> *No começo, era difícil conciliar o tempo entre a cooperativa e os afazeres de casa. Além disso, lidar com as máquinas e os novos processos de produção foi um grande desafio. Mas o mais difícil mesmo foi acreditar que eu podia ser parte de algo maior, que minha contribuição fazia diferença quando muitos diziam o contrário.*

A história de Raquel destaca a luta para equilibrar responsabilidades e a curva de aprendizado associada à introdução de novas tecnologias e processos de trabalho. A superação dessas barreiras foi um testemunho da resiliência e determinação das cooperadas. Raquel (E2): *"Foi difícil aceitar que precisávamos mudar tanto. Sempre fizemos de um jeito, e agora tudo parecia diferente. Havia muita resistência às novas ideias, e parecia que cada passo em direção à modernização era visto com desconfiança*". Essa tensão entre inovação e tradição emergiu como uma das barreiras mais significativas dentro da cooperativa.

Ao longo de suas trajetórias na Coopercuc, as cooperadas assumiram diversas funções, contribuindo de múltiplas formas para o crescimento e a sustentabilidade da cooperativa. Lúcia (E1): *"Fui uma das primeiras a me juntar à cooperativa, quando ainda era uma iniciativa incipiente. Trabalhei incansavelmente para melhorar as técnicas de cultivo e agregar valor aos produtos da região"*. Ainda, Rebeca (E9) refletiu sobre suas diversas funções:

> *Comecei na linha de produção (packing house), ajudando a preparar as frutas. Com o tempo, fui aprendendo outras tarefas: embalagem, controle de qualidade, e até participei de algumas vendas e feiras. Recentemente, fui eleita para a diretoria e estou ajudando na parte administrativa.*

As histórias de muitas cooperadas mostram um percurso de crescimento e diversificação de habilidades dentro da cooperativa. Oportunidades de formação

contínua e a possibilidade de assumir diferentes papéis dentro da organização permitiram que muitas desenvolvessem novas competências e se preparassem para desafios maiores.

4.2 Processo de trabalho e produção por geração

No pouso analítico, destaca-se a evolução do trabalho artesanal (1ª geração) para a profissionalização (2ª geração) e tecnificação (3ª geração), que revela que as mudanças na produção foram acompanhadas por uma metamorfose na subjetividade das cooperadas, bem narradas por Madalena (E8) e Ester (E10). Enquanto a fundação focava na sobrevivência, a geração atual reconfigura o cooperativismo sob a ótica da gestão profissionalizada. Essa "sucessão cuidadosa" demonstra que a manutenção da memória coletiva evita a masculinização da gestão, fenômeno comum em grandes cooperativas agroindustriais.

Essas transformações exigiram aprendizado coletivo e mostram a capacidade da cooperativa em conciliar tradição e inovação, sustentada por valores de solidariedade e cooperação.

A história da Coopercuc é, em grande parte, a história das mulheres que a compõem. A cooperativa surgiu como uma resposta às necessidades locais de emprego e empoderamento, e sua evolução ao longo dos anos reflete um processo de amadurecimento organizacional e de adaptação às novas realidades econômicas e sociais. Madalena (E8), descreve como era feita a geléia: *"após a escolha dos frutos, nós cozinhávamos no panelão, em casa, com muita lenha. O ponto era cada uma de sabia".*

Lúcia (E1), uma das fundadoras, relembra:

> *No início, tudo era muito improvisado. A gente fazia tudo manualmente, desde a colheita até o processamento das frutas. Não havia muita estrutura, mas havia muita vontade de fazer acontecer. Hoje, olhando para trás, vejo como crescemos e nos profissionalizamos.*

O desenvolvimento da Coopercuc pode ser avaliado pelo crescimento das instalações, pela adoção de novas tecnologias e pela profissionalização dos processos

administrativos. A transição de um modelo de produção artesanal para um mais mecanizado e centralizado é um marco importante nesse percurso.

