



**Universidade Federal do Pampa**  
**Campus Santana do Livramento**  
**Graduação em Administração**  
**Trabalho de Curso**

**GERAÇÕES DE MULHERES NO COMANDO E SUAS PRÁTICAS DE ORGANIZAR: Uma cartografia na Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá (Coopercuc)**

Autoria: José Paulo Fagundes

Orientador: Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros

**RESUMO**

O estudo analisa a Coopercuc – Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá – que, ao longo de três gerações de mulheres trabalhadoras, transformou a realidade socioeconômica de comunidades no semiárido baiano. Fundada em 1986, a Coopercuc cresceu de uma iniciativa local de freiras para combater a fome, para uma robusta agroindústria familiar que processa frutos da caatinga, como umbu e maracujá. A gestão da cooperativa, caracterizada pela liderança feminina e pelo modelo democrático de "uma cooperada, um voto", enfrentou desafios financeiros e socioculturais, além de conflitos internos relacionados ao papel das mulheres no ambiente cooperativo. Este estudo tem como objetivo principal analisar o modo de organização da Coopercuc ao longo dessas três gerações, identificando práticas de produção, processos de trabalho e formas de gestão. Para tanto, utilizou o método qualitativo da cartografia com técnicas de coleta de dados como a pesquisa documental, entrevistas com 12 cooperadas e a observação participante no município de Curaçá. Os principais resultados apontam para a liderança feminina e o modelo democrático de governança. As práticas de organização e produção evoluíram de forma significativa, adaptando-se às mudanças tecnológicas e socioeconômicas, enquanto a cooperação e inovação se mantiveram pilares essenciais para sua sustentabilidade. Além disso, a preservação dos seus princípios, desde a fundação, não impactou as tomadas de decisão por conta da capacitação continuada de suas gestoras.

**Palavras-chave:** Cooperativismo, Gênero, Gestão Intergeracional, Semiárido, Agroindústria.

**GENERATIONS OF WOMEN IN COMMAND AND THEIR ORGANIZATIONAL PRACTICES: A Cartography in the Family Agricultural Cooperative of Canudos, Uauá, and Curaçá (Coopercuc)**

**ABSTRACT**

The study analyzes Coopercuc – the Agricultural Family Cooperative of Canudos, Uauá, and Curaçá – which, over three generations of women workers, has transformed the socio-economic reality of communities in the semi-arid region of Bahia. Founded in 1986, Coopercuc grew from a local initiative by nuns to combat hunger into a robust family agro-industry that processes fruits from the caatinga, such as umbu and passion fruit. The cooperative's management, characterized by female leadership and the democratic model of "one member, one vote," faced financial and socio-cultural challenges, as well as internal conflicts related to the role of women in the cooperative environment. This study aims to

analyze Coopercuc's organizational model over these three generations, identifying production practices, work processes, and management methods. To this end, it used the qualitative method of cartography with data collection techniques such as document research, interviews with 12 members, and participant observation in the municipality of Curaçá. The main results point to female leadership and the democratic governance model. The organization and production practices have evolved significantly, adapting to technological and socio-economic changes, while cooperation and innovation have remained essential pillars for its sustainability. Furthermore, the preservation of its principles since its founding has not impacted decision-making due to the continuous training of its managers.

**Keywords:** Cooperativism, Gender, Intergenerational Management, Semi-arid, Agro-industry.

## **GENERACIONES DE MUJERES EN EL COMANDO Y SUS PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS: Una Cartografía en la Cooperativa Agropecuaria Familiar de Canudos, Uauá y Curaçá (Coopercuc)**

### **RESUMEN**

El estudio analiza Coopercuc – Cooperativa Agropecuaria Familiar de Canudos, Uauá y Curaçá – que, a lo largo de tres generaciones de mujeres trabajadoras, transformó la realidad socioeconómica de las comunidades en el semiárido baiano. Fundada en 1986, Coopercuc creció de una iniciativa local de monjas para combatir el hambre, a una robusta agroindustria familiar que procesa frutos de la caatinga, como umbu y maracuyá. La gestión de la cooperativa, caracterizada por el liderazgo femenino y el modelo democrático de "una cooperada, un voto", enfrentó desafíos financieros y socioculturales, además de conflictos internos relacionados con el papel de las mujeres en el entorno cooperativo. Este estudio tiene como objetivo principal analizar el modo de organización de Coopercuc a lo largo de estas tres generaciones, identificando prácticas de producción, procesos de trabajo y formas de gestión. Para ello, utilizó el método cualitativo de la cartografía con técnicas de recopilación de datos como la investigación documental, entrevistas con 12 cooperadas y la observación participante en el municipio de Curaçá. Los principales resultados apuntan al liderazgo femenino y al modelo democrático de gobernanza. Las prácticas de organización y producción evolucionaron de manera significativa, adaptándose a los cambios tecnológicos y socioeconómicos, mientras que la cooperación y la innovación se mantuvieron como pilares esenciales para su sostenibilidad. Además, la preservación de sus principios desde su fundación no impactó en la toma de decisiones gracias a la capacitación continua de sus gestoras.

**Palabras clave:** Cooperativismo, Género, Gestión Intergeneracional, Agroindustria.

## **1. INTRODUÇÃO**

É mais um dia quente no semiárido baiano. Seguimos para uma reunião mensal da Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá. Essa tem por finalidade a deliberação sobre as contas da cooperativa. São questões orçamentárias de despesas e de investimentos para o próximo semestre. Todas as cooperadas se deslocam por longas distâncias, por estradas empoeiradas, muitas com motos novas adquiridas com os seus “dividendos”. As mais tradicionais seguem com suas carroças puxadas pelo “nobre” jegue, companheiro de todas as horas.

Como descrevem Silva (2010) e Zorzella (2010), a Coopercuc é uma cooperativa formada por mulheres do semiárido nordestino localizada nos municípios de Curaçá, Uauá e

Canudos, no norte da Bahia. Foi organizada por freiras da pastoral da terra que teve como intenção inicial, em 1986, gerar renda a um grupo de 24 mulheres sertanejas expostas à fome e ao abandono nas regiões de seca severa da caatinga. Essa organização deu “vida” à cooperativa que hoje é formada por 244 famílias em uma agroindústria que processa frutos naturais do fundo de pasto; frutos estes que são resistentes à seca extrema: umbu e maracujá.

Por três gerações, a associação é administrada por mulheres, mantendo a participação de todas as cooperadas nas decisões, absolutamente sobre o manto do princípio democrático: uma cooperada, um voto. Porém, ao passo em que se organizaram em torno dos princípios cooperativistas se desenvolveu de forma fluida, o modo de organizar, sobretudo o modo de produzir, apresentou problemas e tensões.

Problemas pelas limitações financeiras, depois, tensões pela condição de mulheres envolvidas em atividade masculina em um ambiente machista e preconceituoso. De fato, segundo Schaefer *et al.* (2021), restrições financeiras podem ter um impacto significativo no desempenho operacional das cooperativas agrícolas e, por consequência, limitar o desenvolvimento das gestões. Ademais, para Cordeiro, Guimarães e Oliveira (2022), as barreiras enfrentadas pelas mulheres em organizações infringem dificuldades no processo de desenvolvimento de suas carreiras, dificultando que seus conhecimentos e habilidades sejam aplicados em cargos de comando.

