

COOPERATIVISMO E JUVENTUDE RURAL: FORMAÇÃO, LIDERANÇA E CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL

Coordenador: *Mateus de Carvalho Reis Neves*, Universidade Federal de Viçosa – MG.

Apresentadores:

Apresentador 1. *Emmanuel Salgado Funes*, Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), Escritório para América Latina e Caribe.

Apresentador 2. *Mateus de Carvalho Reis Neves*, Depto. de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa – UFV – MG.

Apresentador 3. *Thiago de Oliveira Victorino*, Sistema OCB, Brasília – DF.

Justificativa

A sucessão rural, a permanência qualificada dos jovens no campo e a formação de novas lideranças constituem desafios centrais para a continuidade da atividade agrícola e para a renovação das formas de organização no meio rural. Nesta Sessão Organizada, a noção de sustentabilidade é mobilizada nesse sentido: não como referência principal à dimensão ambiental, mas como capacidade de reprodução social, econômica e organizacional da agricultura no médio e longo prazo.

A proposta parte da seguinte questão: por que ainda é tão difícil transformar a juventude rural em renovação geracional, liderança e inovação organizacional no campo? Para enfrentá-la, a sessão articula três perspectivas complementares. A FAO oferece uma leitura mais ampla, voltada à América Latina e ao Caribe, discutindo em que condições o cooperativismo pode ampliar a inserção qualificada da juventude rural nos sistemas agroalimentares. Em seguida, a contribuição teórica de Mateus Neves problematiza a sucessão como processo que envolve tomada de decisão, reprodução social das famílias rurais e renovação dos quadros sociais e diretivos das cooperativas. Por fim, o Sistema OCB aprofunda a escala organizacional, discutindo em que medida a cultura cooperativista, os processos de socialização organizacional

e os mecanismos de participação podem contribuir para pertencimento, permanência e protagonismo juvenil nas cooperativas.

Ao reunir essas três perspectivas, a SORG busca não apenas apresentar contribuições institucionais, organizacionais e analíticas, mas também contribuir para uma agenda de pesquisa e reflexão sobre juventude rural, cooperação, liderança e continuidade da atividade agrícola.

Resumos Expandidos:

1. COOPERATIVAS, JUVENTUDE E SISTEMAS AGROALIMENTARES SUSTENTÁVEIS NA PERSPECTIVA DA FAO PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE.

Emmanuel Salgado Funes

(Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura – FAO, Escritório para América Latina e Caribe)

A FAO tem impulsionado, no marco do Ano Internacional das Cooperativas 2025, uma agenda regional voltada ao fortalecimento do cooperativismo como instrumento de transformação dos sistemas agroalimentares na América Latina e no Caribe. Trata-se de uma região em que o cooperativismo possui presença expressiva e assume relevância não apenas econômica, mas também social e territorial, especialmente em contextos marcados por heterogeneidades produtivas, desafios de inclusão e dificuldades de permanência da juventude no campo. Nesse cenário, o debate parte do reconhecimento de que a inserção qualificada de jovens rurais nos sistemas agroalimentares não depende apenas de oportunidades individuais, mas também da existência de organizações capazes de articular acesso a mercados, assistência técnica, formação, participação e construção de trajetórias produtivas e coletivas mais estáveis.

Esta apresentação ancora-se no relatório "The Status of Youth in Agrifood Systems" (FAO, 2025), lançado globalmente em junho de 2025 com lançamento regional específico para a América Latina e o Caribe em outubro do mesmo ano. O documento constitui a análise mais abrangente já produzida pela FAO sobre a situação dos jovens nos sistemas agroalimentares e

oferece dados, diagnósticos e recomendações de política diretamente relevantes para o debate sobre cooperativismo e juventude rural na região.

Com isso, busca-se contribuir para responder à seguinte questão: em que condições o cooperativismo consegue, de fato, ampliar a inserção qualificada da juventude rural nos sistemas agroalimentares?

