



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**JANACIRA GOMES DE OLIVEIRA**

**GESTÃO E GÊNERO EM EMPREENDIMENTOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA:**  
**Um estudo de caso em uma cooperativa rural do Recôncavo Baiano.**

**CRUZ DAS ALMAS-BA**

**2018**

**GESTÃO E GÊNERO EM EMPREENDIMENTOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA:  
Um estudo de caso em uma cooperativa rural do Recôncavo Baiano.**

Trabalho de Conclusão de Curso, no formato de Artigo, apresentado ao Colegiado do Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.

Orientadora: Dr.<sup>a</sup> Maria Lúcia da Silva Sodré.

**CRUZ DAS ALMAS-BA**

**2018**

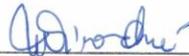
JANACIRA GOMES DE OLIVEIRA

**GESTÃO E GÊNERO EM EMPREENDIMENTOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA:**

Um estudo de caso em uma cooperativa rural do Recôncavo Baiano.

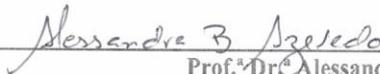
Trabalho de Conclusão de Curso, no formato de artigo, apresentado ao Colegiado do Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.

**BANCA EXAMINADORA:**



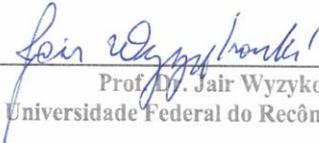
---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Lúcia da Silva Sodré  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Orientador



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Azevedo  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia



---

Prof. Dr. Jair Wyzkowski  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Aprovado em: 21 / 08 / 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente a Deus por ter me dado saúde, força, coragem, resignação para superar as dificuldades em realizar meu sonho.

Aos meus pais, José (in memoriam), e Raimunda por me dar a vida e a possibilidade de estudo que me permitiram atingir essa conquista.

Aos meus filhos Israel e Isis pelo carinho, incentivo e compreensão.

Agradecer os professores do Curso de Gestão de Cooperativas pelo incentivo, e seus conhecimentos que ensinaram o caminho a seguir colaborando para a minha chegada até aqui.

Aos colegas que fizeram parte da minha jornada durante o curso, os levarei em meu coração. Agradeço aos funcionários pelos atendimentos das minhas demandas.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

*Dedico este trabalho à Deus, digno de toda a honra, glória e louvor, ao qual eu concedo toda a minha gratidão. Também dedico aos meus filhos, Israel e Ísis, que me apoiaram em todos os momentos e sem os quais não chegaria até aqui.*

*Para nascer um novo Brasil, humano, solidário, democrático, é fundamental que uma nova cultura se estabeleça, que uma nova economia se implante e que um novo poder expresse a sociedade democrática e a democracia no Estado.*

*(Betinho)*

# **GESTÃO E GÊNERO EM EMPREENDIMENTOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA:**

## **Um estudo de caso em uma cooperativa rural do Recôncavo Baiano.**

JanaciraGomes deOliveira

### **RESUMO**

A economia solidária possui seus alicerces na igualdade, cooperação e transformação social, e os empreendimentos da economia solidária são conhecidos por propiciarem meios de desenvolvimento aos seus participantes não somente no aspecto econômico, mas também no social. Entre os participantes que integram empreendimentos solidários, encontram-se as mulheres, público que integra ativamente o cooperativismo desde o seu surgimento e que acompanha o seu crescimento através dos anos. De modo, é notório que a participação feminina é expressiva no cooperativismo, em especial no cooperativismo rural. Contudo, a presença feminina não é vista com a mesma expressão nesses empreendimentos quanto observamos os que ocupam os cargos de gestão. Buscando elucidar se, de fato, tal fenômeno ocorre e suas possíveis causas é que se desenvolve este trabalho, que tem como objetivo elucidar como ocorrem as relações de gênero no âmbito da gestão de empreendimentos cooperativos rurais, especificamente a COOAFATRE. Aqui se utilizou tanto a pesquisa bibliográfica, que se deu na consulta a autores e publicações sobre o tema, quanto à pesquisa de campo, que foi realizada com membros da cooperativa rural COOAFATRE, localizada no território do Recôncavo Baiano, instrumentalizada por meio de entrevistas. Os resultados encontrados demonstram que ocorre uma exclusão velada das mulheres no que tange aos cargos de gestão, mas que, contrário ao que se pensava inicialmente, tal exclusão parte, em princípio, das próprias e principais interessadas.

**Palavras-chave:** Cooperativismo rural. Gestão democrática. Mulheres rurais.

## **1. INTRODUÇÃO**

A economia solidária possui seus alicerces na igualdade, cooperação e transformação social. Os sete princípios que regem o cooperativismo, a saber, adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e o interesse pela comunidade tem sido difundidos pelo mundo desde o surgimento da primeira cooperativa e, de fato, tais princípios se mostram essenciais para o êxito alcançado pelo movimento, sobretudo em nichos de atuação onde a coletividade se faz ainda mais importante, como o é o meio rural.

Entendendo-se aqui que a coletividade contempla a pluralidade de relações, em especial as de gênero, faz-se relevante a análise sobre a qualidade de tais relações no contexto

de organizações da economia solidária no meio rural, principalmente no que tange a gestão de tais organizações, onde, historicamente, vê-se pouca participação feminina.

Objetivamente, buscando elucidar como ocorrem as relações de gênero no âmbito da gestão de empreendimentos cooperativos rurais, especificamente na COOAFATRE, este estudo se desenvolve a partir do seguinte questionamento: “Porque os cargos voltados à gestão de empreendimentos cooperativos rurais são ocupados pelos atores que menos se envolvem no processo produtivo?”. Entendendo-se no contexto pesquisado que os atores que atuam mais ativamente no processo produtivo são mulheres, este estudo investiga, portanto, a ausência destas nos cargos de gestão de tais empreendimentos e quais fatores influenciam este fenômeno.

A motivação para a consecução do presente estudo foi a percepção de que as relações de gênero têm de ser discutidas não apenas no âmbito da iniciativa privada, mas também no contexto dos empreendimentos da economia solidária, onde, em tese, ocorre uma relação de igualdade entre atores. Tal percepção deu-se ao longo do curso de Gestão de Cooperativas, onde foi oportunizado o contato com mulheres inseridas em empreendimentos solidários, a exemplo da cooperativa aqui pesquisada. Não se almeja aqui exaurir a discussão sobre tal temática. Antes, espera-se suscitar o debate sobre a importância feminina para a gestão de empreendimentos de economia solidária, de modo a contribuir com a produção de conhecimentos que visem o desenvolvimento do cooperativismo como um todo.