Por todos esses fatores, a cooperativa passou por mudanças significativas. A substituição de grupos de gestoras foi, cuidadosamente, trabalhada nas reuniões mensais de capacitação. A substituição das gestoras foi sempre algo programado, por entenderem a necessidade de avançar nas capacidades de produzir e gerir. Esse fato pode explicar por que as jovens não abandonam o rural e permanecem no campo e na associação cooperativa (IRPAA, 2023; Coopercuc, 2023). Nesse sentido, conforme Ramos, Angnes e Costa (2018) e Stefano (2019), a questão de sucessão geracional rural tem dois fatores que definem o abandono do campo: um, relacionado aos fatores sociais, destaca-se a exposição ao trabalho extenuante; outro, ligado aos fatores econômicos, caracterizado pela busca da estabilidade financeira. Segundo estudos de Boessio e Doula (2017), o papel das cooperativas agropecuárias no contexto dos processos de sucessão nas propriedades de seus cooperados é crucial para a fixação de jovens no campo.

## 1.1 Problemática

A Coopercuc, segundo Zorzella (2021), trata-se de uma cooperativa que segue os princípios do associativismo primitivo de Rochdale dos idos de 1844. Todavia, embora tenha como objetivo gerar renda, incluir e empoderar as mulheres, também persegue o objetivo de ser um empreendimento moderno e competitivo atualmente. Em um ambiente adverso, por vezes hostil à sua condição de existência, as mulheres da Coopercuc dividiram sua atenção entre o objetivo social e o econômico, atendendo às expectativas imediatas das associadas e projetando um futuro para a cooperativa.

Esse processo de desenvolvimento da cooperativa, além de complexificar o modo de organizar, expôs as gestoras e cooperadas a diversos conflitos: um deles foi o (des)entendimento dos maridos que viram as “suas” mulheres passarem da “cozinha para a sala”; da produção de geleias à gestão de negócios, à fabricação e à comercialização com contatos fora da comunidade. A percepção foi de que as mulheres, agora, entravam em outro ambiente que pertencia aos homens (Fagundes; Zorzella, 2012).

De fato, de forma similar à vida dessas mulheres sertanejas, Vieira e Ramos (2020), ao analisar a sociedade atual à luz da produção literária “Casa Grande e Senzala” de Gilberto Freyre, encontraram aspectos perceptíveis do entrincheiramento de espaços e de oportunidades ainda presentes na vida da mulher negra, revelando que apesar da sociedade

hoje ser considerada mais reflexiva e contestadora, o que se percebe na realidade de vida dessas mulheres é a reclusão, ainda, ao espaço da “senzala”.

Assim, devido a esses conflitos e tensões, o desenvolvimento da cooperativa exigiu reorganização das práticas de trabalho diversas vezes ao longo do tempo. O crescimento e a exigência dos mercados impuseram condições ao modo de organizar e produzir. Como exemplo, destaca-se o caminho percorrido da produção de geleias de umbu e maracujá da caatinga envasados em potes rústicos, dando lugar a envasamentos de acordo com sofisticadas técnicas industriais, acompanhada da criação de marca própria (Gravetero), impulsionando vendas até mesmo na Europa. Por conseguinte, torna-se mister entender como se formou cada geração de mulheres gestoras e como se formaram suas práticas para organizar e produzir. Isso traz a seguinte questão de pesquisa: “Como se constituiu o modo de organizar da cooperativa Coopercuc ao longo das três gerações de mulheres trabalhadoras?”

Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar o modo de organizar da cooperativa Coopercuc ao longo das três gerações de mulheres trabalhadoras cooperadas. Para tanto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: a) identificar as práticas de organizar/produzir em cada geração; b) descrever o processo de trabalho/produção em cada geração; c) analisar como cada geração organizou seu processo decisório e sua forma de gestão.

No plano teórico, a justificativa deste estudo reside na lacuna de pesquisa existente nessa área. Segundo Conceição, Conceição e Martinewski (2015), apesar da crescente importância das cooperativas como agentes de desenvolvimento econômico e social, há uma escassez de estudos que analisem a interseção entre gênero, geração e a gestão de cooperativas. Ainda, conforme Cordeiro (2022), a teoria e a literatura acadêmica ainda não forneceram uma compreensão completa das dinâmicas complexas que envolvem mulheres em diferentes estágios de suas carreiras em cooperativas. Portanto, um estudo nessa direção trará avanço do conhecimento para esta temática, além de ajudar na construção de um arcabouço teórico mais sólido para se discutir os contextos de atuação e para orientar políticas e práticas de geração e distribuição de renda mais inclusivas e efetivas.

No plano prático, a justificativa para um estudo científico sobre mulheres na gestão de cooperativas e sua relação com a condição geracional é crucial devido às mudanças socioeconômicas e demográficas em curso. À medida que mais mulheres ingressam no mercado de trabalho e assumem papel de liderança, torna-se imperativo compreender como essas transformações envolvem a dinâmica das cooperativas. Investigar como as mulheres gerenciam cooperativas em diferentes faixas etárias é fundamental para orientar políticas e práticas que promovam a equidade de gênero e a sucessão geracional. Além disso, pontualmente no caso da Coopercuc, este estudo colabora também com a construção da memória da organização.

A estrutura do estudo inclui uma revisão bibliográfica na seção 2; a metodologia de pesquisa na seção 3, detalhando a técnica de coleta de dados, descrição do grupo participante, metodologia de análise; a seção 4 com resultados da pesquisa e seção 5 com as discussões dos resultados. Finalizando com as considerações finais.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Nessa seção, serão explorados referenciais teóricos fundamentais para compreender a dinâmica organizacional, especialmente no contexto do cooperativismo. O tópico "Modos de organizar e práticas de trabalho" discute a transição de uma visão gerencialista para uma abordagem mais dinâmica na teoria organizacional, destacando a interação dos agentes e suas práticas na formação das organizações. Isso incluiu aspectos éticos, morais e as relações interpessoais na gestão, especialmente, ao confrontar os princípios do cooperativismo.

Já o tópico "Cooperativismo e as teorizações da economia social" aprofundou-se na natureza democrática e humanista do cooperativismo, ressaltando sua influência não apenas na organização econômica, mas também no aprimoramento moral dos indivíduos e no impacto positivo na sociedade. O papel das cooperativas no contexto rural, incluindo o enfrentamento de desafios como a sucessão familiar, foi evidenciado, destacando a gestão social como uma abordagem diferenciada na busca por uma sociedade mais inclusiva e justa.

Por fim, o tópico "Relações de poder e organização do processo decisório em cooperativas" focou a tomada de decisão e as relações de poder, especialmente no cenário cooperativista. A tomada de decisão foi considerada um elemento crucial, ressaltando sua natureza social e a importância da interação entre os membros da organização. A compreensão do poder dentro das cooperativas foi destacada como essencial para compreender as estratégias adotadas pelos grupos e as interações interpessoais, ressaltando a distinção das organizações cooperativas pelos princípios democráticos e participativos em suas decisões.

