

**A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NA
GESTÃO DAS COOPERATIVAS:
UM ESTUDO REALIZADO NA COTRISEL¹**

*WOMEN'S PARTICIPATION IN THE
MANAGEMENT OF COOPERATIVES:
A CASE STUDY AT COTRISEL*

Vicente Cirolini² e Greice de Bem Noro³

RESUMO

No presente, estudo se examina a diversidade cultural e a participação da mulher no ambiente de cooperativas de produção agropecuárias, reduto este tradicionalmente de ocupação masculina. Este trabalho foi elaborado com a finalidade de investigar a participação da mulher na gestão cooperativa, compreendendo como isso acontece na COTRISEL, por meio do conhecimento dos aspectos relevantes acerca da Cooperativa em estudo, sua relevância e posicionamento quanto a participação da mulher. No que tange aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa quanto a sua natureza, e no que se refere aos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva, sendo definida como um estudo de caso. Como resultados desta pesquisa, verificou-se que a inclusão das mulheres na gestão cooperativa faz parte de um pensamento estratégico da cooperativa que visa incentivar a participação das mulheres no agronegócio e despertar sua capacidade de liderança, o que se configura em movimento ainda recente e pouco expressivo.

Palavras-chave: diversidade cultural, produção agrícola, participação feminina.

ABSTRACT

This study examines cultural diversity and participation of women in the environment of agricultural production cooperatives, this stronghold, traditionally male occupation. The work was done in order to investigate women's participation in

¹ Monografia de Curso de Especialização - UNIFRA.

² Aluno do Curso de Especialização em Gestão de Negócios - UNIFRA.

³ Orientadora - UNIFRA.

cooperative management, understanding how this happens in COTRISEL through the knowledge of the relevant aspects concerning the cooperative study, its relevance and positioning of how women's participation. With regard to the methodological procedures, this research is classified as qualitative, and as regards the objectives are to be classified as exploratory and descriptive, defined as a case study. The results of this research, we found that the inclusion of women in cooperative management is part of a strategic thinking of the cooperative that aims to encourage women's participation in agribusiness and awaken their leadership skills, which sets in motion a new and somewhat expressive.

Keywords: *cultural diversity, agricultural production, women's participation.*

INTRODUÇÃO

A globalização econômica expandiu as fronteiras do agronegócio, barreiras caíram e fronteiras deixaram de existir, tornando a força do trabalho cada vez mais diversificada, ampliando a possibilidade de se trabalhar com equipes mais heterogêneas, quanto à nacionalidade, etnias, hábitos e valores diferentes, incorporando a tudo isso o fato de as pessoas, hoje, estarem mais concisa de suas diferenças e desejarem vê-las respeitadas e valorizadas (HANASHIRO et al., 2008).

No atual modelo de globalização, as empresas tentam, cada vez mais, se modernizar. Os antigos modelos de gestão começam a ser substituídos por modelos mais eficientes, resultando em mudanças nas empresas. Modelos importados na maioria das vezes não se adaptam às características culturais do povo brasileiro, sendo necessário, portanto, um estudo mais específico da cultura nacional, das origens, do desenvolvimento e do perfil do brasileiro.

A formação da população brasileira ocorreu a partir de três grupos étnicos distintos; o indígena, o branco e o negro, o que resultou em uma intensa miscigenação entre si, formando os mestiços. Sobre esta base juntaram-se os portugueses, italianos, japoneses e outros, ampliando e diversificando a formação étnica da população brasileira. Segundo Fleury (2000), os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo suas raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso. “Mas é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e as posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial” (FLEURY, 2000, p. 19).

Neste contexto, de acordo com o Censo demográfico de 2000, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população brasileira era formada por 50,8% de mulheres contra 49,2% de homens. Os dados

obtidos pelo Instituto Ethos em 2005, em sua pesquisa de *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas e suas Ações Afirmativas*, verifica uma tendência de aumento da participação da mulher no quadro executivo, que em 2003 era de 9% passando para 10,6% em 2005, porém continua a constatação do levantamento de 2003, que quanto mais alto o nível hierárquico menor a presença feminina, embora as mulheres apresentassem escolaridade superior à dos homens.