Raquel (E2), que ingressou na cooperativa há uma década, destaca um período específico de transformação:

> *O maior período de mudanças foi quando decidimos centralizar as operações na sede em Uauá. Foi um momento de muitas discussões e decisões importantes. Tivemos que aprender a trabalhar com novas máquinas, adaptar nossos processos e nos organizar de forma diferente.*

Essa fase foi marcada pela necessidade de atender a novas demandas do mercado, especialmente no que diz respeito à qualidade e às certificações sanitárias. As mudanças principais incluíram a centralização das usinas locais em uma única fábrica, a adoção de novas tecnologias de processamento e embalagem, e a capacitação contínua das cooperadas para gestão.

> *E2 assume a responsabilidade e passa a apresentar o novo "funcionamento" da cooperativa. Primeiro demonstra por que as usinas locais não têm mais a importância de antes: a fábrica, muito mais moderna (que custou 4 milhões de reais), localizada na sede em Uauá, tem capacidade de processar 800 toneladas, antes eram 200. Além disso existem protocolos e que as usinas locais não conseguiam cumprir (Diário de Bordo)*.

O processo produtivo da Coopercuc evoluiu significativamente ao longo dos anos, mas ainda preserva elementos tradicionais que valorizam o saber-fazer local. Ester (E10), uma cooperada envolvida diretamente na produção, descreve o processo atual:

> *Tudo começa com a colheita das frutas, que são selecionadas e transportadas para a fábrica. Aqui, as frutas passam por uma triagem para garantir que só as melhores sejam usadas. Depois, elas são lavadas, descascadas e processadas de acordo com o produto final que queremos. Temos desde doces e geleias até compotas e sucos.*

Apesar da modernização, algumas práticas tradicionais foram mantidas. O cuidado na seleção das frutas e o método de preparo artesanal ainda são partes fundamentais do processo, garantindo a qualidade e o sabor dos produtos. No entanto, a adoção de tecnologias mais avançadas permitiu aumentar a produtividade e a consistência dos produtos.

As práticas de trabalho na Coopercuc mantiveram certos aspectos constantes, como a colaboração e a solidariedade entre as cooperadas. No entanto, a forma de organizar e produzir passou por transformações importantes:

> *a cooperativa sempre buscou capacitar e preparar as cooperadas para a gestão e principalmente para a sucessão, durante a segunda direção houve uma mudança rápida, por conta dos recursos que recebemos de vários organismos de financiamentos e investimentos (Diário de Bordo)*.

Raquel (E2), uma cooperada da nova geração, reflete sobre essas mudanças:

> *"Minha mãe fazia tudo manualmente. Hoje, a gente tem máquinas que ajudam a fazer o trabalho mais rápido e com mais qualidade. Mas algo que não mudou é o espírito de união. A gente ainda toma decisões juntas e se apoia nos momentos difíceis".*

A introdução de tecnologias modernas e a centralização das operações trouxeram maior eficiência, mas também exigiram um aprendizado constante e uma adaptação das cooperadas. A formação contínua e as oficinas de capacitação se tornaram elementos cruciais para assegurar que todos pudessem acompanhar as mudanças e contribuir de maneira efetiva.

4.3 Processo decisório e forma de gestão das mulheres

O reconhecimento atento demonstrou que a gestão, fundamenta-se no princípio "uma cooperada, um voto", garantindo que as decisões reflitam o interesse coletivo. Embora as novas gerações demandem maior agilidade nos processos, o modelo participativo assegura que todas se sintam parte do processo. Reuniões mensais e assembleias gerais são espaços essenciais de debate e consenso.

Apesar de desafios como divergências geracionais e demandas mercadológicas, a sucessão é cuidadosa, promovendo a continuidade da governança e da coesão social (Zenildo, E5). O exercício do poder é construído coletivamente, negociando interesses diversos em uma dinâmica participativa e plural.