## **2.1 Modos de organizar e práticas de trabalho**

Os modos de organizar estão relacionados com a transição da teoria da Administração para a teoria da Organização, como forma de pensar formas alternativas de *organizing* que não estariam pautados na empresa que visa lucro e o gerencialismo que a compõem. Essa mudança teve um impacto profundo nos estudos organizacionais. Antes, a perspectiva gerencialista havia alcançado seu apogeu com o pensamento sistêmico-funcional e contingencial, inculcando a ideia de que as organizações eram sistemas compostos de partes mecânicas ou orgânicas. Essas abordagens mecânica e orgânica enfocaram a estrutura e as partes constituintes das organizações, afastando-se da visão da administração como uma teoria da ação e transformando-a em uma teoria que tratava das organizações como entidades independentes da ação humana. A atenção estava voltada para o desempenho, eficiência e adaptação dessas estruturas ao ambiente, que era geralmente considerado estável e simples, criando uma ênfase na rotina e na ordem organizacional (Possas; Medeiros; Valadão Júnior, 2017).

Contudo, a partir dos anos 1970, ocorreu uma mudança de paradigma nas teorias organizacionais. Surgiram questionamentos sobre os limites entre as organizações e seu ambiente, e os modelos tradicionais não conseguiram explicar a turbulência enfrentada por algumas organizações, devido à demanda por inovação e à necessidade de mudanças rápidas.

Nesse contexto, Possas, Medeiros e Valadão Jr. (2017), a objetividade e a subjetividade passaram a ser debatidas, e a dimensão qualitativa ganhou espaço nas teorias organizacionais. A visão das organizações como entidades preexistentes, independentes das ações dos atores, deu lugar a uma abordagem que as compreendia como o processo próprio formado pelo agenciamento dos atores a partir de suas práticas e interpretações. Segundo Bispo e Godoy (2014), a organização passou a ser vista como um produto de processos que existem antes dela, sendo engendrada pelas interações dos sujeitos e compreendida como um conjunto de ações inter-relacionadas. Essa perspectiva abriu caminho para uma compreensão mais dinâmica e contextual das organizações.

Nesse sentido, de lá para cá, destaca-se com Rezende e Faustino Jr (2023) o fato de 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 pelos agentes locais. Processo que caracteriza a natureza variante e mutável historicamente das práticas de gestão. Isso inclui 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. Esse aspecto enfatiza a importância das relações interpessoais e das dinâmicas sociais na gestão organizacional.

Além disso, as práticas de gestão têm uma dimensão temporal própria, de acordo com Reckwitz, (2002 *apud* Rezende e Faustino Jr., 2023) elas 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. Essas dimensões destacam a complexidade das práticas de gestão, que não se limitam a uma abordagem puramente técnica, mas envolvem aspectos sociais, éticos e morais intrincados que se tornam complexos quando confrontados com os princípios do cooperativismo, por exemplo.

## 2.2 Cooperativismo e as teorizações da economia social

O cooperativismo é uma abordagem econômica e social que se destaca por seus princípios democráticos e humanistas, como enfatizam Pereira (1999) e Cenzi (2009). Ele é definido como uma associação de indivíduos com interesses comuns, organizados de forma democrática e com a participação de todos os cooperados, com o objetivo principal de fornecer serviços e benefícios aos membros, sem fins lucrativos (Schneider; Hedges, 2006).

Fagundes e Zorzella (2012) exploram a doutrina cooperativa, que visa melhorar a sociedade em todos os aspectos, promovendo a liberdade econômica, social e democrática, centrada na igualdade e na solidariedade como princípios fundamentais. De acordo com essa visão, o cooperativismo não apenas organiza a atividade econômica, mas também busca aprimorar o caráter e a moral dos indivíduos, impactando positivamente a sociedade como um todo.

O cooperativismo, como doutrina social, tem profundas raízes filosóficas. Segundo Jochem, Ronkoski e Jochem (2010), ele aspira ao aperfeiçoamento moral do ser humano, além de contribuir para o desenvolvimento econômico. Os valores cooperativos buscam produzir subjetividades e, por meio desse processo de mudança do sujeito, transformam a sociedade. A criação das cooperativas e a formulação da doutrina cooperativista não foram fruto do capitalismo ou do socialismo, mas sim de pessoas comuns que, confrontadas com a adversidade da época, tomaram a iniciativa de se unirem. Essa iniciativa emergiu da crise social imposta pela Revolução Industrial, não sendo necessariamente um produto da ideologia socialista, como destaca Irion (1997, p. 23): “O cooperativismo nasceu como uma resposta às condições sociais desafiadoras do capitalismo”.

A história do cooperativismo remonta ao século XVII e seus precursores surgiram em diferentes países e setores. Na Inglaterra, destacam-se P. C. Plockboy, John Bellers, Robert Owen e William King, envolvendo experiências cooperativas no consumo e na produção industrial. Na França, pensadores como François Charles Fourier, Michel Derrion, Philippe Buchez e Louis Blanc contribuíram com o desenvolvimento do cooperativismo, principalmente, no setor industrial e de crédito (Fagundes; Zorzella, 2012). Além disso, Robert Owen e François Charles Fourier eram figuras proeminentes na corrente pré-marxista dos socialistas utópicos.

Segundo Führ e Lins (2022), o cooperativismo desempenha um papel fundamental entre os atores coletivos que impactam o desenvolvimento rural. A literatura existente oferece evidências e ilustrações sugestivas sobre o impacto das cooperativas na dinâmica rural. Um estudo, realizado por Magalhães (2007), em cooperativas de leite na região sul do Brasil, destacou a capacidade das cooperativas de transformar o capital simbólico em capital econômico, com base na “[...] forte identidade dos agricultores familiares, que estimula confiança, credibilidade e reconhecimento da organização” (Magalhães, 2007, p. 20). Essa transformação de capital simbólico em capital econômico teve um impacto significativo na capacidade das famílias de permanecer na atividade, especialmente aqueles proprietários

rurais mais idosos e carentes de recursos financeiros e mão de obra (Führ; Lins, 2022).

As cooperativas desempenharam um papel crucial na busca de soluções para os desafios enfrentados no campo, principalmente, na questão geracional e a sucessão familiar, promovendo iniciativas que ajudaram a manter a atividade econômica e a estabilidade no desenvolvimento rural (Ramos; Angnes; Costa, 2018).

Segundo Nunes *et al.* (2020), as organizações cooperativas possuem uma gênese fundamentada em princípios de gestão social, bem como uma legislação específica. Nesse contexto, Oliveira (2015) enfatiza a importância de as cooperativas acompanharem o processo de desenvolvimento da economia, experimentando práticas de organizar e produzir, com base nos princípios cooperativos, que incorporem instrumentos administrativos próprios que sejam efetivos para sua realidade organizacional. Desse modo, o cooperativismo pode se apresentar para uma localidade como prática de organizar de gerar um significativo volume de capital social, o qual pode estimular o desenvolvimento local e regional.