## **1.1 Caminhos metodológicos da pesquisa**

A motivação para a realização deste estudo residiu, entre tantos fatores, em uma inquietação pessoal. Visando, portanto, sanar tal inquietação, partiu-se a investigação por meio da pesquisa científica.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.15), a pesquisa “[...] é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo que requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Por isso, na busca por formular estudos que reflitam a realidade, a escolha do método de pesquisa é crucial. No entanto, o primeiro passo é a determinação do problema de pesquisa.

De acordo com Bonat (2009) a definição do problema é a força motriz para o início da pesquisa. Neste estudo, o problema reside na elucidação sobre como se dá as relações de gênero no âmbito da gestão de cooperativas. Assim, é nítido que aqui se tem um problema de

pesquisa que se encontra no contexto social, o que implica em uma escolha de método que melhor reflita a realidade. Neste caso, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva não tem como objetivo a proposição de soluções, mas sim a descrição de fenômenos. Isso não significa que nessa modalidade de pesquisa não exista interpretação ou aprofundamento. Aqui o objeto é analisado de forma a penetrar em sua natureza, descrevendo todos os seus lados e características (BONAT, 2009, p. 12).

Para tanto, esta pesquisa compreende duas etapas: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica realizada aqui se pautou em autores, tais como Singer, Pinho e Neves, além de livros e publicações acadêmicas sobre economia solidária e gênero, de modo a conversar com os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, como salienta Bonat (2009):

[...] busca informações verificadas na realidade, por meio de uma amostragem determinada. Embora seja fundamentada em atividades práticas, requer uma fundamentação teórica que servirá de suporte para a análise dos dados obtidos (BONAT, 2009, p. 13).

Sobre a pesquisa de campo, Bonat (2009) dirá ainda que:

[...] parte da observação de fatos ou fenômenos tal como ocorrem na realidade. Contudo, não se restringe à mera coleta de dados. É necessário que se proceda a uma sistematização desses dados coletados, a partir da pesquisa bibliográfica prévia. A pesquisa de campo pede que, primeiramente, seja elaborado um plano geral da pesquisa, estabelecendo-se um modelo teórico de referência. Posteriormente desenvolvem-se as técnicas para colher os dados e determina-se a amostra (BONAT, 2009, p. 13).

Neste estudo, a pesquisa de campo desenvolveu-se na Cooperativa da Agricultura Familiar do Território do Recôncavo da Bahia – COOAFATRE, sendo que a amostra foi composta por cooperados da organização. Os instrumentos de coleta de dados discutidos anteriormente por Bonat (2009) seriam a entrevista e a observação direta. No caso deste estudo foram utilizados apenas a entrevista aplicados à um total de 11 cooperados, entre os quais o presidente e a vice-presidente da cooperativa. Vale destacar que a pesquisa de campo, foi, inicialmente, realizada no Campus da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, em Cruz das Almas, local onde mulheres que compõem a Cooperativa desenvolvem atividade de comercialização na cantina de produtos por elas produzidos. Posteriormente, percebeu-se a necessidade de conhecer a parte da cooperativa situada na zona rural, não sendo

possível visita-la. Contudo, ainda assim foi possível conhecer a realidade em tal parte da cooperativa, sendo feito isto por meio de entrevista ao presidente da cooperativa.

Por fim, entende-se que tal pesquisa possui aspecto qualitativo, pois “aqui se analisa o exame da natureza, do alcance, das interpretações possíveis para o fenômeno estudado; não se restringe a uma contagem ou a uma descrição, mas busca-se a essência do fenômeno ou teoria” (BONAT, 2009, p. 12).

Assim, tem-se determinado o método de pesquisa utilizado na formulação deste estudo, o qual forneceu os resultados que se seguem e que serão analisados no decorrer deste estudo.

## **2. DA FAMÍLIA PARA O MERCADO DE TRABALHO**

A construção do papel feminino é um processo longo, mas que, sem dúvida alguma, tem seu início no seio familiar. De modo a demonstrar como a mulher ascendeu à posição que ocupa atualmente na sociedade é que serão explanados a partir de agora fatores e eventos históricos que contribuíram para tal.

### **2.1 A construção do papel feminino ao longo da história**

A concepção de que o mundo é masculino é o que perdura em praticamente todas as sociedades, desde que o mundo é mundo. Segundo Coutinho (2004), é certo que as ferramentas desenvolvidas durante a era primitiva acabaram por favorecer a dominação masculina vista até hoje. Contudo, não havendo à esse período a noção de organização social, propriedade privada, instituições e o direito propriamente dito, não era preocupação dos homens afligir as mulheres. Tudo muda, segundo a autora, no momento em que o ser humano deixa de ser nômade e fixa território, o que por sua vez dá origem às instituições, à propriedade, à religião e ao direito, os quais formularam a chamada divisão do trabalho e a distinção das pessoas enquanto seres sociais.

No tocante à mulher, o uso que o homem passa a fazer da força física lhe permite pensar ser possível dominar não apenas a natureza, mas também à sua companheira (COUTINHO, 2004). Essa percepção de dominação da mulher foi a base para o consequente posicionamento de inferioridade da mesma, propiciando-lhe um papel secundário na sociedade, a começar na família. Em tal esfera social a mulher passa a ser vista como aquela de quem se espera ajuda, mas nunca o protagonismo. Sobre isso, Araújo e Scalon (2005)

consideram que:

na moldagem desses vínculos, um padrão tem sido identificado como característico, sendo dominante no tempo e no espaço e praticamente universal: a existência de relações de gênero marcadas por uma hierarquia entre os sujeitos – assumindo os homens posição dominante – e por uma divisão de atribuições assimetricamente valorizadas – a divisão sexual do trabalho, ficando as mulheres responsáveis pela reprodução e pelas tarefas domésticas, que são esferas menos valorizadas, e os homens pelo que se denominou esfera da produção e pelas atividades conduzidas na vida pública, ambas mais valorizadas na vida social (ARAÚJO; SCALON, 2005, p. 9).

Essa atribuição de papéis a que se referem Araújo e Scalon (2005) é o foco das inúmeras discussões em torno da temática gênero ao longo dos anos. Mas afinal, o que entenderíamos por gênero?

De acordo com Neves (2009) as diferenças entre os sexos são ditadas pela anatomia, fisiologia, biologia, no que se consideram sexo feminino e masculino como derivado diretamente da natureza e, nesse sentido, a categorização de gênero seria uma construção sociológica que visa explicitar as desigualdades socioculturais entre homens e mulheres, fomentando a guerra dos sexos (NEVES, 2009).