Rebeca (E9) relata que:

> *"Ao entrar na Coopercuc, fui recebida por um ambiente onde a participação e a colaboração são fundamentais. Desde as reuniões mensais até as assembleias gerais, todas as decisões importantes são discutidas e deliberadas coletivamente".*

Lúcia (E1), uma das diretoras da cooperativa, explicou:

> *As decisões da cooperativa são tomadas em conjunto. Temos reuniões mensais onde discutimos os problemas e as oportunidades. Cada cooperada tem a chance de falar e dar sua opinião. É um processo democrático, mas que exige paciência e disposição para ouvir.*

Esse modelo participativo é uma característica distintiva da Coopercuc. Não há decisões unilaterais; em vez disso, busca-se o consenso, valorizando a voz de cada cooperada. Esse método garante que todas se sintam parte do processo e que as decisões reflitam as necessidades e os desejos da maioria.

No entanto, o caminho para decisões consensuais nem sempre é fácil. As barreiras são muitas, desde a diversidade de opiniões até a falta de tempo e recursos. Salomé (E6), uma cooperada que está na Coopercuc há mais de 15 anos, comentou: *"Às vezes, temos dificuldade em chegar a um consenso. Somos muitas e cada uma tem sua própria visão e experiência [...]garante que consideremos todos os pontos de vista".* Rebeca (E9) e Raquel (E2), da terceira geração comentam, respectivamente: *"Gastamos muito tempo discutindo coisas que aparentemente são óbvias", "Poderíamos ser mais rápidos e eficientes se não precisássemos debater cada pequeno detalhe".* As cooperadas, agora da primeira geração, têm percepções um pouco diferente: Rute (E4), *"Antes, éramos nós que decidíamos tudo"* e Zenildo (E5), *"[...]elas sabem o que estão fazendo, mas parece que perdemos um pouco do controle"*. Maria (E7), resume o processo: *"É assim que garantimos que todos tenham voz".*

A necessidade de conciliar diferentes perspectivas e interesses é um desafio constante. Além disso, a necessidade de equilibrar as demandas do mercado com as capacidades internas da cooperativa muitas vezes complicam o processo decisório.

Na prática, o processo decisório na Coopercuc é estruturado de maneira a garantir a inclusão e a eficiência. Ester (E10), que participou recentemente de um treinamento sobre gestão cooperativa, descreve:

> *Cada decisão passa por várias etapas. Primeiro, levantamos as questões e discutimos nas reuniões mensais. Depois, formamos comissões para estudar as opções e apresentar propostas. Finalmente, levamos as propostas para votação nas assembleias gerais.*

Essa estrutura permite que as decisões sejam bem fundamentadas e que todas as cooperadas tenham a oportunidade de contribuir. No entanto, também requer um nível elevado de organização e compromisso de todas as partes envolvidas.

A maneira atual de organizar a Coopercuc é resultado de anos de aprendizado e adaptação. As mudanças implementadas ao longo dos anos, como a centralização das operações e a adoção de novas tecnologias, têm sido cruciais para o desenvolvimento da cooperativa. Zenildo (E5), *"Acredito que podemos manter nossa autonomia e, ao mesmo tempo, ser modernos e eficientes"*. Raquel (E2), uma cooperada da nova geração, avalia:

> *O modo de organizar atual é muito mais eficiente do que antes. Com a centralização, conseguimos padronizar os processos e aumentar a produção. Mas o que mais me impressiona é como conseguimos manter o espírito de cooperação e participação. Isso é o que faz a Coopercuc ser especial.*

Manter a gênese cooperativa em meio à modernização e crescimento não é tarefa fácil. A gestão atual tem conseguido equilibrar a necessidade de eficiência com a valorização das relações humanas e do empoderamento das mulheres. Essa análise me veio à mente ao lembrar do seguinte trecho de meu diário: *"[...] ao final da terceira noite, após o jantar, alguém, não lembro quem, disse-me: - não romantize, a cooperativa ainda é o que você conheceu, mas os negócios dela mudaram radicalmente"* (Diário de Bordo).

O modo de organizar da Coopercuc se revela como uma funcionalidade dinâmica, relacional e situada, onde práticas produtivas, decisões coletivas e contextos culturais interagem para preservar a identidade e garantir a sustentabilidade do empreendimento. A cooperação, inovação e gestão social emergem como pilares

essenciais desse modo organizativo, garantindo o fortalecimento da cooperativa frente às transformações econômicas e sociais.