Oliveira (2015), então, define o ato de cooperar como um processo democrático que visa a gestão social da cooperativa. Portanto, a busca pela efetividade na gestão cooperativa é essencial para a manutenção e prosperidade dessas organizações ao mesmo tempo em que se preservam os princípios cooperativos da gestão democrática.

Segundo Carmo *et al.* (2023), a gestão social se apresenta como uma forma distinta de administração que transcende os preceitos predominantes da gestão estratégica, surgindo em resposta à crescente demanda por respostas sociais mais eficazes para a coletividade. A sua concepção fundamental é pautada na tomada de decisões democráticas, com foco no interesse público não estatal e na busca pelo bem comum, voltado para o empoderamento.

Em uma perspectiva mais contemporânea, a gestão social abordada por Cançado, Tenório e Pereira (2022) é associada a experiências pontuais ocorridas em diversos territórios, muitas delas datando de séculos anteriores ao século XX, que os autores classificam como práticas de gestão coletiva pré-capitalistas orientada pelo interesse público não estatal e voltada para a promoção do bem comum. No plano epistemológico, a gestão social assume uma postura antipositivista. Ela reconhece que os indivíduos desempenham um papel ativo na construção da realidade, na medida em que a tomada de decisões é um processo coletivo (Cançado; Tenório; Pereira, 2022).

Essas abordagens teóricas e epistemológicas da gestão social destacam a sua evolução como um campo de estudo que não apenas se concentra na administração e gestão, mas que também busca compreender e aplicar princípios que promovam o bem-estar público e o diálogo na tomada de decisões, contribuindo assim para a construção de uma sociedade mais inclusiva e justa (Carmo *et al.* 2023).

### **2.3 Relações de poder e organização do processo decisório em cooperativas**

Quando Oliveira (2015) define o cooperativismo como um processo democrático de gestão, por óbvio o autor não está eliminando o processo de tomada de decisão, característico, de qualquer atividade de gestão. Talvez, o processo decisório seja, então, diferenciado das organizações baseadas no lucro financeiro.

Amorim, Abib e Bulgacov (2008) tratam a tomada de decisão como um elemento crucial em qualquer organização, e diversos enfoques têm sido desenvolvidos para compreender esse processo complexo. Uma perspectiva relevante apresentada é que a tomada de decisão é essencialmente um ato social, destacando a importância da interação social, busca de informações e divulgação das decisões tomadas no processo. Isso ressalta que a tomada de decisão é intrinsecamente permeada por processos de comunicação e interação entre os membros da organização. Além disso, a abordagem de Simon (1965) tratada por Amorim, Abib e Bulgacov (2008) destaca a complexidade do processo decisório, ressaltando

que a tomada de decisão não ocorre em um vácuo, mas é influenciada por fatores internos e externos à organização, estrutura e pessoas.

Frequentemente, a tomada de decisão é associada ao modo de gestão e as relações de poder intra-organizacionais. Parece claro, e assim é tratada a tomada de decisão em organizações, que quem decide tem uma condição de hierarquia com aqueles que executaram a decisão tomada. Entretanto, o conceito de poder tem variadas definições e teorizações.

O conceito de poder é central nas ciências sociais, e diferentes abordagens oferecem perspectivas variadas sobre esse fenômeno. Brito *et al.* (2008) e Faria e Meneghetti (2011), lembram que Max Weber (1968), por exemplo, abordou o poder como a habilidade de influenciar as pessoas sem que estas ofereçam resistência. Sua tipologia dos tipos ideais de dominação e das estruturas de autoridade contribuiu para uma compreensão mais profunda das dinâmicas do poder nas organizações. Segundo Brito *et al.* (2008), Michel Crozier (1963) adotou uma perspectiva baseada em jogos de poder, destacando que o poder está relacionado à capacidade de dominar as incertezas que afetam a vida organizacional.

Uma abordagem alternativa enfoca o exercício do poder e o considera não como um estado mental, mas como um conjunto de práticas sociais e discursos historicamente situados. Michel Foucault (2014) é um dos teóricos que adotou essa perspectiva, destacando que o poder é construído por meio de práticas e discursos que se engendram ao longo do tempo. Essa abordagem reconhece que o poder nas organizações envolve jogos, conflitos de interesses, estratégias de ação e negociações entre as partes, conferindo um caráter eminentemente político às organizações, que podem ser vistas como verdadeiras arenas de poder (Brito *et al.*, 2008).

Outra definição de poder tratado por Brito *et al.* (2008), é o poder entendido por Stoppino (1987), que é a capacidade de agir e produzir efeitos e atos específicos. Essa visão do poder não é de soma zero, mas relacional e recíproca, reconhecendo que em diferentes contingências, o equilíbrio do poder pode favorecer temporariamente uma das partes. Isso implica uma circulação do poder e um processo contínuo de negociação, estruturando uma dinâmica política nas organizações. Essas abordagens diversas oferecem perspectivas ricas para compreender o poder nas organizações, enfatizando tanto suas origens quanto seu exercício.

Assim, Brito *et al.* (2008), apoiando-se em Faria (2004) e Alencar (1997), apresenta um entendimento dos mecanismos de poder que desempenha um papel crucial na dinâmica das organizações, pois permite a compreensão das estratégias de enfrentamento adotadas pelos grupos e capacita os trabalhadores a identificar os fenômenos grupais e as interações interpessoais presentes nos microgrupos. Essa perspectiva, enfatiza que em todas as organizações há a formação de grupos, sejam eles formais, estabelecidos por necessidades de divisão do trabalho e estratégias de gestão, ou informais, que surgem da associação espontânea e da tendência natural dos seres humanos em se agregarem. Esses grupos, são redes de relações sociais com padrões de interação, criando regularidades que definem direitos e obrigações dos membros. No entanto, essas relações não são estáticas, e a dinâmica dos grupos pode incluir conflitos, dominação e subserviência, apesar da similitude de interesses.

No contexto de poder e relações, os princípios do cooperativismo desempenham um papel fundamental na definição de estratégias e práticas. Segundo Zylberstajn (2002), esses princípios, baseados em igualdade, equidade e justiça econômica, funcionam como um elo comum entre diferentes organizações cooperativas, diferenciando-as das entidades com fins lucrativos. A participação ativa e igualitária dos membros em todas as decisões é um traço distintivo das cooperativas, o que pode levar a ambiguidades quando o cooperado, ao mesmo tempo, atua em uma sociedade regida pelo capitalismo e participa de uma cooperativa. Essa dualidade pode gerar desafios de gestão e ineficiências organizacionais quando os interesses

individuais se sobrepõem aos coletivos (Brito *et al.*, 2008).

O cooperativismo agropecuário, conforme destacado por Valadares (1995) e Zylbersztajn (1994; 2002), muitas vezes se adapta às dinâmicas do capitalismo, perdendo parte de sua capacidade de transformar as contradições da sociedade capitalista. No entanto, ainda mantém o potencial de atenuar e mediar essas relações, à medida que os cooperados desenvolvem habilidades para articular seus interesses e objetivos, bem como participar ativamente do processo decisório nas cooperativas. A relação de forças no interior das cooperativas desempenha um papel fundamental, influenciando se a organização reproduzirá ou transformará as relações sociais da sociedade em geral. Portanto, o papel do poder e da dinâmica dos grupos nas cooperativas é essencial para entender como essas organizações operam e seu impacto na sociedade.