Portanto, como visto, as mulheres tem sido oprimidas desde o início dos tempos, tendo por base apenas o fato de que sendo o mundo “masculino” e estas não possuindo características masculinas, estariam sujeitas a uma posição inferior, onde não caberia o protagonismo, mas sim o auxílio naquilo que os homens lhes designassem. Porém, esse cenário começa a mudar quando, por força da necessidade, a mulher passa a interagir com o homem em um espaço que antes era dominado por este: o mercado de trabalho.

Ao contrário do que muitos pensam a entrada da mulher no mercado de trabalho não se constituiu apenas como uma conquista, mas também como uma necessidade, esta em muito impulsionada pela ocorrência da Revolução Industrial. No entanto, o contexto de atuação feminina dá-se “de forma desleal e injusta, pois a coloca numa condição de exploração dócil e barata, e também se iniciam as práticas de assédio sexual nas relações trabalhistas” (NEVES, 2009, p. 29-30). Esse ponto é ressaltado por Pinho (2009):

Por exemplo, diante da necessidade de enxugar custos, a tendência dos empregadores tem sido a substituição de homens por mulheres nas empresas privadas e públicas porque elas aceitam remuneração menor. (...) À discriminação salarial junta-se a persistência da dupla jornada de trabalho das mulheres, apesar de atualmente aliviada (sobretudo nas classes médias), pela moderna tecnologia aplicada aos trabalhos do lar (potentes aspiradores de pó, lavadoras automáticas, microondas, congelamento e conservação de alimentos), bem como as facilidades de “alimentação rápida” nas cidades (inclusive a profusão de vendas a quilo de “comida

pronta”) (PINHO, 2009, p.57).

Fraisse e Perrot(1990), contudo, observam que a Revolução Industrial, assim como a democratização do espaço político, são “apesar da violência com que as mulheres são aí por vezes tratadas, lugares sociais onde o indivíduo, como ser completo, é privilegiado” (PERROT, 1990, p. 10 *apud* MANSUR, 2003, p. 32).Entende-se, portanto, que mesmo com as muitas dificuldades que enfrenta, ainda é incentivado à mulher a busca por sua independência no campo laboral, no que muitas têm se lançado, principalmente considerando as mudanças sociais, culturais e tecnológicas que ocorreram ao longo dos anos. Essa afirmativa é corroborada por Neves (2009), ao considerar que:

muitos valores patriarcais estão em declínio, as escolhas das mulheres aumentaram e hoje, em geral, elas já podem criar filhos sozinhas ou optar por não ter filhos, sem que isso seja visto como negação de seu papel social. Os processos de individualização e a maior autonomia dos sujeitos possibilitaram alterações nas relações de poder e o enfraquecimento da autoridade patriarcal assim como do caráter institucional da família. O aumento nos índices de divórcio, as modificações nas normas jurídicas que regulam a constituição dos laços conjugais, através da substituição do princípio do *pater familis* pelo da autoridade compartilhada, a crescente prevalência do afeto como dimensão que orienta tanto as escolhas quanto a constituição e a dissolução dos laços conjugais são indícios desse enorme processo de mudanças no período contemporâneo (ARAÚJO; SCALON, 2005, p. 17-18).

Entretanto, é inegável a existência de diversos pontos de entraves ao desenvolvimento das mulheres, principalmente quando se fala no contexto de áreas profissionais tradicionalmente ocupadas por homens, como as ciências exatas, ou cargos que contemplem maior poder de decisão, como os de gestão. Uma das possíveis explicações para tal ocorrência seria o processo de estereotipia. Segundo Mullins (2008), tal processo é entendido como:

a tendência de atribuir características positivas ou negativas a uma pessoa com base em uma classificação generalizada e em similaridades percebidas. A estereotipia é uma maneira de distribuir papéis. Um meio de simplificar o processo de percepção e de fazer julgamentos coletivos, em vez de reconhecer a pessoa em sua individualidade (MULLINS, 2008, p. 69).

Como já visto a estereotipia a que está sujeita a mulher tem início ainda no seio familiar. No entanto, tal pode acompanhá-la mesmo quando adulta, o período em que teoricamente, deveria tomar decisões por si mesmas. Ocorre que, a escolha profissional, e que por consequência acompanhará a mulher por toda a sua vida, ainda tem a influência da família, conforme explana (ROMERO, 2009), de modo que “ainda hoje existem pressões sobre as mulheres, tanto da família como do seu grupo social, sobre sua escolha profissional. “Não se

pode esquecer que essa mesma pressão é exercida sobre os homens para não escolherem profissões estereotipadas como femininas” (ROMERO, 2009, p. 66). Essa pressão, que também age sobre os homens colabora para a constatação errônea de que há “coisas de meninos e coisas de meninas”, mesmo quando estes atingem a idade adulta.

Ainda discorrendo sobre o processo de estereotipia, Romero (2009) analisa porque mulheres e homens se destacam tradicionalmente em determinadas áreas, por meio do quadro 1 a seguir.

Quadro 1: A atuação de mulheres e homens em certas áreas.

<b>Estereotipia Organizacional</b>		
<b>Estereótipo de Organização</b>	<b>Características</b>	<b>Área de Atuação</b>
Femininas	Envolvidas com atividades do espaço privado; há preocupação com a valorização das pessoas, com a união da equipe e com a minimização dos conflitos.	Prestação de serviços nas áreas da saúde, hotelaria, alimentação,
Masculinas	Envolvidas com atividades do espaço privado, fortes disputas de poder, preocupação com a divisão entre empregados e empregadores e entre funcionários, técnicos operacionais e administrativos.	Produção, transformação industrial, e logística. Siderúrgicas e metalúrgicas, indústrias petroquímicas, organizações bancárias, transportadoras de cargas e pessoas e empresas públicas.
Plurais	Respeito às diversidades, ênfase nas interações pessoais e grupais, vendo o conflito e o poder compartilhado como elementos potencialmente positivos, utiliza a negociação.	Cooperativas, fundações, instituições filantrópicas, ONG's, movimentos sociais.

Fonte: Transcrito de Romero, 2009, p. 87.

Como é possível observar no quadro anterior as mulheres desenvolvem atividades que se relacionam diretamente com o bem estar da pessoa humana. Em contrapartida, aos homens competem atividades que envolvem alto grau de competitividade e racionalidade. Já nas organizações em que dá-se a pluralidade de gêneros ocorre a promoção das pessoas, o respeito às opiniões e o compartilhamento do poder. Entre as organizações plurais situam-se as cooperativas, que tem atraído cada vez mais a participação feminina, sobretudo as de nicho rural, e é sobre estas que discorreremos a partir de agora.