Observa-se que, a presença da mulher no mercado de trabalho atual é um fato indiscutível e irreversível. A ascensão das mulheres marcou o final do século passado. Elas vêm buscando posições antes desempenhadas somente pelos homens. Hoje, as mulheres empreendem e inovam seu próprio negócio ou exercem cargos de chefia com elevado grau de poder em organizações maiores, comprovando competências e habilidades na execução de suas atividades.

Tendo em vista o tema relacionado à diversidade cultural no ambiente de trabalho, mais especificamente, a participação da mulher, o objetivo geral deste trabalho foi investigar a participação da mulher na gestão da cooperativa, compreendendo como isto acontece na Cotrisel.

Embora vários eventos tenham sido promovidos pelas Nações Unidas, como a IV Conferência Mundial da Mulher em Pequim, onde se definiu a situação da mulher no mundo e a sua relação com as questões econômicas e sociais no processo de desenvolvimento dos países e do mundo, é notória que persistem as questões de desigualdade de gênero, principalmente em estruturas cooperativistas, que historicamente e doutrinariamente vem se opondo a qualquer forma de discriminação, como a falta de revisão de papéis das mulheres e dos homens na própria base social, a falta de programas de implementação da equidade de gênero e a frequente divisão profissional com base em diferenças biológicas entre homens e mulheres (KUHLMANN, 2002).

Com isso, as ações empreendidas necessitam se sustentar em uma lógica mais coletiva, do que individual, implicando em gerenciamento da diversidade organizacional, buscando os interesses que possam ser compartilhados pelos seus integrantes entre si e com o ambiente social em que atuam.

DIVERSIDADE CULTURAL E A ASCENÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

As populações contemporâneas são o resultado de um longo processo de miscigenação, com as intensificações da migração e das relações interculturais. Para Hanashiro et al. (2008), a miscigenação é o cruzamento de raças humanas diferentes ocasionando esta vasta diversidade cultural existente no Brasil.

Segundo Hanashiro et al. (2007), a diversidade cultural refere-se à representação em um sistema social de pessoas com afiliações grupais de significância cultural distinta. Nas organizações, a diversidade é vista como composta de variações em gênero, etnia, nacionalidade, orientação sexual, habilidades físicas, classe social e idade.

Um estudo elaborado pelo Instituto Ethos (2003), traz o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas sobre o tema gestão da diversidade. Pode-se observar que há ainda muito que avançar na promoção da diversidade de gênero e da equidade no tratamento de todos os grupos presentes nas empresas, pois existe uma clara predominância de homens brancos em todos os níveis hierárquicos.

Segundo Daft (2006, p. 319),

diversidade da força de trabalho significa uma força de trabalho inclusiva composta de pessoas com qualidades humanas diferentes ou que pertençam a vários grupos culturais. Do ponto de vista dos indivíduos, diversidade significa incluir pessoas diferentes delas mesmas ao longo das dimensões como idade, etnia, gênero ou raça, lembrando que diversidade inclui todos, não apenas as minorias.

Para Rolf (2008, p. 101), “a diversidade dentro da organização pode promover conflito de gerações, mas se bem gerenciada traz uma capacidade crítica e de mudança muito enriquecedora”. De acordo com Lemann (2001), aprende-se que pessoas diferentes têm habilidades diferentes, não se pode tentar fazer com que todo mundo seja igual, aja da mesma maneira, tenha o mesmo *background*; pessoas diferentes têm aptidões e talentos diferentes.

Hanashiro et al. (2008) cita algumas vantagens associadas à valorização da diversidade: Fator crítico de sucesso: incrementa a competitividade; Adaptação ao perfil do cliente: melhor atendimento de consumidores diferenciados e exigentes; Desempenho financeiro fortalecido: influenciar o bom desempenho financeiro das empresas; Rotatividade reduzida: reduz a troca de mão de obra; Produtividade melhorada: estimula a cooperação e a sinergia entre funcionários; Aumento da satisfação no trabalho: empregados mais satisfeitos e leais; Imagem corporativa valorizada: agregar qualidades positivas à imagem da empresa para o mercado; Maior flexibilidade: favorece a adaptação de novas tendências como fusões e aquisições; Reconhecimento adequado: torna a empresa mais capacitada para ava-

liar e promover os empregados com base em sua efetiva competência.