5 DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo permitem avançar na compreensão dos modos de organizar em contextos cooperativos femininos, ao evidenciar como a Coopercuc construiu, ao longo de três gerações, um arranjo organizacional que articula solidariedade, profissionalização e permanência do protagonismo feminino, tensionando a lógica hegemônica da gestão agroindustrial. Diferentemente do que apontam estudos que associam crescimento, tecnificação e inserção mercadológica à masculinização dos espaços decisórios (Schaefer et al., 2021; Cordeiro et al., 2022), o caso analisado revela que tais processos podem ocorrer sem a exclusão das mulheres, desde que mediados por práticas organizativas situadas e por uma governança ancorada na memória coletiva.

Sob a perspectiva do organizing, os achados reforçam a compreensão de que as organizações não são estruturas fixas, mas processos historicamente constituídos por práticas, interações e sentidos compartilhados (Weick, 1979; Bispo e Godoy, 2014). Na Coopercuc, o modo de organizar não emerge da aplicação de modelos gerenciais exógenos, mas da adaptação contínua entre saberes locais, exigências técnicas e valores cooperativos, confirmando o argumento de Rezende e Faustino Jr. (2023) de que a gestão é engendrada nas práticas situadas dos agentes.

A análise geracional revela que a sucessão não se deu como ruptura, mas como metamorfose organizacional. A primeira geração estruturou práticas orientadas à sobrevivência, fortemente ancoradas na cooperação comunitária e no apoio das irmãs canadenses, cuja atuação ultrapassou o assistencialismo e contribuiu para a formação política e organizativa das mulheres.

A segunda geração promoveu a institucionalização e a profissionalização da cooperativa, assumindo riscos associados à centralização produtiva e à ampliação da

escala. Já a terceira geração incorpora competências técnicas, linguagem gerencial e visão mercadológica, sem romper com os princípios democráticos fundantes. Esse movimento confirma que a sucessão geracional pode constituir um ativo estratégico, e não apenas um desafio, quando associada à construção de capacidades locais e à aprendizagem coletiva (Boessio e Doula, 2017).

Do ponto de vista das relações de gênero, a experiência da Coopercuc exemplifica um processo de empoderamento coletivo, nos termos de Kabeer (1999), no qual recursos, agência e conquistas se articulam de forma interdependente. O empoderamento não se limita ao aumento da renda, mas incide sobre a reconfiguração das relações simbólicas de poder no âmbito doméstico, comunitário e organizacional. As narrativas das cooperadas evidenciam a superação gradual da violência simbólica (Bourdieu, 1989), expressa, por exemplo, na necessidade inicial de autorização dos maridos, na desconfiança em relação à capacidade feminina de gerir e na divisão sexual do trabalho.

Nesse sentido, a memória organizacional das fundadoras emerge como um elemento central do modo de organizar da Coopercuc. Mais do que um registro histórico, essa memória opera como recurso simbólico de legitimação, conferindo autoridade moral às mulheres e sustentando a continuidade do protagonismo feminino mesmo em contextos de crescente complexidade organizacional. Tal achado amplia a literatura sobre sucessão em cooperativas rurais, ao demonstrar que a memória pode funcionar como mecanismo de resistência à reprodução de hierarquias patriarcais e à captura gerencial do poder.

Outro aspecto relevante diz respeito às tensões geracionais no processo decisório. Embora a terceira geração manifeste demandas por maior agilidade e eficiência, o princípio “uma cooperada, um voto” permanece como eixo estruturante da governança. Longe de representar ineficiência, a deliberação ampliada configura-se como prática de gestão social (Cançado, Tenório e Pereira, 2022), na qual a legitimidade das decisões se constrói pelo diálogo e pela inclusão. Assim, a Coopercuc

desafia a oposição binária entre eficiência econômica e democracia organizacional, demonstrando que ambas podem coexistir em arranjos cooperativos.