Objetivos: a) Apresentar o panorama do cooperativismo agroalimentar na América Latina e no Caribe e sua relevância para a inclusão da juventude rural, ancorado nos dados do relatório FAO (2025); b) Discutir as ações da FAO no marco do Ano Internacional das Cooperativas 2025, destacando casos e experiências que ilustram o potencial das cooperativas como mecanismos de inclusão juvenil; c) Identificar aprendizados e limites dessas experiências e agendas regionais para a construção de uma agenda de pesquisa sobre juventude rural e desenvolvimento.

Aparato teórico: A apresentação fundamenta-se no relatório "The Status of Youth in Agrifood Systems" (FAO, 2025) e no documento técnico "Cooperativas en América Latina y el Caribe: Motor para la transformación de los sistemas agroalimentarios" (FAO, 2024). Complementam o referencial a Ley Modelo de Cooperativas do PARLATINO (2024), o Memorando de Entendimento FAO-ACI (2025) e os marcos conceituais da Cooperação Sul-Sul e Triangular para o desenvolvimento rural.

Metodologia: Análise documental e apresentação dos principais achados do relatório FAO (2025) com ênfase nos dados para a América Latina e o Caribe. Sistematização de resultados do Programa de Cooperação Brasil-FAO (2008–2025) e do Projeto +Algodão (2013–2024), com ênfase nos componentes de formação e participação juvenil. Análise das iniciativas decorrentes do encontro regional do AIC 2025 (Santiago do Chile, maio 2025) e dos resultados do lançamento regional do relatório sobre juventude (outubro-novembro 2025).

Conclusões: Os dados do relatório FAO (2025) revelam com clareza o tamanho do desafio: na América Latina e no Caribe, os jovens representam uma em cada seis pessoas, e embora 39% trabalhem em sistemas agroalimentares, esse engajamento está marcado por profunda

precariedade, 51% dos jovens homens e 75% das jovens mulheres que trabalham na agricultura regional possuem empregos vulneráveis (FAO, 2025). No plano global, a participação dos jovens nesses sistemas caiu de 54% em 2005 para 44% em 2021, e mais de 20% dos jovens não estão empregados, nem estudando, nem em formação. Ao mesmo tempo, as cooperativas e organizações coletivas figuram entre os mecanismos mais eficazes para fortalecer a resiliência e ampliar as oportunidades dos jovens, ajudando-os a agrupar recursos, ampliar sua influência e navegar relações de poder de forma mais eficaz. Os acordos normativos recentes, a Ley Modelo de Cooperativas do PARLATINO e o Memorando FAO-ACI, criam uma janela de oportunidade para avançar em políticas públicas que reconheçam o cooperativismo como instrumento de desenvolvimento rural com perspectiva geracional.

2. SUCESSÃO RURAL, RENOVAÇÃO DO QUADRO SOCIAL E GOVERNANÇA: APORTES TEÓRICOS PARA PENSAR A CONTINUIDADE DA ATIVIDADE AGRÍCOLA COOPERATIVA

Mateus de Carvalho Reis Neves

(Bacharelado em Cooperativismo – UFV – MG)

A sucessão rural não pode ser compreendida como simples substituição geracional, nem como mera transferência patrimonial entre pais e filhos. Em formulações já clássicas, ela envolve a transferência gradual do controle, da gestão e de ativos tangíveis e intangíveis do estabelecimento, articulando herança, aposentadoria dos pais, continuidade produtiva e reprodução social das famílias rurais. Nessa direção, Gasson e Errington (1993) ajudam a entender a sucessão como processo, enquanto Lobley (2010) destaca que ela envolve também a transmissão de conhecimento local, de capacidades gerenciais e de condições de continuidade da atividade. Mello et al. (2003), por sua vez, mostram que a sucessão foi durante muito tempo tratada como quase automática na agricultura familiar, mas que esse automatismo se tornou cada vez menos plausível diante das transformações sociais, econômicas e demográficas do meio rural.