Neste sentido, com a mudança na política de gestão de pessoas, existem algumas ações para o desenvolvimento da diversidade: (A) realizar um acompanhamento da demografia organizacional; (B) adotar a diversidade como um parâmetro orientador de todas as políticas de Recursos Humanos - RH; (C) tornar o desempenho da diversidade parte da avaliação periódica de todos os gestores e empregados; (D) promover ações de treinamento e comunicação regulares; (E) dimensionar a necessidade de apoio externo e contratar especialistas para implementar políticas de diversidade (HANASHIRO et al., 2008).

Destaca-se que, nessas últimas décadas do século XX, o país passou por transformações profundas no âmbito demográfico, cultural e social, influenciando diretamente no trabalho feminino, como a queda de fecundidade; redução no tamanho da família; envelhecimento da população brasileira, com maior expectativa de vida para as mulheres; aumento do número de famílias chefiadas por mulheres. Essas transformações demográficas aliadas às mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher alteraram a identidade feminina, cada vez mais voltada ao trabalho produtivo (BRUSSHINI; PUPPIN, 2004).

Nesse contexto, as mulheres, por muitos séculos, não obtiveram um papel relevante na sociedade. Hoje, as mulheres buscam a sua realização pessoal e profissional. A partir da década de 70, mais especificamente em 1975, com a declaração da ONU, como Ano Internacional das Mulheres, reconhecendo a questão da mulher como um problema social, inicia-se participação das brasileiras no mercado de trabalho, sendo estas na sua maioria jovens, solteiras, sem filhos e pouco escolarizadas. A participação das mulheres na atividade econômica prossegue na década de 80, apesar da estagnação da atividade econômica e da deterioração das oportunidades de ocupação (HOFFMANN; LEONE, 2004).

A distinção entre sexos ainda é muito evidente nas empresas, como mostra a pesquisa desenvolvida pelo Instituto Ethos (2003), o índice de participação dos homens em cargos executivos é de 91%, enquanto que o índice de mulheres é infinitamente menor e não chega a 10%. Esses percentuais aumentam à medida que se desce na escala hierárquica, as mulheres formam 28% do nível de chefia e 35% do quadro funcional.

Há poucos anos é que a liderança feminina deu início à obrigação da divergência de estilos entre os sexos e, a diferença está na natureza da tarefa e que há similaridade entre os líderes, sejam homens ou mulheres, também onde grupos que realizam tarefas criativas são mais eficientes quando são elas que lideram. Como a interdependência natural das mulheres e a diversidade são razões para a

busca de uma maior participação na sociedade em que está inserida. Entretanto, existem dificuldades das mulheres se introduzirem nos moldes empresariais já existentes, o que as força a começar um novo espaço quebrando padrões e se adequando às estratégias que renovam nosso mundo (HOFFMAN; LEONE, 2004).

Na concepção de Certo (2003, p. 57)

mulheres que ultrapassam as atitudes negativas e preconceitos descobrem que não há molde para a liderança, hoje esta liderança é despreendida de estilos e sim descrita como transformacionais que é transformar os seus desejos pessoais ao consenso do todo organizacional implicando em uma meta ampla.

Para Jonathan (2005), no Brasil é relevante o número de empresas lideradas por mulheres que buscam se incluir e permanecer no mercado de trabalho, assim como criar empregos e contribuir para que o país se desenvolva socio e economicamente. E, para confirmar esses dados, foi realizada uma pesquisa que evidencia que há em torno de 6,4 milhões de empreendedoras brasileiras, o que representa 46% do total de empreendedores brasileiros.

Entre 1985 e 1995, ocorreu o ingresso de 12 milhões de novas trabalhadoras no mercado de trabalho. A maioria delas em condições bem mais precárias que as dos homens e recebendo menos que eles, mesmo em cargos semelhantes. As mulheres negras estão em condições ainda piores do que as não negras. Dados que podem ser comprovados na Pesquisa Mensal de Emprego e Desemprego divulgada pelo Instituto Ethos (2004).

A inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, segundo Bruschini e Puppini (2004), tem sido caracterizada através do tempo pela marca da precariedade, o que atinge importante parcela das trabalhadoras. Em 1998, cerca de 36% da força de trabalho feminino eram trabalhadoras domésticas. O emprego doméstico (90% de mulheres) é considerado precário em razão das longas jornadas de trabalho, pelo baixo índice de posse de carteira de trabalho e pelos baixos salários.

As estatísticas do Sistema Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) mostram que as mulheres representam hoje cerca de 30% dos cooperados e 40% do quadro de empregados das cooperativas brasileiras. São 7.672 cooperativas, com 7,6 milhões de associados e com 251 mil funcionários. Ao analisar a presença de dirigentes mulheres por região, essa proporção ainda é pequena, destacando-se a região sudeste, mas com tendência de crescimento em todas as regiões.

Segundo Bernardes e Marcondes (2004), as principais dificuldades que influenciam na participação da mulher no mercado de trabalho são: dificuldades

financeiras; de tempo, tendo em vista a busca do equilíbrio entre trabalho e família, principalmente relacionado a criação dos filhos; ansiedade, devido a uma economia não estável, concorrentes, fornecedores, clientes, processos trabalhistas são alguns fatores que deixam os empresários tensos e afetam suas relações familiares; separações e divórcios. Parentes sócios ou empregados podem ser benéficos ou não na resolução dos problemas organizacionais por parte do empresário.

METODOLOGIA

No que se refere aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à sua natureza que, na concepção de Lakatos e Marconi (2008), baseia-se em investigações de pesquisas empíricas tendo como principal finalidade o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação do programa, ou o isolamento de palavras principais.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se quanto exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem por finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, geralmente envolvem levantamento bibliográfico e documental. Para o mesmo autor, a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sua característica principal está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Quanto ao plano de coleta dos dados, utilizou-se primeiramente de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e pesquisas. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem de uma pesquisa bibliográfica está na possibilidade do pesquisador investigar a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que ele poderia pesquisar diretamente.

Posteriormente, a pesquisa contou com a aplicação de entrevistas aplicadas aos profissionais responsáveis pelas informações pertinentes, relacionadas ao objetivo de conhecer aspectos relevantes acerca da Cotrisel, sua relevância e posicionamento acerca da participação da mulher na gestão de cooperativas. Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados sob a ótica qualitativa, tomando como base o cruzamento dos dados secundários levantados na fase exploratória com os dados primários obtidos na segunda etapa que norteou o estudo desenvolvido.

ASPECTOS RELEVANTES DA COTRISEL

O nascimento da Cotrisel assemelha-se à criação de muitas outras cooperativas agrícolas formadas durante o apogeu da produção tritícola do Rio Grande do Sul. Como a comercialização do produto estava desorganizada, o governo federal passou a incentivar a formação das cooperativas. Na época, a lavoura de trigo era muito mais significativa do que é hoje e os produtores encontravam extremas dificuldades para vendê-la, assim como a maioria dos municípios gaúchos.

Já em 1950, quando Getúlio Vargas retornou ao poder, o governo começara a incentivar a evolução das lavouras dedicadas ao cultivo de trigo. A intenção de Vargas era tornar o Brasil autossuficiente nessa cultura, por entender que se tratava de um produto estratégico para o país. Para isso, manteve uma política de grandes subsídios, facilitando a modernização da agricultura, com maquinário atualizado e adubos químicos, o que gerou uma fase de expansão da triticultura em todo o território nacional.

Quando assumiu a presidência, em 1957, Juscelino Kubitschek tratou de continuar esse processo. O país passou a viver a expectativa de crescer “50 anos em 5” e um dos setores responsáveis pelo salto econômico projetado pelo Plano de Metas seria a agricultura. Para tanto, o governo federal pretendia modernizar e melhorar a infraestrutura agrária. Investiu-se muito na construção de armazéns e silos para estocar a produção, bem como aumentou-se a fabricação de fertilizantes e adubos e acelerou-se a mecanização das lavouras, continuando a proposta que Getúlio Vargas havia iniciado.