## **2.2 Participações femininas nas cooperativas rurais: realidade ou utopia**

Dada a relevância da mulher para as organizações, é certo que a mesma teria de ser fundamental para um nicho de atividade econômica, como o é o cooperativismo. Pode-se afirmar tal coisa baseando-nos nos pressupostos doutrinários que regem tal movimento, no

papel de grande importância que a mulher tem desempenhado ao longo dos anos na sociedade e mesmo no fato de que, entre aqueles que iniciaram o movimento cooperativista, havia uma mulher. Tudo isso já seria o bastante para afirmarmos que a mulher goza de certo destaque dentro das organizações cooperativas. No entanto, como será observada a seguir, a realidade feminina nas cooperativas rurais pode não ser tão promissora.

O cenário global para as mulheres no que diz respeito ao trabalho rural é desanimador. Marcone (2009) considera que, de modo geral, mesmo compondo a maior parte da força de trabalho no campo, as mulheres ainda levam grande desvantagem em relação aos homens, pois

As mulheres representam mais de 70% dos pobres a nível global e são 500 milhões aquelas que vivem em condições de extrema pobreza. As mulheres constituem também a maioria da força de trabalho utilizada na agricultura, produzindo a maioria dos recursos alimentares consumidos nos países em desenvolvimento e nas economias de transição, e representam os principais agentes da segurança alimentar, do bem-estar familiar e das comunidades locais. No entanto, possuem menos de 2% das terras cultiváveis, recebem somente 1/3 da renda mundial e dificilmente são consideradas pelas estatísticas oficiais nacionais. Elas têm também menos acesso à instrução e, portanto, às posições de trabalho de alto perfil em relação a homens (MARCONE, 2009, p. 26).

No Brasil a situação não é muito diferente. Segundo Butto e Hora (2009), elas constituem quase 50% dos que vivem em áreas rurais, mesmo assim têm de lidar com a falta de acesso a direitos sociais básicos como cidadania, moradia, educação e saúde. Ainda, pesa sobre elas o fato de não terem seu trabalho reconhecido enquanto agricultora familiar, trabalhadora rural, quilombola e camponesa. O não reconhecimento recai, novamente, em aspectos culturais e sociais, como explanam as autoras:

O papel que as mulheres exercem na reprodução da família ainda é visto a partir da posição que elas ocupam na família, como filha, esposa ou mãe. Além disso, o trabalho que elas realizam na roça é percebido como mera ajuda ao pai ou ao marido. Enfim, constata-se a invisibilidade do trabalho das mulheres no meio rural (BUTTO; HORA, 2009, p. 62).

Desse modo, as mulheres trabalham muito, mas não obtém o reconhecimento devido, não apenas da família, mas também do Estado. De acordo com Butto e Hora (2009), dados de uma pesquisa de acesso ao crédito realizada em 1999 indicavam que, das concessões feitas, 7% eram para mulheres e 93% para homens.

Frente a tal situação, ao longo dos anos, especialmente a partir dos anos 2000, têm sido desenvolvidas políticas públicas que visam melhorar a situação da mulher no campo

(BUTTO; HORA, 2009). Tais políticas dão-se das seguintes formas:

- Promoção do acesso às documentações cíveis e trabalhistas;
- Revisão do marco legal do Programa Nacional da Reforma Agrária para a superação da desigualdade entre homens e mulheres no campo;
- Busca do fortalecimento econômico de trabalhadoras rurais através da Agricultura Familiar;
- Ações de estímulo à participação das mulheres o desenvolvimento rural;
- Desenvolvimento de pesquisas e estudos para a compreensão do perfil da mulher do campo;
- Integração do debate de gênero na agricultura ao nível Mercosul.

Além de todas essas ações, há que se considerar também uma política específica que desde 2008 busca promover o desenvolvimento das mulheres rurais. Trata-se do Programa de Organização Produtiva de Mulheres Rurais (POPMPR).

O objetivo do programa é fortalecer as organizações produtivas de trabalhadoras rurais, garantindo o acesso das mulheres às políticas públicas de apoio à produção e comercialização, a fim de promover sua autonomia econômica e incentivando a troca de informações, conhecimentos técnicos, culturais, organizacionais, de gestão e de comercialização, valorizando os princípios da economia solidária e feminista (BUTTO; HORA, 2009, p. 66).

Os resultados obtidos por meio de todas as ações elencadas, até o momento, sugerem ter havido muitas melhorias, as quais se dão desde o reconhecimento das mulheres como agentes ativos da economia rural até o acesso destas aos serviços rurais.

Portanto, é nítido que as ações desenvolvidas até o momento tem sido de grande valia para a valorização das mulheres rurais. Ao mesmo tempo, ainda há muito que se fazer principalmente no que diz respeito à mudança na cultura das organizações que tradicionalmente ditam a forma como deve ser construído o papel da mulher na sociedade, a saber, a família, a Igreja e o Estado.

Voltando-se ao contexto da mulher rural, podemos observar que dentre os objetivos do POPMPR está a valorização dos princípios da economia solidária. Pode-se encontrar a explicação para isto na afirmativa de Butto e Hora (2009), pois “ao conquistar os espaços econômicos de forma conjunta, os grupos de mulheres organizadas em associações, cooperativas ou aqueles ainda na informalidade elevam sua autoestima e rompem as barreiras

do preconceito” (BUTTO; HORA, 2009, p. 67). Mas porque as cooperativas rurais são o ambiente mais propício para o desenvolvimento das mulheres do campo?

Como é sabida, a iniciativa cooperativista em Rochdale foi uma demonstração de quebra de paradigmas não apenas no que concerne ao modelo econômico social da época, mas também no que tange à cultura de gênero, herança histórica de todas as sociedades. Entre os 28 pioneiros havia uma mulher, e sua participação em tal iniciativa constituiu uma grande conquista para as mulheres. Desde então o cooperativismo cresceu e a participação feminina nele também. A explicação para isso é que

em geral, então, as cooperativas são um modelo de empresa que atrai as mulheres. As cooperativas oferecem às mulheres sócias e dependentes oportunidades para participar e influenciar nas atividades econômicas. No mundo inteiro, as cooperativas permitem às mulheres ganhar sua autonomia e consciência de si mesmas por meio da participação, e pegar as oportunidades das quais poderiam ser excluídas. Desse modo, garantem o sucesso de suas empresas em benefício de comunidades inteiras e países (MARCONE, 2009, p. 29).