A literatura mais recente reforça que a permanência dos jovens no campo depende de um conjunto mais amplo de fatores. Estudos recentes mostram que variáveis como gênero, autonomia, acesso à educação, valorização social da atividade, renda, capital social, capacidade

de absorção de conhecimento e condições objetivas da propriedade influenciam fortemente a disposição de suceder. Breitenbach e Foguesatto (2023) mostram, por exemplo, que a sucessão não afeta homens e mulheres da mesma forma, enquanto Abdala, Binotto e Borges (2022) destacam o papel de aspectos socioeconômicos, do capital social e da capacidade de aprendizagem na construção do processo sucessório. No mesmo sentido, Lago et al. (2022) evidenciam que a sucessão é moldada por múltiplos fatores de decisão, muitos deles ligados não apenas à unidade produtiva, mas também à infraestrutura, à valorização social do rural e à atuação das organizações às quais os jovens estão vinculados.

Objetivos: a) Discutir a sucessão rural como processo de tomada de decisão e de reprodução social, e não como mera substituição geracional; b) Diferenciar as dimensões da sucessão familiar, da renovação do quadro social e da sucessão diretiva em cooperativas; c) Analisar em que medida o cooperativismo pode favorecer a permanência qualificada dos jovens e a continuidade da atividade agrícola, sem perder de vista seus limites e condicionantes.

Aparato teórico: É nesse ponto que o cooperativismo entra de forma mais específica. A literatura empírica recente sugere que cooperativas podem funcionar como fatores habilitadores da sucessão ao ampliar renda esperada, acesso a mercados, assistência técnica, crédito, formação e espaços participativos. O caso da Cotrijal, discutido por Drebes e Santos (2023), aponta precisamente nessa direção ao refletir sobre o papel do cooperativismo agropecuário na sucessão geracional. De modo convergente, Tofollo et al. (2025) mostram, no caso de famílias leiteiras associadas a uma cooperativa no Rio Grande do Sul, que o suporte cooperativo aparece como fator relevante de continuidade da atividade familiar. Ainda assim, o conjunto da evidência recente também sugere cautela: o cooperativismo não é condição suficiente, pois barreiras estruturais, desigualdades de gênero, limitações de autonomia e dificuldades de acesso a recursos estratégicos podem enfraquecer a própria capacidade das cooperativas de sustentar processos sucessórios no longo prazo.

A partir desse quadro, esta apresentação propõe discutir a sucessão em três planos articulados. O primeiro é o da sucessão familiar, entendida como problema de reprodução social, tomada de decisão e continuidade da atividade agrícola. O segundo é o da renovação do quadro social das cooperativas, isto é, da capacidade de atrair, reter e engajar novas gerações de cooperados. O terceiro é o da sucessão diretiva qualificada, que desloca o debate para a

governança. Nesse plano, a Organização do Quadro Social (OQS), os núcleos e comitês de jovens e os processos de formação de novas lideranças podem ser lidos não apenas como instrumentos de engajamento, mas como mecanismos organizacionais relevantes para preparar a renovação do quadro social, criar condições para a circulação de informação, favorecer a aprendizagem cooperativista e formar futuras lideranças.

À luz da Nova Economia Institucional, essa discussão ganha densidade porque dialoga com problemas clássicos das cooperativas, especialmente os problemas de controle e de custos de influência, destacados por Cook (1995) e retomados por Zylbersztajn (2002). Em cooperativas complexas, a baixa renovação das lideranças e o afastamento dos cooperados dos espaços de monitoramento podem favorecer a perpetuação de grupos dirigentes dissociados de desempenho e enfraquecer a qualidade da governança. Nessa chave, tratar de juventude, OQS e núcleos de liderança é também tratar de sustentabilidade organizacional das cooperativas.