Adicionalmente, os resultados contribuem para o debate sobre permanência da juventude no campo. Em contraste com estudos que associam a migração juvenil à busca por autonomia e reconhecimento (Ramos, Angnes e Costa, 2018), a Coopercuc atua como âncora territorial, oferecendo oportunidades de trabalho, formação e liderança para jovens mulheres. A terceira geração não apenas permanece no semiárido, como projeta a cooperativa para mercados nacionais e internacionais, evidenciando que a sucessão feminina pode redefinir as fronteiras entre rural e urbano, local e global.

Em síntese, a Coopercuc configura um modo alternativo de organizar, no qual tecnologia, mercado e solidariedade não se apresentam como dimensões antagônicas, mas como elementos articulados por práticas coletivas e por uma racionalidade substantiva. Ao fazê-lo, a cooperativa amplia o campo analítico dos Estudos Organizacionais ao demonstrar que experiências localizadas, conduzidas por mulheres em contextos de vulnerabilidade socioeconômica, podem produzir arranjos organizacionais inovadores, resilientes e socialmente sustentáveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como se constituiu o modo de organizar da Coopercuc ao longo de três gerações de mulheres trabalhadoras no semiárido brasileiro. Ao adotar uma abordagem qualitativa orientada pelo método cartográfico, foi possível compreender a organização não como uma estrutura estática, mas como um processo histórico, relacional e situado, continuamente produzido pelas práticas, narrativas e decisões coletivas das cooperadas.

Os achados demonstram que a Coopercuc construiu um arranjo organizacional singular, no qual a sucessão geracional não implicou ruptura com os valores fundantes nem a substituição do protagonismo feminino por lógicas gerencialistas masculinizadas. Ao contrário, a cooperativa evidencia que a profissionalização, a tecnificação produtiva

CC BY NC SA

e a inserção em mercados ampliados podem coexistir com a democracia participativa, a gestão social e a centralidade das mulheres nos espaços decisórios. Nesse sentido, o estudo responde à questão de pesquisa ao mostrar que o modo de organizar da Coopercuc se estrutura na articulação entre memória organizacional, aprendizagem coletiva e práticas de governança inclusivas.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui para os Estudos Organizacionais ao tensionar abordagens hegemônicas que associam crescimento organizacional à perda de controle coletivo e à masculinização da gestão. A experiência analisada amplia a compreensão do organizing em contextos cooperativos, ao evidenciar que práticas situadas, valores compartilhados e recursos simbólicos — como a memória das fundadoras — desempenham papel central na legitimação de lideranças e na reprodução de formas alternativas de organização. Ademais, o estudo avança no debate sobre gênero ao demonstrar que o empoderamento feminino, quando construído coletivamente, transcende a dimensão econômica e incide sobre as relações simbólicas de poder, desafiando estruturas patriarcais historicamente arraigadas no meio rural.

No campo do cooperativismo e da economia solidária, os resultados indicam que a sucessão feminina pode constituir um ativo estratégico para a sustentabilidade organizacional, especialmente quando articulada à formação continuada, à participação democrática e à valorização dos saberes locais. A permanência da juventude no campo, observada na terceira geração da Coopercuc, reforça o papel das cooperativas como âncoras territoriais capazes de produzir alternativas concretas ao êxodo rural, redefinindo as relações entre trabalho, gênero e desenvolvimento no semiárido.

Em termos práticos, o estudo oferece subsídios para formuladores de políticas públicas, organizações de apoio ao cooperativismo e iniciativas de desenvolvimento rural, ao evidenciar que experiências lideradas por mulheres demandam não apenas acesso a crédito e tecnologia, mas também reconhecimento simbólico, tempo de maturação organizacional e respeito às dinâmicas locais de governança. Programas

CC BY NC SA

de fomento que desconsideram essas dimensões tendem a reforçar desigualdades de gênero, mesmo quando orientados por discursos de inclusão.

Como limitações, destaca-se o recorte de estudo de caso único e a concentração empírica no município de Curaçá, o que restringe generalizações. Além disso, a natureza qualitativa e cartográfica da pesquisa privilegia a profundidade interpretativa em detrimento da comparabilidade estatística. Pesquisas futuras podem explorar estudos comparativos entre cooperativas femininas e mistas, bem como investigar longitudinalmente os efeitos da sucessão geracional sobre os processos decisórios e as relações de poder.