Especificamente no meio rural, a presença feminina no cooperativismo têm acompanhado um fenômeno que se dá no campo em geral. De acordo com o Portal Paraná Cooperativo, uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio (ABMRA) em 2017 revela que cerca de 30% das propriedades rurais no país são comandadas por mulheres. Moraes (2009) afirma que “mais de 30% das mulheres que atuam em cooperativas ou organizações associativistas são provedoras de famílias, principalmente no setor rural, na área de economia solidária, onde o número de mulheres é bastante elevado” (MORAES, 2009, p. 75).

Porém, nem tudo são flores. Ocorre que, mesmo que a presença das mulheres no cooperativismo feminino seja uma realidade inegável, ainda é fato que estas sofrem discriminação em razão de seu gênero. Sobre isso, Viezzer (2009) cita a nota técnica do Denacoop, de 03/09/2008:

Até a década de 80, as iniciativas de desenvolvimento econômico e social reforçaram a tradicional divisão sexual do trabalho, pautadas historicamente sob a visão do trabalho feminino como complemento da renda familiar. Assim tratado, o trabalho feminino ficou, muitas vezes, invisível ou colocado numa esfera secundária do processo produtivo. Tal visão colocou a mulher à margem dos programas de desenvolvimento” (...) Apesar dos avanços obtidos nas últimas décadas, percebe-se uma distância muito grande entre as leis instituídas e a realidade do cotidiano, sobretudo para as mulheres rurais que, por estarem mais presas às estruturas familiares tradicionais, com menor acesso à educação, saúde, ao crédito e aos espaços de tomada decisão, tiveram sua realidade pouco alterada (VIEZER, 2009, p. 83).

É visível, portanto, que o cooperativismo rural deveria ser um instrumento de empoderamento das mulheres, como o é em muitas situações, mas que ainda não apresenta resultados satisfatórios face ao cenário de desigualdade enfrentado pelas mulheres. Como então, o cooperativismo rural poderia contribuir para a redução da desigualdade entre homens e mulheres no campo?

De acordo com Marcone (2009) é necessário o fomento de pesquisas que recolham dados estatísticos desagregados por gênero, viabilizando a verificação de progressos e de onde se situam as dificuldades; o conhecimento das políticas utilizadas por cada um dos membros para o implemento da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, de modo a promover uma melhor avaliação dos sucessos e dos limites destas, e ainda divulgar os exemplos de *Best Practice* para a aplicação de políticas de igualdade entre homens e mulheres; promover a igualdade entre homens e mulheres a partir da mesma base associativa, contando com a participação de diretores e trabalhadores, com a apresentação de propostas que visem reduzir a carga de trabalho das mulheres no ambiente doméstico e ao mesmo tempo promovam o crescimento destas e sua representação nas cooperativas; e dispor tanto de recursos humanos quanto de vontade política compartilhada.

Todos esses pressupostos elencados por Marcone (2009), podem ser traduzidos por meio de medidas mais específicas ao cotidiano das cooperadas, como exposto no quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Medidas para fomentar a igualdade dos gêneros através do cooperativismo.

<b>Apoio às iniciativas femininas</b>	Sustentar o associativismo social e econômico das mulheres na agricultura. Isso significa melhorar seus direitos e acesso aos recursos e serviços;
<b>Incentivar e promover a capacitação</b>	Cultivar as capacidades empreendedoras das mulheres: a divisão tradicional do trabalho muitas vezes entrega às mulheres rurais uma produção de sustentação. As políticas e as intervenções que aceitam isso como fato são destinadas a pagar preços altos em termos de menor impacto sobre a pobreza rural e a insegurança alimentar. A experiência nos ensina que, onde são realizadas políticas e programas dedicados ao reforço das capacidades empreendedoras das mulheres por meio de serviços financeiros, incubadoras de empresas, formação – incluindo a formação para a <i>leadership</i> – serviços jurídicos etc. As mulheres mais pobres que iniciam o caminho do auto-empresendedorismo, geralmente, quando são apoiadas nesse caminho, têm sucesso.
<b>Garantir o pleno</b>	Proteger os direitos das mulheres na finança rural e mais em geral no acesso aos

<b>conhecimento das mulheres aos seus direitos nos programas rurais</b>	fatores-chaves. Os programas realizados em alguns países, entre os quais aparece o Brasil, testemunham que, onde cresce o número de mulheres que gozam dos direitos relativos à terra e à água, melhora seu controle sobre as empresas agrícolas, as empresas e o mercado de trabalho.
<b>Desenvolver e garantir a representação feminina</b>	Assumir todas as medidas necessárias para aumentar a representação das mulheres e para que suas vozes sejam escutadas.
<b>Promover o conhecimento e participação feminina no desenvolvimento de produtos e serviços</b>	Envolver as mulheres rurais na identificação de produtos inovadores e serviços por meio de uma atitude participativa.

Fonte: Extraído e adaptado de Marcone, 2009, p. 31-32.

Vê-se entre as medidas apresentadas por Marcone (2009) que praticamente todas envolvem a participação das mulheres nas cooperativas rurais, o que implica diretamente na sua representatividade em cargos de gestão. Frente a isso, será analisada a partir de agora como se dão as relações de gênero na gestão dessas organizações.

### **2.3. Relações de gênero na gestão de cooperativas: porquê e para quê?**

Visto que muitas foram, e ainda são as batalhas travadas pelas mulheres para se destacarem na sociedade, em especial no mercado de trabalho, ver-se-á a partir de agora como a mulher está situada no contexto das organizações cooperativistas rurais, âmbito este que, em tese, deveria proporcionar melhores oportunidades para o desenvolvimento feminino. As mudanças que precisam ocorrer são, em grande parte, na cultura organizacional das cooperativas rurais, cultura esta que começa na grande maioria das vezes, por aquele que está à frente das atividades, ou seja, o gestor.

Então, se no cooperativismo rural a maior parte da mão de obra é composta por mulheres, porque ainda são poucas mulheres nos cargos de gestão? É o que se pretende descobrir analisando como se dão as relações de gênero nos cargos de gestão das cooperativas rurais.

Ao se pensarem as organizações tem-se que tentar que, tais estão em contínuo processo de modificação, o que implica e um grau de complexidade cada vez maior. Sobre isso, é necessário compreender que as organizações estão em constante evolução, de modo que ao evoluírem passam a implicar cada vez mais complexidade em seus processos, que podem ir

desde o incremento de capital até as atividades de apoio, dentre outras (CHIAVENATO, 2014).

Essa complexidade de que trata Chiavenato(2014) ocorre porque as organizações são formadas por pessoas, as quais professam os mais variados pensamentos. Portanto, lidar com a divergência de pensamentos das pessoas ao mesmo tempo em que se tenta alinhá-las aos objetivos da organização pode ser algo extremamente difícil de ser alcançado. A seguir, Chiavenato (2014) nos apresenta uma síntese sobre quais seriam os anseios organizacionais e individuais.