Metodologia: A apresentação adota como base uma análise documental de caráter teórico e interpretativo, mobilizando literatura clássica e recente sobre sucessão rural, reprodução social da agricultura familiar, juventude rural, cooperativismo e governança cooperativa. Esse percurso é complementado por um breve levantamento bibliográfico orientado por princípios do protocolo PRISMA, realizado com o objetivo de identificar evidências recentes sobre a relação entre sucessão familiar e cooperativismo. A combinação entre revisão teórica e sistematização bibliográfica permite construir uma chave analítica voltada à articulação entre sucessão familiar, permanência qualificada no campo, renovação do quadro social e sucessão diretiva em cooperativas.

Conclusões: A contribuição desta fala é propor uma chave analítica que conecte sucessão familiar, permanência qualificada no campo, renovação do quadro social e sucessão diretiva nas cooperativas. Mais do que assumir que a presença de jovens ou a existência de programas voltados à juventude resolvem o problema, a proposta é discutir em que condições sociais, organizacionais e institucionais a juventude rural pode se converter, de fato, em renovação geracional, liderança e continuidade da atividade agrícola no médio e longo prazo.

3. SISTEMA OCB, JUVENTUDE RURAL E RENOVAÇÃO COOPERATIVISTA: O PAPEL DA CULTURA COOPERATIVISTA

Thiago de Oliveira Victorino

(Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB)

O Sistema OCB ocupa posição relevante na representação, no fortalecimento organizacional e na formação cooperativista no Brasil, reunindo dimensões institucionais e educativas particularmente importantes para o debate sobre juventude rural. Nesta apresentação, a juventude não será tratada apenas como público-alvo de programas específicos, mas como elemento central para pensar a renovação cooperativista em sentido mais amplo. A questão que orienta a fala é a seguinte: o que faz com que uma cooperativa se torne, de fato, um espaço de sucessão, pertencimento e protagonismo juvenil, e não apenas um ambiente em que os jovens participam de modo periférico?

Segundo o Plano Estratégico do Sistema OCB (2024), a cultura cooperativista foi definida como tema estratégico e diretriz de atuação, sendo identificada como um dos gargalos do movimento cooperativista. Estima-se que parcela relevante dos cooperados desconheça sua própria condição de membros de uma cooperativa, o que sinaliza uma ruptura estrutural entre a base de associados e os valores, princípios e elementos identitários que definem o cooperativismo. Essa ruptura se agrava quando se observa a ausência de processos sistemáticos de socialização para jovens e a fragilidade dos mecanismos de sucessão em muitas cooperativas.

Objetivos: a) Contextualizar a problemática da cultura cooperativista no Brasil, com ênfase no hiato geracional e nos desafios de engajamento e retenção de jovens cooperados; b) Apresentar o fundamento teórico que embasa a análise da relação entre identidade cooperativista, socialização organizacional e sucessão; c) Descrever a metodologia de pesquisa adotada no projeto CulturaCoop, com destaque para os instrumentos utilizados para captar a percepção de jovens cooperados e lideranças sobre o tema; d) Discutir os achados.

Aparato teórico: O fundamento teórico da exposição parte da noção de cultura organizacional adotada por Schein (1985), segundo a qual a cultura corresponde ao padrão de suposições

básicas compartilhadas que um grupo aprende ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna. No contexto cooperativista, esse conceito adquire uma dimensão normativa particular: a cultura é um traço da organização e, ao mesmo tempo, uma condição de legitimidade, pois expressa, na prática, os princípios doutrinários que distinguem as cooperativas de empresas mercantis.

Birchall (1997) aprofunda essa distinção ao propor o conceito de identidade cooperativista, argumentando que cooperativas são, antes de tudo, organizações de membros, e que sua vitalidade democrática e associativa depende de os cooperados internalizarem essa identidade. Sem essa internalização, a cooperativa tende a operar como uma empresa comum, perdendo parte de seu diferencial organizacional e de sua legitimidade social.