### 3. MÉTODO

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com caráter exploratório, adequada para explicar os fenômenos a partir dos significados, motivos, valores e atitudes das pessoas envolvidas (Minayo, 2001; Goldenberg, 2007). Como defendem Polit, Beck e Hungler (2004), a abordagem qualitativa é fundamental para captar a totalidade das experiências humanas no contexto em que ocorrem.

A cartografia foi o método qualitativo adotado para realizar a pesquisa. Conforme desenvolvido por Deleuze e Guattari (2011), este método, originário da filosofia e psicologia, busca mapear processos de subjetivação, explorando as complexas relações entre sujeitos, espaços e significados. A cartografia cria mapas conceituais flexíveis e dinâmicos, adaptáveis às nuances do objeto de pesquisa (Scherer, 2020). A abordagem cartográfica envolve diversas etapas de atenção: rastreio, toque, pouso e reconhecimento atento (Kastrup, 2007; Passos e Barros, 2015; Scherer; Grisci, 2022).

Baseado nas ideias desenvolvidas por Kastrup, Passos e Escóssia (2009), o rastreio refere-se à fase inicial de exploração, na qual o pesquisador delinea os contornos do objeto de estudo e mapeia suas principais características e relações. O toque envolve a interação mais direta e sensível com o campo, permitindo uma percepção mais profunda e o estabelecimento de conexões sutis. O pouso é o momento de aprofundamento, em que o pesquisador se detém em pontos específicos do mapa cognitivo, investigando minuciosamente elementos de interesse particular. Finalmente, o reconhecimento atento consiste na fase de análise detalhada e crítica, na qual são identificadas e avaliadas as dinâmicas, processos e lógicas de sentido emergentes no contexto estudado. Essas etapas, combinadas, propiciam uma compreensão rica e multifacetada do campo cartografado.

Neste estudo, **o rastreio** ocorreu entre 2001 e 2003, quando fui designado, pelo Banco do Brasil, para avaliar projetos do Departamento Nacional de Obras Contra a Seca (DNOCS) no sertão nordestino. Durante esse período, conheci uma cooperativa fundada por mulheres e organizada por freiras canadenses que estava transformando a vida de dezenas de famílias. Esse contato inicial despertou meu interesse – **o toque** – pelo empreendimento. Em 2004, eu assumi a carteira de agronegócios do Banco do Brasil no Nordeste, especificamente a concessão de crédito rural. Neste mesmo ano, aconteceu a formalização da cooperativa, o que possibilitou às associadas buscar financiamentos e investimentos junto ao Banco, aprofundando minha relação com a cooperativa – **o pouso**. Desde então, estive imerso na comunidade, acompanhando suas atividades e produzindo artigos científicos, palestras e, particularmente, este estudo. No início, minha relação com a Coopercuc foi de benquerença, afinal sempre admirei as cooperativas. Entre os anos de 2004 e 2008 foi uma relação profissional, mas também de apoio. No início de 2009, fui para o Rio de Janeiro, realizar estudos no Banco e meu tema em todas as disciplinas era a Coopercuc e como esse

empreendimento mudou a vida das pessoas na região. Entre 2009 e 2012, escrevi alguns artigos que contemplavam essa mudança, basicamente, financeira. Porém, algum tempo depois de sair do Banco e começar outra carreira, passei a olhar diferente para a cooperativa: que ela era um *case* de sucesso não havia mais dúvidas, mas como aquelas mulheres sertanejas conseguiram se organizar e vencer frente às adversidades. Passei, então, a ter um outro olhar – **reconhecimento atento** – e este estudo é o indicativo de tal conversão.

Assim, para realizar esta pesquisa cartográfica entre 2023 e 2024, utilizei três técnicas de produção de dados: análise documental, observação participante e entrevista narrativa. A pesquisa documental, conforme ensinam Fonseca (2002) e Cellard (2008), baseou-se na análise de jornais, revistas e fotografias para compreender contextos históricos, sociais e culturais da cooperativa.

A observação participante envolveu a imersão nas atividades diárias da cooperativa, permitindo uma compreensão profunda dos costumes e hábitos (Alonso, 2016 e Marietto, 2018). Segundo Kawulich (2005), essa técnica é crucial no método cartográfico para mapear e entender a dinâmica de um espaço social. Durante o mês de janeiro, acompanhei o processo completo, desde a colheita do Umbu, a produção até as reuniões de gestão.

As entrevistas narrativas foram fundamentais para entender o ponto de vista das cooperadas e reconstruir processos subjetivos (Jovchelovitch e Bauer, 2002). As entrevistas foram realizadas com cooperadas em posições de gestão e decisão, divididas em três grupos conforme o Quadro 1: fundadoras da cooperativa, gestoras da fase agro-industrial e gestoras da fase atual de exportações. Por minha opção utilizei pseudônimos para não identificar as entrevistadas preservando as identidades e garantindo total anonimato.

Quadro 1 - Perfil das Respondentes

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

Fonte: Produzido pelo autor, 2024.

Escolhi uma participante chave para facilitar a entrada na comunidade e estabelecer uma relação de confiança. A escolha de Lúcia (E1) aconteceu por conta de sua participação na fundação da cooperativa e pelo respeito que todas têm por suas ações quando diretora. As entrevistas seguiram um roteiro flexível, permitindo que as participantes conduzissem a conversa. A saturação teórica foi alcançada quando novas entrevistas não trouxeram informações adicionais significativas (Falqueto; Hoffmann; Farias, 2018).

Utilizei a análise de narrativas para interpretar as histórias contadas pelas cooperadas, focando não apenas no conteúdo, mas também na forma e contexto das narrativas (Jovchelovitch; Bauer, 2002). Esta abordagem permitiu uma compreensão rica das experiências, percepções e significados pessoais das participantes, refletindo a influência do contexto social, histórico e cultural (Garcia Rodrigues, 2016). A análise de narrativas

acrescentou ao método cartográfico, proporcionando insights profundos sobre as dinâmicas de gestão, tomada de decisão e evolução da produção na Coopercuc.

Combinando essas técnicas e abordagens, esta pesquisa forneceu uma visão abrangente e detalhada da cooperativa, suas práticas e impactos, alinhando-se aos objetivos propostos e contribuindo para o entendimento das realidades vividas pelas cooperadas.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta um exame dos dados produzidos por meio de entrevistas e observação participante. Inicialmente, os resultados das entrevistas revelam percepções, experiências e expectativas das integrantes da cooperativa. Complementarmente, a observação participante proporcionou uma compreensão imersiva das dinâmicas internas e práticas cotidianas, permitindo identificar nuances atitudinais e processos implícitos que não emergiram nas entrevistas. A triangulação desses métodos ofereceu uma visão robusta e multifacetada da realidade da cooperativa, facilitando a identificação de convergências e discrepâncias que informam as considerações finais deste estudo.