Quadro 3: Dos objetivos organizacionais e individuais.

<i>Objetivos organizacionais</i>	<i>Objetivos individuais</i>
Sustentabilidade	Melhores salários e ganhos
Crescimento sustentável	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Maior participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidades de crescimento
Conquista de novos clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem e reputação no mercado	Orgulho da organização

Fonte: Extraído e adaptado de Chiavenato, 2014.

No contexto da moderna gestão de pessoas, Chiavenato explana que as pessoas devem ser consideradas em cinco diferentes aspectos: enquanto seres humanos, enquanto ativadoras de recursos organizacionais, enquanto parceiras da organização, enquanto talentos fornecedores de competências e enquanto capital humano. O grande problema reside em desenvolver um modelo de gestão que abarque todos esses aspectos. Para tanto, diversos modelos são pensados e repensados diuturnamente, buscando alinhar os objetivos organizacionais e individuais e promover o sucesso das organizações.

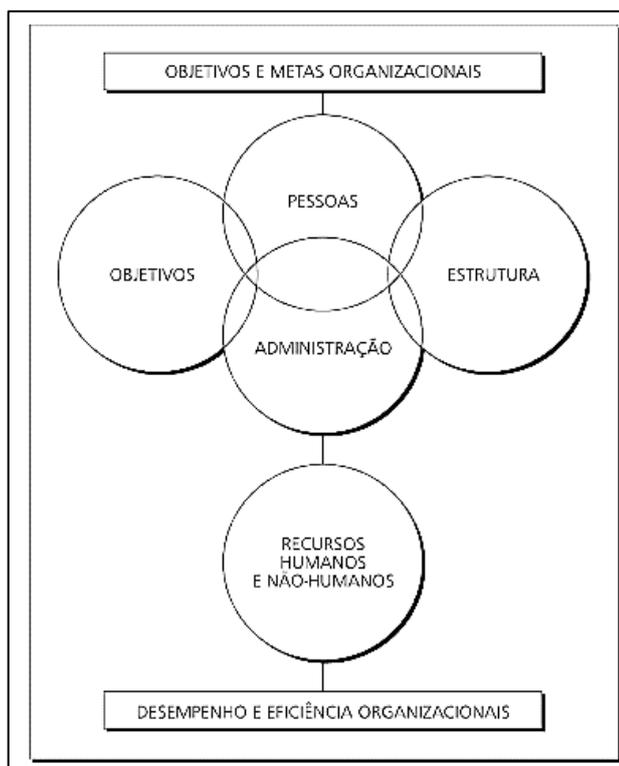
O que não muda, contudo, é o fato de que os modelos escolhidos são baseados em propostas masculinas, pensadas para gestores masculinos, para universos masculinos. Como é sabido, o mundo não é masculino, tampouco as organizações, mas de acordo com Calás e Smircich (1998), mesmo sendo responsáveis pela reprodução física e social dos empregados, as mulheres ainda não são enxergadas em pé de igualdade com os homens dentro das

organizações.

Desse modo, a gestão nas organizações modernas precisa compreender iniciativas tanto masculinas quanto femininas, enxergando na pluralidade a chave para os modelos de gestão que atendam as expectativas de todos os envolvidos na organização. Um exemplo seriam as organizações cooperativistas rurais, pois se encaixam enquanto empreendimentos igualitários e que historicamente atraem a participação feminina.

A iniciativa cooperativista foi um marco para a economia e para a sociedade como um todo. Visando proporcionar benefícios à classe operária por meio de uma economia de produção e consumo mais justa, o cooperativismo foi, e ainda é uma alternativa econômica extremamente viável para aqueles que buscam mais igualdade nas relações laborais. Porém, é inegável que o cooperativismo, valendo-se da soma de recursos físicos e humanos, está sujeita aos mesmos problemas de qualquer outra organização, privada ou não, pois deve considerar pessoas, objetivos, estrutura e administração, na busca por atingir desempenho e eficiência organizacionais, conforme é mostrado na figura 1 a seguir.

Figura 1: Fatores comuns às organizações.



Fonte: Extraído de Mullins, 2008, p. 26.

Quando se considera todos os fatores ilustrados na figura 1 e estes são trazidos para o contexto do cooperativismo, vê-se que gerenciar todos estes fatores pode se tornar uma das

tarefas mais difíceis. Mullins (2008) discorre sobre a importância de entrosamento entre estes, considerando que

É a interação das **pessoas** pela busca de **objetivos** que forma a base de uma organização. A **estrutura** precisa de uma determinada forma pela qual as interações entre as pessoas e o seu trabalho sejam canalizados e coordenados. É por meio do processo de **administração** que as atividades empresariais e o trabalho de seus funcionários são dirigidos para determinados objetivos (MULLINS, 2008, p.25).

Em uma organização cooperativista, assim como em qualquer outra organização, o entrosamento entre pessoas, objetivos, estrutura e administração é fundamental para que o empreendimento logre êxito. Assim, cabe-se analisar a importância da gestão como um meio de organizar tais fatores e de como isso se daria no contexto cooperativista. Nesse ínterim, em especial, fazem-se relevantes apontamentos sobre o papel da mulher nos postos de comando em tais organizações.

Como já discorrido ao longo deste estudo, a mulher tem sido fundamental para todas as organizações, principalmente em décadas mais recentes. Foi possível observar que as mulheres ainda são pouco representadas nos cargos de gestão, e isto também ocorre nas organizações cooperativistas. No entanto, citando sua própria experiência, Hauser (1994) considera que existam muitas mulheres em cargos de liderança em instituições sem fins lucrativos, mas tais não foram educadas para exercer a liderança.

Muitas mulheres ocupam postos de liderança nas instituições que não têm fins lucrativos, mas muitas dessas organizações estão indo à falência devido à falta de força na tomada de decisões. Eu fiz parte do conselho diretor de uma cooperativa feminina de arte. Algumas mulheres não gostavam de delegar autoridade; outras não se sentiam à vontade quando a autoridade lhes era delegada (as mulheres não foram educadas para deter o poder ao menos esse tipo de poder). A cooperativa faliu (HAUSER, 1994, p. 56).

Essa experiência de que trata Hauser (1994) é reflexo da chamada estereotipia, só que de uma forma pior, pois provém da própria mulher e não do meio em que está inserida. Em sua consideração, Romero (2009) explica que há pouco ou quase nenhum engajamento das mulheres, de modo que os homens são incentivados muitas vezes a assumir o papel destas, assim como ações que lhes são características, mas que isso, no entanto só aumenta o abismo de desigualdade entre homens e mulheres em cargos de alto escalão.