A possibilidade de instalar o armazém impulsionou a criação da cooperativa e acelerou a sua fundação. Na noite do dia 20 de setembro de 1957, no Clube do Comércio, surgia a Cooperativa Tritícola Sepeense (Cotrisel), na cidade de São Sepé, região central do Rio Grande do Sul. Após muitas horas de reunião, foi definida a primeira diretoria, mostrando que desde o início a Cotrisel não se envolveria em questões partidárias, postura que manteve ao longo de sua história.

Nem só as questões ideológicas causaram temor no início. Pairava entre todos o medo do insucesso, de que o futuro talvez não fosse venturoso para a Cotrisel, pois a iniciativa era pioneira no município e carregava em si a esperança de colocar um fim ao período de explorações e injustiças. Em suma, uma grande responsabilidade. Pouco depois, as preocupações foram justificadas com o surgimento das doenças fúngicas e com a derrocada da cultura do trigo, mas o caminho estava aberto e o percurso a ser trilhado ainda seria bem longo e próspero. Com a propagação das doenças fúngicas, a cultura do trigo foi gradualmente abandonada. Era preciso rever conceitos e adaptar os rumos da organização para manter no

caminho do crescimento. Por determinação do Conselho de Administração a partir dessa data a cooperativa começa acolher também a cultura orizícola. Pouco depois da produção orizícola, ainda na primeira metade da década de 1960, a cooperativa abre suas portas para cultura da soja.

A partir do final da década de 1970, a Cotrisel recebeu impulso e cresceu de forma substancial. A cooperativa continuava sendo administrada de forma austera e contava com o abnegado empenho de seus diretores, mas mudanças mostravam-se necessárias para que a instituição seguisse o rumo do progresso e consolidasse sua importância no mercado, especialmente no setor orizícola.

Para enfrentar os grandes desafios, a Cotrisel precisava mais do que nunca estar acompanhada dos produtores, que são a sua razão de existir. A busca pelo incremento do quadro associativo era um passo fundamental, sem o qual o crescimento e a expansão das ações não seriam possíveis. O trabalho para mobilizar o produtor e mostrar as vantagens de aderir ao projeto Cotrisel era feito de forma incansável pelos dirigentes. O agricultor entendeu que teria muito a ganhar com a adesão e atendeu o chamado da cooperativa. O quadro de associados expandiu-se de maneira impressionante e o recebimento quintuplicou no espaço de um ano.

Por se tratar de uma cooperativa de produção agrícola, a Cotrisel foi se adaptando aos ciclos vividos pelas culturas na região. Hoje é uma das maiores empresas arrecadoras de tributos estaduais e federais da região e tem no arroz irrigado o carro chefe de seus produtos sem descuidar do recebimento de soja, trigo, sorgo, milho e feijão, produtos de grande importância econômica.

Com o sucesso das suas ações em São Sepé, a cooperativa prosperou e houve a necessidade de expansão para as localidades vizinhas de Formigueiro (1978), Restinga Sêca (1979), Vila Nova do Sul (1981) e São Pedro do Sul (1988).

O arroz é responsável por aproximadamente 50% do faturamento da Cotrisel. Depois de beneficiado, é comercializado com marca própria para clientes nos Estados de Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia. São comercializados anualmente cerca de 3.000.000 fardos de arroz, o que faz da marca SEPÉ uma das mais consumidas no país.

Além da produção primária recebida e industrializada em suas unidades de São Sepé, Restinga Sêca, Formigueiro, Vila Nova do Sul e São Pedro do Sul, a Cotrisel fornece a seus 4.520 associados (onde 80% deles são pequenos e miniprodutores), insumos agrícolas, assistência técnica. Atua também na área de supermercados, ferragens, posto de combustíveis, fábrica de rações; além disso, é proprietária da primeira emissora de rádio cooperativista da América Latina, a Rádio Fundação Cotrisel.

EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA MULHER NA COTRISEL

O quadro social da Cotrisel, na Unidade de Restinga Seca, é composto por 1.187 associados, 376 são do sexo feminino e 258 matrículas compostas pelo casal. Neste sentido, dada a expressividade do número de associadas, a Cotrisel tem investido na preparação das mulheres, no seu crescimento e capacitação para auxiliar na produção rural. Os novos comportamentos da sociedade, que estão em constante movimento, necessitam de um contínuo aperfeiçoamento, renovação e estímulo a novos desafios e tomada de decisões. Pensando assim, a Cotrisel tem conduzido todas as suas ações, procurando qualificar suas atividades e seus produtos.