##### 4.1 A História, o Ingresso e as Barreiras para Atuar na Coopercuc

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 familiarizaram 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 O Processo de Trabalho e Produção ao Longo das Gerações de Mulheres**

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 - em parceria com o IRPAA, UNEB E UNIVASF - se tornaram elementos cruciais para assegurar que todas pudessem acompanhar as mudanças e contribuir de maneira efetiva

### **4.3 A Tomada de Decisão e a Forma de Gestão das Mulheres da Coopercuc**

Rebeca (E9): *“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 foi fácil. As barreiras foram 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 complicaram 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 Cooperuc ser especial.*

Manter os ideais da criação da 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).

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Baseando-se nos resultados apresentados na seção 4, discutiremos como as descobertas das entrevistas e da observação participante se relacionam com as teorias discutidas na seção 2 sobre modos de organizar, práticas de trabalho, cooperativismo, teorias da economia social, relações de poder e organização do processo decisório em cooperativas.

Os resultados das entrevistas revelaram que as práticas de trabalho na Cooperuc são altamente flexíveis e adaptáveis, refletindo a transição teórica da Administração para a Organização descrita por Bispo e Godoy (2014). Desde sua origem improvisada até sua evolução para uma organização madura, a cooperativa passou por um processo de amadurecimento e adaptação às novas realidades econômicas e sociais. Lúcia (E1) e Raquel (E2) relataram que, inicialmente, as práticas eram manuais e improvisadas, mas ao longo dos anos, a Cooperuc cresceu e se profissionalizou, evidenciado pelo aumento das instalações, adoção de novas tecnologias e profissionalização dos processos administrativos:

*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 Cooperuc ser especial (E1 e E2).*

A observação participante corroborou, mostrando que os membros da cooperativa adotam práticas situadas moldadas pelas necessidades e contextos locais. Essa adaptabilidade das práticas de gestão confirma a ideia de que as organizações são processos dinâmicos, como discutido por Rezende e Faustino Jr. (2023). A transição de um modelo artesanal para um mais mecanizado e centralizado marcou um importante marco nessa trajetória, conforme relatado: “*A centralização das operações em uma sede principal exigiu ajustes e aprendizado por parte das cooperadas, que também enfrentaram novas demandas do mercado em termos de qualidade e certificações sanitárias*” (Diário de Bordo).

Nas entrevistas, os membros das cooperativas destacaram a importância da colaboração e da participação ativa em todas as etapas do processo de trabalho, reforçando a noção de práticas de trabalho participativas e inclusivas. Essas práticas não apenas promovem a eficiência operacional, mas também fortalecem o sentimento de pertencimento e compromisso entre os membros, um aspecto fundamental das teorias contemporâneas de organização.

Os resultados mostraram que as cooperativas desempenham um papel vital na inclusão social e econômica dos seus membros, especialmente das mulheres, corroborando as teorias da economia social e do cooperativismo discutidas na seção 2.2.

As entrevistas revelaram que a cooperativa não apenas oferece oportunidades de renda, mas também promove o empoderamento econômico e social dos membros. Muitas entrevistadas mencionaram que a participação na cooperativa lhes deu acesso a recursos financeiros, treinamento e desenvolvimento de habilidades, além de uma rede de suporte comunitário.

Essas descobertas estão alinhadas com a teoria de que o cooperativismo promove a justiça social e a inclusão, criando um ambiente em que todos os membros têm a oportunidade de prosperar (Fagundes; Zorzella, 2012). A cooperativa serve como fonte de empoderamento econômico e social para as mulheres da região, oferecendo oportunidades de trabalho, redes de apoio e espaço para participação ativa na gestão e operação do negócio. Carmo *et al.* (2023) alertam que a gestão social é fundamental na tomada de decisões democráticas e na busca pelo bem comum, voltada para a autonomia.

O processo de tomada de decisão na Coopercuc é descrito como participativo e democrático, com todas as cooperadas tendo a oportunidade de contribuir e influenciar as decisões da cooperativa. No entanto, esse processo também enfrenta desafios, como a diversidade de opiniões e a necessidade de conciliar interesses diversos.

*As cooperadas na primeira geração têm a percepção de que são preteridas em algumas tomadas de decisões. Reclamam que não são mais ouvidas em alguns casos. As cooperadas da terceira geração relatam que muitas decisões são demoradas e que se discute o óbvio. Relatos que demonstram um choque de gerações, um ponto de conflito (Diário de Bordo).*

A questão geracional e a sucessão foram bem conduzidas e ajudaram a manter a atividade econômica e a estabilidade na cooperativa. Ramos, Angnes e Costa (2018) tratam do tema, lembrando da importância dessa condução. Nunes *et al.* (2020) corroboram, associando a gênese fundamentada em princípios de gestão social; assim como Oliveira (2015) enfatiza a importância das práticas de organizar e produzir, com base nos princípios cooperativos. As teorias desses autores aparecem claramente nas entrevistas de Raquel (E2) e Rebeca (E9), representantes da nova geração. Raquel relatou as mudanças e dificuldades para as mais velhas; Rebeca destacou seu aprendizado e crescimento já na fábrica.

A sucessão bem conduzida é essencial para a evolução e crescimento contínuo. Um exemplo é a eleição da presidente Denise Cardoso, relatada por Zenildo (E5):

*A Denise (Cardoso) tem curso superior, é filha de agricultora fundadora da cooperativa, viveu aqui dentro, conhece bem a cooperativa. Foi eleita com 27 anos, se associou à Coopercuc aos 18. A eleição dela foi por 144 a 1, 144 votos dos 145 possíveis (Diário de Bordo).*

Os resultados das entrevistas e da observação participante destacaram a importância das práticas decisórias democráticas e inclusivas dentro das cooperativas, conforme discutido na seção 2.3. As decisões são tomadas coletivamente, com a participação ativa de todas as cooperadas, reforçando a coesão interna e a transparência organizacional.

As entrevistadas relataram que as assembleias gerais são espaços importantes para o debate e a tomada de decisões, onde todos os membros têm voz:

*As decisões da cooperativa são tomadas em conjunto. [...] cada cooperada tem a chance de falar e dar sua opinião. [...] 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. [...] Gastamos muito tempo discutindo coisas que aparentemente são óbvias. [...] Poderíamos ser mais rápidos e eficientes se não precisássemos debater cada pequeno detalhe (E1, E5 e E8).*

Esse processo decisório inclusivo e participativo está em consonância com a teoria de que as cooperativas se destacam por suas práticas democráticas, promovendo a justiça social e fortalecendo a capacidade de adaptação e resiliência das organizações. Oliveira (2015) define o ato de cooperar como um processo democrático que visa a gestão social da cooperativa. Michel Foucault (2014) adota uma perspectiva similar, destacando que o poder é construído por meio de práticas e discursos democráticos que se engendram ao longo do tempo nas relações.

A formação da cooperativa começou com reuniões de mulheres com freiras canadenses na igreja, sob a “permissão” dos maridos, que acreditavam que elas estariam estudando a Bíblia. Após a formalização, o primeiro presidente foi um homem, enquanto a diretoria era formada por mulheres, responsáveis pela produção de geleias e doces de frutas. Essa abordagem reconhece que o poder nas organizações envolve simulações, jogos, conflitos de interesses, estratégias de ação e negociações entre as partes, conferindo um caráter eminentemente político às organizações, que podem ser vistas como verdadeiras arenas de poder (Brito et al., 2008).