[...] dessa forma, reforça-se a dicotomia, porque as mulheres passam a acreditar que não possuem e que nem podem possuir as características e qualidades masculinas, sentindo-se inferiorizadas. [...] agora o estereótipo vigente é a liderança feminina,

modelo a ser seguido pelos homens, mas que não aumenta a participação feminina nos altos cargos de comando nas organizações, nem contribui para mudar o quadro de bases desiguais a que estão submetidos homens e mulheres (ROMERO, 2009, p. 92).

Outro ponto sobre isso é o fato de tentar-se impingir a crença de que entre os modelos feminino ou masculino de liderança, um seja necessariamente melhor do que o outro, conforme explana Romero (2009), ao que “atualmente, está emergindo e sendo incentivado um novo, dicotômico e falso paradigma organizacional que pressupõe a existência de dois modelos, “feminino” e “masculino”, de administrar ou liderar” (ROMERO, 2009, p. 89). Contudo, há que se compreender que as características femininas, tanto quanto as masculinas, são importantes para a gestão de empreendimentos cooperativos.

Na grande maioria dos setores, percebeu-se que a participação da mulher e suas contribuições agregam valor às decisões e resultados, ficando claro que as mulheres não precisam e nem devem comportar-se como os homens e, sim, devem contribuir com seu rol de competências femininas. (ICLEDES MARIA MATTE, especialista em gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças, em reportagem cedida à revista Goiás Cooperativo, 2016, p. 14).

A gestão feminina enfatiza aspectos que fazem diferença no contexto das cooperativas, principalmente no âmbito rural, onde aspectos como cooperação e flexibilidade são fundamentais:

As mulheres gestoras se destacam por possuírem habilidades como a polivalência, visão sistêmica dos processos, além de serem mais flexíveis e promoverem a união e a cooperação. (ICLEDES MARIA MATTE, especialista em gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças, em reportagem cedida à revista Goiás Cooperativo, 2016, p. 14).

Um bom exemplo disso é a Cooperativa Regional de Cafeicultores de Guaxupé (Cooxupé), onde cooperam 1.100 mulheres, ou um décimo do total de cooperados. O interessante é que “as matriarcas são responsáveis pelas decisões mais importantes, que envolvem investimentos na lavoura, compra de maquinário, busca por certificações, proteção e inovações no campo”, afirma Carlos Paulino da Costa, presidente da organização coletiva (CIRILLO, 2013, [n.p.]). Essa iniciativa das mulheres de Guaxupé enfatiza que as mulheres tem assumido o protagonismo no cooperativismo rural, de modo que

a trajetória de luta das mulheres no campo no período recente da história brasileira, desde os anos 1980, mostra a força da reivindicação pelo reconhecimento como trabalhadora e como cidadã. Há que se destacar a luta para ser aceita como

sindicalizada nos sindicatos dos trabalhadores rurais, a luta pelo acesso à previdência e à licença-maternidade nos anos 1980. Essas questões são centrais para a discussão acerca da divisão sexual do trabalho e da visão de que as mulheres são destinadas apenas ao trabalho reprodutivo (FARIA, 2009, p. 25).

Assim, faz-se necessário investigar se, de fato, assim como na cooperativa rural de Guaxupé, as mulheres também assumem o protagonismo em sua cooperativa e, se não, o porquê isso ocorre, como se fará a partir de agora.

### **3. ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA RURAL: O CASO DA COAFATRE**

Para fins de atendimento aos objetivos propostos por este estudo foi desenvolvida uma pesquisa de campo, a qual se deu em uma cooperativa rural, a Cooperativa da Agricultura Familiar do Território do Recôncavo da Bahia – COOAFATRE. A pesquisa foi realizada por meio de dois instrumentos metodológicos, a entrevista e observação, onde no primeiro foram realizadas entrevistas à uma amostra de 11 cooperados, entre os quais se incluem o presidente e o vice-presidente; e o segundo correu por meio de visitas realizadas à cooperativa investigada, especificamente na cantina e na casa de beneficiamento, estas últimas localizadas na zona urbana.

#### **3.1 Histórico e caracterização da cooperativa**

A Cooperativa da Agricultura Familiar do Território do Recôncavo da Bahia – COOAFATRE é oriunda de uma cooperativa anterior, a *Cooperrecôncavo*, fundada em 1997 na localidade do Batatan em Maragogipe. A fundação da cooperativa deu-se em razão do contexto socioeconômico e social da localidade, que comportava a época a Escola Família Agrícola, a qual influenciou diretamente o interesse dos jovens em desenvolverem o potencial agrícola de sua comunidade (PROJETO COOAFATRE, “s,d”).

Devido a questões internas, a *Cooperrecôncavo* passou por um processo de reestruturação em meados de 2004, implicando em um novo modelo de gestão pautado agora em temáticas como questão de gênero, juventude rural, territorialidade e meio ambiente. O crescimento advindo com o novo modelo de gestão gerou nos cooperados o desejo de se organizarem ainda mais e ampliarem sua produção e, por meio de reuniões e assembleias, fundaram em 2007 a Cooperativa da Agricultura Familiar do Território do Recôncavo da Bahia – COOAFATRE (PROJETO COOAFATRE, “s,d”).

De acordo com dados colhidos junto à gestão da cooperativa, a COOAFATRE tem como objetivo

Promover o trabalho autônomo na área de processamento, beneficiamento e de transformação dos produtos da agricultura familiar, oriundos de derivados da mandioca, inhame, bata-doce, amendoim, frutas, avicultura, laticínios, dentre outras, de acordo com a capacidade profissional e vocação de seus membros (PROJETO COOAFATRE, “s,d”).).

Ainda, a cooperativa COOAFATRE tem como papel social a integração de jovens e mulheres do Recôncavo Baiano ao mercado de trabalho, de modo que, atualmente, sua área de abrangência dá-se entre os municípios de Cruz das Almas, São Felipe, São Félix e Maragogipe, onde se vê o envolvimento direto de 19 comunidades rurais destes municípios. Atualmente, a cooperativa conta com aproximadamente 80 membros, sendo 65% mulheres e 35% homens.