Tendo o associado e sua família como a força propulsora dessa engrenagem, a organização tem buscado efetivar a qualificação e maior participação de seus associados em especial as mulheres, como forma de valorizar e integrar esse potencial objetivo, intuitivo, criativo e perseverante, como agentes de decisões que podem somar para determinar novos rumos na administração de suas propriedades.

Entretanto, em entrevistas realizadas com associadas da Cotrisel, vários fatores influenciam a baixa participação das mulheres na gestão das cooperativas, como comodismo da mulher; falta de oportunidade; timidez e vergonha; falta de convites à participação; falta de interesse dos negócios do marido; falta de companheirismo; falta de conhecimento da importância da mulher junto aos negócios da família; por tradição (participação efetiva masculina na formação das cooperativas até os dias de hoje); cultural (opinião masculina é mais forte, ambiente masculino).

Visando compreender melhor essa baixa participação transcreve-se o que foi relatado por uma das entrevistadas: “Historicamente, o papel de gestão em Instituições cabia preferencialmente aos homens, seja pelo papel feminino de procriação e atuação doméstica, seja pela inibição feminina em ocupar os espaços no mundo do trabalho”.

Outro importante ponto configurou-se na constatação na visão de algumas das entrevistadas que relataram nunca vivenciarem nenhuma campanha de incentivo. Todavia, esta é uma tendência que tem mudado nos últimos anos, de modo que a direção da cooperativa tem dispensado uma atenção maior para as mulheres.

Neste sentido, a Cotrisel vem oportunizando às mulheres que necessitam estar atualizada e desta forma incentivar a sua participação nas decisões de incrementar, produzir, diversificar, participar do controle administrativo e financeiro do seu negócio, com criatividade e determinação, interagindo como verdadeira empresária do cooperativismo e na determinação de novos rumos. Indo ao encontro desse modo de pensar, a Cotrisel tem realizado nos últimos anos vários encontros, palestras e cursos, como: Encontros de Mulheres da Cotrisel (2003, 2004 e 2005);

em 2007, ocorreu o 1º Programa Mulher na Gestão da Propriedade Rural; no ano de 2008, foi realizado o 2º Programa Mulher na Gestão da Empresa Rural, com objetivos definidos como o de despertar nas mulheres rurais a cooperação e o envolvimento no gerenciamento da propriedade rural, como instrumento para a melhoria da saúde econômico-financeira das propriedades rurais, como também, para que a cooperativa qualifique suas atividades e seus produtos; organizar, implantar e estimular a utilização de instrumento de gestão, estimulando uma postura de liderança frente ao processo de gerenciamento das propriedades rurais; buscar uma maior participação das mulheres rurais na cooperativa, como forma de coordenar de maneira mais racional o esforço dos associados em torno de estratégias cooperativas.

No ano de 2009, está sendo realizado o 3º Programa Mulher na Gestão da Empresa Rural, com objetivos de incentivar a participação das mulheres nos agronegócios com base teórica e prática, despertando sua capacidade de liderança e administração na conduta de planos, programas e objetos que visem ao desenvolvimento da propriedade rural, dentro das pressões do contexto nacional e internacional, aliado o desenvolvimento sustentável; despertar nas mulheres rurais a importância da cooperação e do gerenciamento da administração da “empresa rural”, como instrumento necessário para alcançar e viabilizar o crescimento da atividade rural; estimular a sua postura de liderança frente ao gerenciamento da propriedade, incentivando sua participação com a utilização de instrumentos técnicos de gestão; buscar maior participação das mulheres nos processos cooperativos, para que possam melhor entender as etapas, os esforços estratégicos e a importância do trabalho cooperativo.

A intenção é que as mulheres passem a conhecer os aspectos como o melhor momento para vender, fazer caixa da propriedade, operar o gerenciamento da propriedade.