Conclui-se que a trajetória da Coopercuc demonstra que mulheres organizadas são capazes de transformar contextos de vulnerabilidade em potência coletiva, construindo modos de organizar inovadores, resilientes e socialmente sustentáveis. Ao tornar visíveis essas experiências, o estudo contribui não apenas para o avanço teórico, mas também para o reconhecimento político e simbólico das mulheres rurais como agentes centrais da transformação organizacional e social.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BISPO, M. de S.; GODOY, A. S. O Processo de Organizar e a Aprendizagem Organizacional: um Estudo a partir da Prática de Pequenas Empresas de Alimentos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 161-188, 2014.

BOESSIO, A. T.; DOULA, S. M. Sucessão familiar e cooperativismo agropecuário: perspectivas de famílias cooperadas em um estudo de caso no Triângulo Mineiro. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 15, n. 40, p. 433–458, 2017.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. **Gestão Social**: Epistemologia de um campo. 2. ed. Curitiba: Appris, 2022.

CONCEIÇÃO, A. F.; SOUZA-ESQUERDO, V. F.; SILVA, J. S. G. Desafios da sucessão geracional na agricultura familiar: um olhar sobre o gênero e o cooperativismo. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 60, n. 4, e242945, 2022.

CORDEIRO, L. S.; OLIVEIRA, C. A. S.; SCHULTZ, G. O papel do cooperativismo na sucessão geracional e no empoderamento feminino: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas** (RGC), Santa Maria, v. 9, n. 18, p. 1-24, 2022.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia. v. 1. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

FAGUNDES, J. P.; ZORZELLA, L. S. A teoria do desenvolvimento sustentável e a efetiva participação da Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá no desenvolvimento local. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 10, n. 20, p. 110-136, jul./set. 2012.

KAWULICH, B. B. Observação participante como método de coleta de dados. **Fórum Qualitativo**, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466. Acesso em: 08 nov. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (org.). **Pistas do método da cartografia**: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2009.

POSSAS, I. C.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O Processo de Organizing na Perspectiva da Teoria da Organização: Reflexões sobre Práticas de Organizar em uma Cooperativa de Catadores. **Gestão & Conexões**, Vitória, v. 6, n. 1, p. 104-129, jan./jun. 2017.

RAMOS, V. S.; ANGNES, J. S.; COSTA, Z. O Futuro da Fumicultura: O Jovem Rural e o Dilema da Sucessão Geracional. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 250-272, abr./jun. 2018.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

REZENDE, B. R. P.; FAUSTINO JUNIOR, D. J. O organizar de práticas de gestão de atividades artísticas e culturais em uma escola pública. **Organizações & Sociedade**, v. 30, n. 104, p. 18-45, 2023.

SCHAEFER, V. et al. A restrição financeira afeta a eficiência técnica das cooperativas agrícolas? Evidências para o Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 40, n. 1, p. 131-149, 2021.

VIEIRA, J. F.; RAMOS, E. A. C. Mulheres, agroecologia e cooperativismo: transformações nas relações de gênero na COOPERCUC. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 58, n. 3, e211562, 2020.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

Contribuições de autoria

1- José Paulo Fagundes

Doutor em Extensão Rural. Prof. Voluntário no Departamento de Educação da UFSM. Técnico Administrativo em educação na Unipampa.
https://orcid.org/0000-0002-9694-9696 - josepaulo@unipampa.edu.br
Contribuição: Conceituação, Escrita – revisão e edição

2- Mariangela Amaral e Silva

Doutoranda em Extensão Rural. Prof. Instituto Federal Farroupilha.
https://orcid.org/0000-0002-3014-4078 - mariangela.silva@iffarroupilha.edu.br
Contribuição: Conceituação, Escrita

Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

Editores de seção

Ricardo Alberti

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento

Como citar este artigo

FAGUNDES, J.; SILVA, M. Cooperativismo feminino e transformações organizacionais: Uma cartografia de três gerações no semiárido. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 13, n. 25 e93676, 2026. DOI 10.5902/2359043293676. Disponível em: https://doi.org/10.5902/2359043293676.