O quinto princípio da Aliança Cooperativa Internacional, “Educação, Formação e Informação”, e o sétimo, “Interesse pela Comunidade”, reforçam que a transmissão dos valores e princípios cooperativistas constitui responsabilidade institucional permanente (ICA, 2015). Isso implica reconhecer que a identidade cooperativista não é espontânea: ela precisa ser construída, cultivada e transmitida de geração em geração.

Nessa direção, a socialização organizacional aparece como mecanismo central de transmissão da cultura cooperativista. Van Maanen e Schein (1979) identificaram seis dimensões desse processo: grau de formalização, sequência, coletividade, uniformidade, fixidez e investidura/desinvestidura. Quanto mais formalizado e coletivo é o processo de ingresso e integração, maior tende a ser a incorporação dos referenciais culturais da organização.

Aplicado ao cooperativismo, esse *framework* sugere que programas estruturados de integração e educação cooperativista, como o DNA Cooperativo e iniciativas como o CooperJovem, cumprem papel relevante de socialização formal, reduzindo a distância entre a identidade institucional da cooperativa e a percepção subjetiva do cooperado.

Rokeach (1973) contribui com a distinção entre valores instrumentais, como honestidade e solidariedade, e valores terminais, como bem-estar coletivo e igualdade, distinção útil para compreender como jovens internalizam, ou não, os princípios cooperativistas. Há evidências de que jovens são especialmente sensíveis a valores terminais quando percebem coerência entre o discurso organizacional e a prática cotidiana (Twenge et al., 2010).

Também é relevante a contribuição de Putnam (1993, 2000), com o conceito de capital social entendido como o conjunto de normas, confiança e redes de reciprocidade que facilitam a ação coletiva. Esse conceito dialoga com o “Fator C” proposto por Razeto (1998), definido

como força produtiva das cooperativas latino-americanas. Para jovens cooperados, a construção de capital social dentro da cooperativa depende de oportunidades concretas de participação, reconhecimento e influência. Comitês de mulheres, núcleos de jovens e instâncias de representação juvenil constituem, nesse sentido, infraestruturas de capital social e mecanismos pelos quais jovens constroem vínculos, adquirem competências e passam a se perceber como agentes do movimento cooperativista.

Metodologia: É nesse contexto que se apresentam os resultados parciais da pesquisa CulturaCoop. Trata-se de uma pesquisa de campo estruturada pelo Sistema OCB, articulada à análise documental de relatórios metodológicos, documentos institucionais e resultados parciais do próprio projeto. O delineamento adotado foi de métodos mistos sequencial explanatório (Creswell; Plano Clark, 2018), no qual a fase qualitativa precedeu e informou o desenho da fase quantitativa.

A fase qualitativa foi composta por 38 entrevistas em profundidade semiestruturadas, com os objetivos de: i) mapear os sentidos atribuídos à cultura cooperativista em cooperativas de diferentes portes; ii) identificar como essa cultura é vivenciada no cotidiano organizacional; iii) captar os principais desafios na implementação de programas de cultura e educação cooperativista; e iv) levantar casos de sucesso e boas práticas, com atenção especial a iniciativas voltadas ao público jovem.

A fase quantitativa foi composta por questionário estruturado com escala tipo Likert de cinco pontos, tomando como referência as dimensões de Gestão Democrática, Responsável e Participativa; Essência Cooperativista; Geração de Valor e Reciprocidade; Impacto Social; e Sentimento de Pertencimento. Essa etapa teve como público-alvo cooperados e empregados de cooperativas de qualquer ramo ou região do Brasil, e contou com mais de 9 mil respostas.

Conclusões: A partir desse arcabouço teórico e da experiência do Sistema OCB, incluindo ações voltadas à formação, ao engajamento juvenil, à criação de espaços de participação e os resultados parciais da pesquisa CulturaCoop, a exposição discutirá em que medida as cooperativas conseguem criar condições concretas para que os jovens não apenas permaneçam no campo, mas também assumam papéis ativos na governança, na gestão e na inovação organizacional.