Conforme relatos no Diário de Bordo, “cada decisão passa por várias etapas, desde a discussão nas reuniões mensais até a formação de comissões para estudar opções e apresentar propostas, culminando na votação nas assembleias gerais”. Michel Crozier (1963), segundo Brito et al. (2008), adota uma perspectiva baseada em jogos de poder, destacando que o poder está relacionado à capacidade de dominar as incertezas que afetam a vida organizacional.

Na Coopercuc, formam-se grupos de mulheres de diferentes gerações, com diferentes convicções e interesses, mas que decidem de forma consensual em direção ao objetivo comum da cooperação. Brito et al. (2008), Faria (2004) e Alencar (1997) explicam que o poder envolve estratégias que capacitam os trabalhadores, de forma não estática, incluindo conflitos, dominação e subserviência, apesar da similaridade de interesses.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo buscou analisar o modo de organização da cooperativa Coopercuc ao longo das três gerações de mulheres trabalhadoras cooperadas. Os principais resultados indicam que a liderança feminina e o modelo democrático de "uma cooperada, um voto" foram cruciais para o desenvolvimento socioeconômico da cooperativa, superando desafios financeiros e socioculturais, além de conflitos internos relacionados ao papel das mulheres no ambiente cooperativo.

O primeiro objetivo específico foi identificar quais foram as práticas de organizar e produzir em cada geração. Observei que, em cada geração, as práticas evoluíram significativamente, adaptando-se às mudanças socioeconômicas e tecnológicas. Essa evolução incluiu a reorganização da produção, reestruturação de pessoal, e capacitação contínua das cooperadas para assegurar a continuidade da gestão. Mesmo com a contratação de profissionais externos, o controle permaneceu nas mãos das cooperadas. A evolução tecnológica foi rapidamente assimilada, com as cooperadas se capacitando ou trocando de gestoras conforme necessário. A evolução do negócio causou impactos nas cooperadas mais antigas, mas as gestoras atuais são qualificadas e bem preparadas para enfrentar os desafios.

O segundo objetivo específico foi descrever o processo de trabalho e produção em cada geração da cooperativa. Ficou claro que a cooperação e a inovação foram fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade ao longo do tempo. O processo evoluiu significativamente, passando de um modelo artesanal para um processo industrializado. Esta evolução exigiu uma

transformação na gestão, que inicialmente era precária e informal, para algo muito mais profissional e burocrático, preservando a participação de todas as cooperadas. Desde a primeira até a terceira geração, houve uma clara mudança na administração do processo de produção. Com o tempo, essa mudança permitiu à cooperativa expandir sua atuação de mercados locais e próximos para negócios internacionais, alcançando mercados muito mais amplos e diversificados. Apesar das regras e exigências mais complexas que surgiram com essa expansão, a evolução não alterou consideravelmente o princípio de participação e cooperação entre as mulheres cooperadas. Os princípios cooperativistas de democracia econômica e participação igualitária continuam sendo fundamentais desde a fundação da cooperativa, garantindo que todas as decisões importantes fossem tomadas de forma colaborativa e inclusiva. Assim, ao longo das gerações, a cooperativa não apenas se adaptou aos desafios e às mudanças do ambiente econômico global, mas também conseguiu preservar sua identidade cooperativista e os valores que sustentam sua existência e sucesso continuado.

O terceiro objetivo específico focou em entender como cada geração da cooperativa organizou seu processo decisório e sua gestão. Restou claro que a participação ativa e igualitária dos membros em todas as decisões foi crucial para fortalecer a governança e manter a coesão social dentro da Coopercuc. Desde o início, as decisões colegiadas foram a base da Coopercuc, garantindo que todas as cooperadas tivessem voz e voto nas questões importantes. No entanto, durante períodos de transição de gestão e avanços tecnológicos, surgiram desafios que criaram algum ruído dentro da cooperativa. Novas normas e exigências de negócio, especialmente relacionadas à marca e ao funcionamento da fábrica, introduziram complexidades que precisaram ser cuidadosamente gerenciadas. A democracia nas decisões foi crucial durante essas transições, mas também exigiu um processo gradual de capacitação, convencimento, explicação e justificação. As mudanças na gestão foram gradualmente assimiladas, à medida que a cooperativa se adaptava à capacidade e conhecimentos adquiridos por suas mulheres cooperadas em cada geração. Dessa forma, a Coopercuc conseguiu se organizar ao longo do tempo, ajustando seu processo decisório e gestão conforme suas capacidades e competências aumentavam. A participação igualitária e o compromisso com os princípios cooperativistas continuaram sendo pilares essenciais, garantindo que cada membro contribuísse para o crescimento e sustentabilidade da cooperativa.

As principais limitações da pesquisa foram a distância, recursos financeiros, dificuldade de acesso a dados históricos completos. Como sugestão para pesquisas futuras, recomendo a realização de estudos que relacionem com outras cooperativas similares, bem como a investigação de estratégias específicas para a inclusão e a capacitação de novas gerações de cooperadas, assegurando a continuidade, a sucessão e a inovação na gestão cooperativa.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. Lavras, MG: UFLA/FAEPE, 1997.

ALONSO, Ângela. Métodos qualitativos de pesquisa: uma introdução. In: CEBRASP (Ed.). **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo, p. 8-23, 2016.

AMORIM, A. L. M.; ABIB, G.; BULGACOV, S. Comunicação organizacional e processo decisório em Cooperativa. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, p. 1-20, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5329/RESI.2008.0702001>. Acesso em: 14 jun. 2024.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. Etnometodologia: Uma proposta para pesquisas em estudos organizacionais. **Revista de Administração da UNIMEP**, 12(2), 108-135. v12n2p108-135.(2014).

BOESSIO, Amábile Tolio; DOULA, Sheila Maria. Sucessão Familiar e Cooperativismo Agropecuário: Perspectivas de Famílias Cooperadas em um Estudo de Caso no Triângulo Mineiro. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 15, n. 40, jul./set. 2017.

BRITO, V. G. P.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; SILVA, P. J. A dinâmica política no espaço organizacional: um estudo das relações de poder em uma organização cooperativa. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 141-154, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1982-78492008000100009>. Acesso em: 14 jun. 2024.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. **Gestão social: epistemologia de um paradigma**. 3. ed. MC&G Editorial, 2022.

CARMO, G.; SILVA, C. A.; VALADÃO, J. A. D.; REZENDE, V. A.; PEREIRA, J. R. Avanços teóricos do campo de conhecimentos da gestão social: Uma análise integrativa. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 28, n. 89, p. 1-20, 2023.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo: desde as origens ao Projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro**. Curitiba: Editora Juruá, 2009.

CONCEIÇÃO, Joelma Telesi Pacheco; CONCEIÇÃO, Márcio Magera; MARTINEWSKI, Alexandre. Rotatividade feminina nas cooperativas de resíduos sólidos: um estudo fenomenológico sobre as causas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 4, pág. 113-125, out./dez. 2015.