No que diz respeito ao incentivo da Cotrisel à participação da mulher no quadro associativo, a grande maioria das entrevistadas foram quase unânimes em relatar que este incentivo ocorre, sendo feito através da convocação do presidente para a participação feminina e referendado pela realização de cursos, treinamentos, encontros exclusivos para mulheres, visando mostrar a importância delas para a cooperativa. Por outro lado, uma pequena parte das entrevistadas relata que nunca vivenciaram nenhuma campanha de incentivo, mas, segundo elas mesmas, esta é uma tendência que tem mudado nos últimos anos, onde a direção da cooperativa tem dispensado uma atenção maior às mulheres.

Quanto à participação das associadas no processo decisório da Cortisel, segundo as associadas entrevistadas, deve-se à falta de convite, por uma atuação desfocada da mulher na cooperativa, o que ocasiona a baixa participação delas.

Também foi citada a falha na estrutura da Cotrisel, por não fazer uma campanha de comunicação contemplando a importância da participação e do voto da mulher para a Cotrisel. Por fim, as entrevistadas apontam o cooperativismo como um ambiente machista, em que geralmente as mulheres têm pouca opinião, não sendo ouvida, faltando para isso uma união das associadas para serem mais fortes e, conseqüentemente, participarem do processo decisório da cooperativa.

No entanto, observou-se que, o incentivo ao processo decisório encontra sua maior concordância em um número expressivo de associadas, ao citar que o convite é realizado e que as oportunidades são iguais, mas, também que, as mulheres se omitem, não reivindicando seus direitos. Neste contexto, as entrevistadas acreditam que, o fato do voto ser livre e igual para ambos os sexos, seja um indício que não ocorre privilégios masculinos, mas sim, a falta de posicionamento feminino, definindo a postura da mulher, a qual tem mudado nos últimos anos, devido aos cursos de gestão ministrados junto a Cotrisel. Tais cursos fazem com que elas, alavanquem dificuldades, criando suporte estruturado para que a mulher possa estar presente, manifestando o seu potencial.

Ao analisar a questão de igualdade nas oportunidades à participação da mulher nos cargos administrativos na Cotrisel, observou-se que as opiniões são bastante homogêneas, todas partindo da ideia de que ainda o ambiente que domina nas cooperativas é o masculino, havendo ainda muito machismo. Isso ocasiona na resistência à inclusão de mulheres, tendo em vista que os homens têm a preferência dos cargos administrativos, sobrando alguns cargos de menor responsabilidade (conselho de núcleos) às mulheres, por meio de uma escolha pela votação dos associados. Para a grande maioria das associadas pesquisadas, o convite à participação aos cargos administrativos nunca ocorreu, embora com a existência de mulheres capazes. Um possível motivo pode ser a pouca divulgação por parte da direção, da possibilidade da mulher assumir esses cargos sendo que, mais uma vez, fica constatado o ambiente desfavorável à mulher em ser escolhida para esses cargos.

No entanto, para parte das pesquisadas não existe a ocorrência de igualdade de oportunidades, tendo em vista que já existe mulheres participando da administração (conselho de núcleos), e só não ocorre uma participação maior devido à inibição feminina em participar mais ativamente na administração da cooperativa. Na visão das pesquisadas, a mulher torna-se omissa por não ocupar o seu espaço, conforme a citação de uma das entrevistadas:

O que muitas vezes ocorre, e que pode determinar a não participação da mulher na cooperativa, é o seu papel ainda submisso na vida conjugal. Muitas vezes, a mulher não é

consultada na realização dos negócios, não conhece a realidade da propriedade e é vista apenas como a rainha do lar. A realidade do campo é diferente da realidade da cidade, embora já estejamos no século XXI.

No que se refere à existência de discriminação da mulher, bem como de diferenciação de tratamento de gênero nos postos de atendimento da Cotrisel, na visão das entrevistadas não existe discriminação, nem diferenciação de gênero nos postos de atendimento da Cotrisel, destacando o bom atendimento prestado pela Cooperativa.

Destaca-se que são válidas e significativas as iniciativas da cooperativa focadas na inserção e incentivo a participação da mulher em seu contexto. Entretanto, muitos aspectos ainda interferem em resultados significativos que poderão influenciar na mudança deste cenário, tendo em vista que os motivos datam de fatores históricos e, principalmente, culturais e comportamentais.