Nesse percurso, ganha destaque a forma como cultura cooperativista, formação de lideranças, organização do quadro social e mecanismos de participação podem contribuir para a renovação do quadro social e diretivo das cooperativas. O foco, portanto, recai menos sobre a descrição institucional de iniciativas isoladas e mais sobre o desafio de construir cooperativas capazes de atrair, integrar e projetar novas gerações em contextos marcados por dificuldades de sucessão e de continuidade da atividade agrícola.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Rafael Gonçalves; BINOTTO, Erlaine; BORGES, João Augusto Rossi. Family farm succession: evidence from absorptive capacity, social capital, and socioeconomic aspects. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v. 60, n. 4, e235777, 2022.

BIRCHALL, J. The international co-operative movement. Manchester: Manchester University Press, 1997.

BREITENBACH, Raquel; FOGUESATTO, Cristian Rogério. Should I stay or should I go? Gender differences and factors influencing family farm business succession in Rio Grande do Sul, Brazil. *Land Use Policy*, v. 128, 106597, 2023.

COOK, Michael L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. Designing and conducting mixed methods research. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018

DREBES, Laila; SANTOS, Tâmara Karime Lima dos. Cooperativismo agropecuário e sucessão geracional em propriedades rurais: reflexões sobre o caso da Cotrijal/RS. *Interações, Campo Grande*, v. 24, n. 2, p. 635-649, 2023.

FAO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA. The Status of Youth in Agrifood Systems. Roma: FAO, 2025. <https://doi.org/10.4060/cd5886en>

FAO. Cooperativas en América Latina y el Caribe: Motor para la transformación de los sistemas agroalimentarios. Roma: FAO, 2024. Disponible en: <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1603296/>

FAO. FAO impulsa agenda regional para fortalecer el papel de las cooperativas en el desarrollo productivo y territorial. Santiago: FAO/ACI/INAC, 2025. Disponible en: <https://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/en/c/1737790/>

GASSON, Ruth; ERRINGTON, Andrew. The Farm Family Business. Wallingford: CAB International, 1993.

ICA — INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. Guidance notes to the co-operative principles. Geneva: ICA, 2015.

LAGO, Adriano; AMORIM, Gabrieli dos Santos; BOSCARDIN, Mariele; ZUCATTO, Luis Carlos; SPANEVELLO, Rosani Marisa. Analyzing decision-making factors in the generational succession of rural youth. Journal of Co-operative Organization and Management, v. 10, n. 2, 100187, 2022.

LOBLEY, Matt. Succession in the family farm business. Journal of Farm Management, v. 13, n. 12, p. 839-851, 2010.

MELLO, Márcio Antonio de; ABRAMOVAY, Ricardo; SILVESTRO, Milton Luiz; DORIGON, Clovis; FERRARI, Dilvan Luiz; TESTA, Vilson Marcos. Sucessão hereditária e reprodução social na agricultura familiar. Agricultura em São Paulo, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 11-24, 2003.

PARLATINO – PARLAMENTO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO. Ley Modelo de Cooperativas. Panamá: PARLATINO, dez. 2024.

PUTNAM, R. D. Bowling alone: the collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster, 2000.

PUTNAM, R. D. Making democracy work: civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

RAZETO, L. Economía de solidaridad y mercado democrático. Programa de Economía del Trabajo, 1998.

ROKEACH, M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SISTEMA OCB. Planejamento Estratégico 2025-2030. Brasília: OCB, 2024.

TOFOLLO, Vinicius; FOGUESATTO, Cristian Rogério; PELEGRINI, Tatiane; DAL MORO, Leila; NECKEL, Alcindo; BREITENBACH, Raquel; MORES, Giana. Generational succession in dairy-producing families associated with an agricultural cooperative in Rio Grande do Sul, Brazil. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, ahead-of-print, 2025.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, v. 36, n. 5, p. 1117–1142, 2010.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, v. 1, p. 209–264, 1979.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. São Paulo: FEA/USP, 2002. (Working Paper n. 02/017).