**COOPERCUC** - Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá. *Oficina: Empoderamento Econômico das Mulheres e Igualdade de Gênero*. Disponível em: <https://Coopercuc.com.br/oficina-empoderamento-economico-das-mulheres-e-igualdade-de-genero/2023>. Acesso em: 18/10/2023.

CORDEIRO NETO, Abdias Fernandes; GUIMARÃES, Ítalo; OLIVEIRA, Lindoval Luiz de. Mulher no mercado de trabalho: ensino superior e construção do plano de carreira em João Pessoa. **RECAPE**, v. 12, n. 1º de janeiro/abr. 2022, pág. 54-81.

CROZIER, M. **Le phénomène bureaucratique**. Paris: Seuil, 1963.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. 2. ed. Volume 1. São Paulo: Editora 34, 2011.

FAGUNDES, J. P.; ZORZELLA, L. dos Santos. A Teoria do Desenvolvimento Sustentável e a Participação Efetiva da Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá no Desenvolvimento Local. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 10, n. 20 demaio/agos. 2012.

FALQUETO, Junia maria zandonade; HOFFMANN, Valmir Emil; FARIAS, Josivania Silva. Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 20, n. 52, p. 40–53, 2018. DOI: 10.5007/2175-8077.2018V20n52p40. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p40>. Acesso em: 15 jun. 2024.

FARIA, J. H. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2014.

FÜHR, Janaína; LINS, Hoyêdo Nunes. Desafios do setor lácteo e cooperativismo: um olhar sobre experiências no Vale do Taquari (RS). **Sinergia**, Rio Grande, v. 1, pág. 127-140, jan./jun. 2022.

GARCIA RODRIGUEZ, Marisa C. "The Stories We Tell Each Other": Using Technology for Resistance and Resilience Through Online Narrative Communities. *In*: TETTEGAH, Sharon Y.; GARCIA, Yolanda Evie (Eds.). **Emotions and Technology**. 1ª ed. Academic Press, 2016, pp. 125-147.

GOLDENBERG, Mírian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2007.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

IRPAA - Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada. **Princípios do Cooperativismo: o negócio solidário**. Disponível em: <https://irpaa.org/modulo/publicacoes/artigoS/2020>. Acesso em: 18/10/2023.

JOCHEM, L.; RONKOSKI, J.; JOCHEM, V. **Cooperativismo: uma abordagem histórico-filosófica**. Hortolândia: Foco, 2010.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. *In*: Bauer, MW; Gaskell, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** (pp. 90-113). Petrópolis, RJ: Vozes (2002).

KASTRUP, V. Cartografar é traçar um plano comum. *In*: Passos, E., Kastrup, V., & Escóssia, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção desubjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

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

KAWULICH, Barbara B. Observação participante como método de coleta de dados. **Fórum Qualitativo**, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466>>. Acessado em: 08/11/2023.

MAGALHÃES, R. S. Habilidades sociais no mercado de leite. **RAE**, São Paulo, v. 47, n. 2, p.15 -25, abr./jun. 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARIETTO, Marcio Luiz. Observação Participante e Não Participante: Contextualização Teórica e Sugestão de Roteiro para Aplicação dos Métodos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 17, núm. 4, pp. 05-18, 2018.

NUNES, A. F. P.; SILVA, D. J. C.; JOHANN, D. A.; SCHERER, N. Cooperativas e o Modelo de Gestão sob o Prisma Acadêmico: Um Estudo Bibliométrico da Última Década. **NAVUS -Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-14, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, Maria Isabel. **Cooperativas de trabalho: o impacto no setor de serviços**. São Paulo, Pioneira, 1999.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

POSSAS, M. C.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Organizing: Compreendendo Interações e Práticas do Grupo Galpão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 439-452, 2017.

RAMOS, Vanessa Souza de; ANGNES, Juliane Sachser; COSTA, Zoraíde. O Futuro da Fumicultura: O Jovem Rural e o Dilema da Sucessão Geracional. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 16, n. 43, abr./jun. 2018.

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, Vanessa; EÇA, João Paulo Augusto; MORAES, Marcelo Botelho da Costa; REZENDE, Amaury José. A restrição financeira afeta a eficiência técnica das cooperativas agrícolas? Evidências para o Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil** – UEM, Paraná, v. 3, pág.79-95, set./dez. 2021.

SCHERER, Laura Alves. **Migração, trabalho imaterial e subjetividade: (re)invenção dos modos de viver de migrantes e refugiados**. 2020. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola da Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS.

SCHERER, Laura Alves; GRISCI, Carmen Lígia Lochins. Cartografia como método de pesquisa para estudos de trabalho e subjetividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, sup. 1, 2022.

SCHNEIDER, José Odelson e HENDGES, Margot. Educação e Capacitação Cooperativa: sua importância e aplicação. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, Unisinos, v. 1, n. 1, p. 33-48, julho/dezembro, 2006.

SILVA, Débora Rodrigues da. **Redes de economia solidária e comércio justo: o caso da Cooperativa Agropecuária Familiar, Uauá e Curaçá (Coopercuc) no semiárido baiano**. 2010.98f. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Federal da Bahia Escola de Administração, Salvador, 2010.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

STEFANO, S. R.; RIOS, A. P.; ZAMPIER, M. A.; COSTA, Z. F. A Importância da Sucessão de Lideranças em Cooperativas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, p. 209-221,

2019. STOPPINO, M. **Dicionário de política**. Brasília, DF: UNB, 1987.

VALADARES, J. H. **Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária**. 1995. 86 f. Universidade Federal de Lavras. Dissertação (Mestrado em Administração Rural). 1995.

VIEIRA, Iluska Catta Preta; RAMOS, Hanna. A permanência das senzalas: analisando as fronteiras do mercado de trabalho para mulheres negras no Brasil. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, pág. 8-21, 2020.

ZORZELLA, L. S. **Coopercuc: estudo de caso para o desenvolvimento sustentável**. 2010. Monografia (Bacharelado em Economia) – Facape, Petrolina, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **RAUSP Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *In*: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Orgs.) **Agronegócio cooperativo: Reestruturação e estratégias** (pp. 55-75). Viçosa, MG: UFV, 2002.

WEBER, M. **Economy and society: an outline of interpretive sociology**. New York: Bedminster, 1968.

**APÊNDICE A – Esboço Roteiro da Entrevista Narrativa**

Idade:

Tempo de trabalho:

Tempo de atuação na Coopercuc:

Tipo de atuação:

1. Conte-me como foi seu início na Coopercuc, o que te motivou a ingressar, como estava sua vida na época.
2. Quais foram as dificuldades para atuar como cooperada?
3. Quais funções você já desempenhou na cooperativa?
4. Com relação às decisões da cooperativa, como elas ocorrem?
5. Como são tomadas as decisões? Quais as principais barreiras para tomar as decisões?
6. Como você avalia o desenvolvimento da organização da cooperativa?
7. Qual momento houve mais mudanças? Quais foram as principais? Como elas ocorreram?
8. Poderia me explicar como ocorre o processo produtivo da Coopercuc.
9. Como você avalia o modo de organizar atual da Coopercuc?