CONCLUSÃO

O histórico do processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho mostra dificuldades para a conquista deste espaço, como questões culturais e diferenças salariais, que vem mudando gradativamente. Apesar de a participação das mulheres em cooperativas ser incipiente, dadas as proporções dos números relativos à participação feminina em relação à masculina, assim como a natureza das atividades desenvolvidas, já existe um movimento consolidado para a inserção dessas mulheres. Cruz (2008) evidencia que ampliar a inserção das mulheres nas cooperativas é hoje uma necessidade urgente do próprio sistema, na busca de equidade entre homens e mulheres, cita ainda que ocorre uma “cegueira de gênero”, pois constatou que as mulheres, em sua grande maioria, não ocupam cargos de decisão.

Indiretamente, as mulheres já se fazem presentes no setor cooperativista de outras formas, como integrantes de famílias de associados, recebendo informações que podem ser úteis no gerenciamento dos negócios da família. Igualmente, pesquisas mostram que, a força do trabalho feminino está cada vez mais presente na produção econômica e, paulatinamente, a mulher vem assumindo posição de destaque no mercado de trabalho. Sabendo do potencial feminino, de sua força empreendedora, esse trabalho buscou investigar a participação das mulheres na gestão cooperativa e compreender como isso acontece na Cotrisel.

Procurando respostas com relação aos aspectos relevantes acerca da Cotrisel, evidenciou-se que a inclusão das mulheres na gestão cooperativa faz parte de um pensamento estratégico da cooperativa, a partir de encontros, treinamentos

e cursos, com objetivos bem definidos de despertar da cooperação e do envolvimento no gerenciamento da propriedade rural, bem como incentivar a participação das mulheres no agronegócio, despertando sua capacidade de liderança e consequentemente buscando maior participação das mulheres na gestão cooperativa.

Apesar do empenho por parte da direção da Cotrisel em incentivar a participação das mulheres na gestão cooperativa, quer realizando palestras, encontros e cursos, este é um movimento recente e ainda pouco expressivo em termos numéricos. É necessário que a Cotrisel promova a inserção das mulheres e a gestão da diversidade e das questões de gênero, por meio de uma estratégia que tenha a finalidade de desenvolver a cidadania individual e coletiva desta organização, fortalecendo a sua responsabilidade social interna e externa. Para que isso aconteça, é necessário que a mulher exerça a gestão cooperativa, não apenas como associada, mas ocupando cargos eletivos, na busca de uma sociedade cooperativa, solidária, democrática e igualitária. Paralelamente, é necessário que aconteça cursos com preparo de lideranças, e que surja a igualdade de gênero nos cargos administrativos da Cotrisel. Novos estudos devem ser realizados, visando observar o comportamento das mulheres em um ambiente historicamente dominado pelos homens, com a missão de encontrar possíveis obstáculos, que impeçam a inserção das mulheres no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Criando empresas para o sucesso**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2003.

CRUZ, Elizabeth F. **Ação política, transformação social e re-construção de identidades: um olhar a partir do feminismo para a militância das mulheres rurais nos movimentos sociais**. 2008, 183f. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Departamento de Ciência Sociais da Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza.

DAFT, R.. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Thompson, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANASHIRO, Darcy M. M. et al. **Gestão do fator humano**: Uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

HOFFMAN, Rodolfo; LEONE, Eugênia Troncoso. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, v. 14, n. 2, p. 35-59, 2004.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

_____. **O compromisso das empresas com a valorização da mulher**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

JONATHAN, Eva Gertrudes, **Mulheres empreendedoras**: medos, conquistas e qualidade de vida. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/pe>. Acesso em: 17 ago. 2005.

KUHLMANN, Soraya Gulhote. As mulheres e o cooperativismo. Artigo da seção “Mulher”, do **Jornal Carreira & Sucesso**, de 04 de fevereiro de 2002, 116^a ed. Disponível em: <<http://goo.gl/TQmU4Z>>. Acesso em: 26 jun. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LEMANN, Paulo. Movido a talentos. **Revista Virtual HSM Management**. n. 25, p. 37-43. 2001.

ROLF, Dieter Acher. O valor do aprendizado coletivo. In: **Revista Você S/A**. p. 101, ed. jul., São Paulo, 2008, p. 17-25.