### **3.2 Das entrevistas**

As entrevistas foram realizadas com 11 cooperados, sendo 10 mulheres e 1 homens, entre os quais o presidente e a vice-presidente da cooperativa. Foram utilizados dois roteiros de entrevistas, sendo o primeiro aplicado a toda a amostra e versando sobre questões mais gerais, e o segundo aplicado apenas ao presidente e sua vice, versando sobre questões mais específicas da gestão da cooperativa. Assim, as análises aqui expostas foram realizadas primeiramente com base nas entrevistas feitas com a amostra geral e complementadas com as entrevistas feitas apenas com os gestores.

Da faixa etária da amostra e seu nível de escolaridade, a maior parte tinha entre 30 e 39 anos e possuía o ensino fundamental. O presidente tem sua idade estimada entre 40 e 59 anos, possui formação superior em Gestão de Cooperativas e está à frente da cooperativa há 3 anos. A informação é que ele seria o terceiro à frente da cooperativa, pois anterior a este já passaram outros dois que exerceram o mandato por duas vezes, cada um, os quais foram eleitos por meio de eleição em Assembleia. Cabe destacar, portanto, que nos períodos de 2007 até 2018 a cooperativa teve como presidente apenas figuras masculinas. No que se refere à atual vice-presidente, também tem sua idade compreendida entre 40 e 59 anos, possui o ensino fundamental e está à frente da cooperativa também há 3 anos.

Sobre a inserção na cooperativa, toda a amostra pesquisada faz parte da cooperativa desde sua fundação. Já a respeito das funções, 3 desenvolvem função administrativa

(presidência, vice-presidência e membro do conselho fiscal), 1 desenvolve função intermediária (promoção de eventos) e 7 desenvolvem função operacional (cozinheiras e atendentes na cantina).

A respeito da organização administrativa da cooperativa, 9 dos 11 entrevistados não responderam. Dentre os que responderam estão o presidente e sua vice, para os quais ocorre uma divisão na administração.

O presidente discorreu que, após o plantio que é realizado individualmente pelos cooperados, estes se reúnem em mutirão para a colheita, onde a produção é escoada entre o beneficiamento na casa de farinha da Associação Bom Gosto e os programas de chamada pública, como PAA e PNAE. Ainda, há que se considerar as sobras destinadas para os atravessadores e a venda em feiras livres, estes dois últimos feitos de forma individual. Toda esta parte fica a cargo do presidente, que atua geralmente na zona rural do Bom Gosto. Cabe ressaltar que a cooperativa está dividida em dois setores que compreendem o plantio, colheita e beneficiamento que são realizados na zona rural, e a transformação da produção e comercialização que é realizada na zona urbana. Por este motivo, sentiu-se a necessidade de conhecer a realidade da cooperativa tanto na zona rural quanto na urbana, mas não foi possível realizar visitas à zona rural, sendo que o conhecimento sobre tal parte da cooperativa deu-se por meio das próprias entrevistas contidas neste estudo. Vê-se claramente aqui o conceito de estereotipia de Romero (2009), pois há uma concentração das atribuições administrativas ao presidente da cooperativa, um homem, entre tantas mulheres.

Já a vice-presidente coordena a produção e venda de produtos que podem ser feitos ou não a partir da produção descrita anteriormente. Na cantina as mulheres trabalham em regime de turnos, se revezando entre a cozinha industrial e as cantinas dos pavilhões para a elaboração dos produtos. Elas passam cerca de cinco dias na cidade, pernoitam na casa que serve como cozinha industrial, pois existem quartos lá, e então retornam para a zona rural, sendo que a maioria destas tem marido e filhos. Mais uma vez é possível perceber que há uma atribuição de papéis na cooperativa, baseado na estereotipia organizacional de que trata Romero (2009). Ressalta-se que os produtos vendidos na cantina são elaborados em uma casa alugada que funciona como cozinha industrial, localizada na cidade de Cruz das Almas. Dentre os produtos vendidos através da cantina estão: bolo, mingau, pão e pizza de aipim, entre outros. Os resultados auferidos com a venda dos produtos na cantina é rateado entre as cooperadas que lá trabalham, sob a forma de diária. Também há a venda de produtos feitos exclusivamente a partir da produção da cooperativa que fica situado, como colocado, na área

rural, como inhame, aipim, mandioca, batata-doce, etc. em feiras livres, no que a renda também é rateada entre as cooperadas. Além disso, a vice-presidente também é responsável pela organização das 26 cooperadas que trabalham na zona urbana, nas cantinas da UFRB e nas feiras livres. No contexto de atuação da cooperativa na zona urbana, entende-se que há a predominância de mulheres, como demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 01: Participação por gênero no contexto urbano da cooperativa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Partindo da estrutura organizacional descrita pelos gestores, fez-se importante questioná-los a respeito das formas de remuneração na cooperativa, mas especificamente se haveria alguma diferença para homens e mulheres. De acordo com os gestores, faz-se uso de diária, mas não especificando se isso era para todos, pois a vice-presidente falou ser esse o sistema de remuneração para os que trabalham na cantina, que são apenas mulheres. Nisso, os gestores foram questionados sobre a existência de divergência no tratamento dispensado à homens e mulheres na cooperativa, ao que segundo o presidente:

*Não há, pois todos têm o mesmo direito. (N., presidente da cooperativa).*

A partir da organização da cooperativa, como descrita anteriormente, também é possível observar uma segmentação a respeito das funções, como no tocante a existência de setores masculinos e femininos na cooperativa, conclusão obtida pela respostas dos

entrevistados, no que segundo eles, há uma predominância de mulheres em cargos operacionais e intermediários, como exposto no quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Da ocupação de cargos na cooperativa COOAFATRE.

Cargos administrativos (presidência, vice-presidência)	Homens e mulheres
Cargos intermediários (secretaria, promoção de eventos)	Apenas mulheres
Cargos operacionais (atendente e cozinheira, concentrados na cantina)	Apenas mulheres

Fonte: Elaborado pela autora.

Vê-se aqui uma segmentação clara da administração da cooperativa, pois basicamente os entrevistados parecem supor uma gestão apenas no âmbito das cantinas, e esquecem todos os demais setores e processos existentes na cooperativa da qual fazem parte. Tal pode ser confirmado também pela fala da vice-presidente, pois segundo ela

*Na cantina trabalham apenas mulheres. (C., vice-presidente da cooperativa).*

Esse fato é embasado pelo dito por Romero (2009) acerca da estereotipia organizacional. Ainda que segundo a autora as cooperativas sejam organizações pluralistas, é possível observar que, no tocante a determinados setores dentro da cooperativa, há uma divisão sexual do trabalho. Inclusive, o próprio presidente da cooperativa assume que há um critério para aqueles que trabalham na cantina, sendo segundo ele, habilidades culinárias, encontradas obviamente apenas em mulheres até o momento.

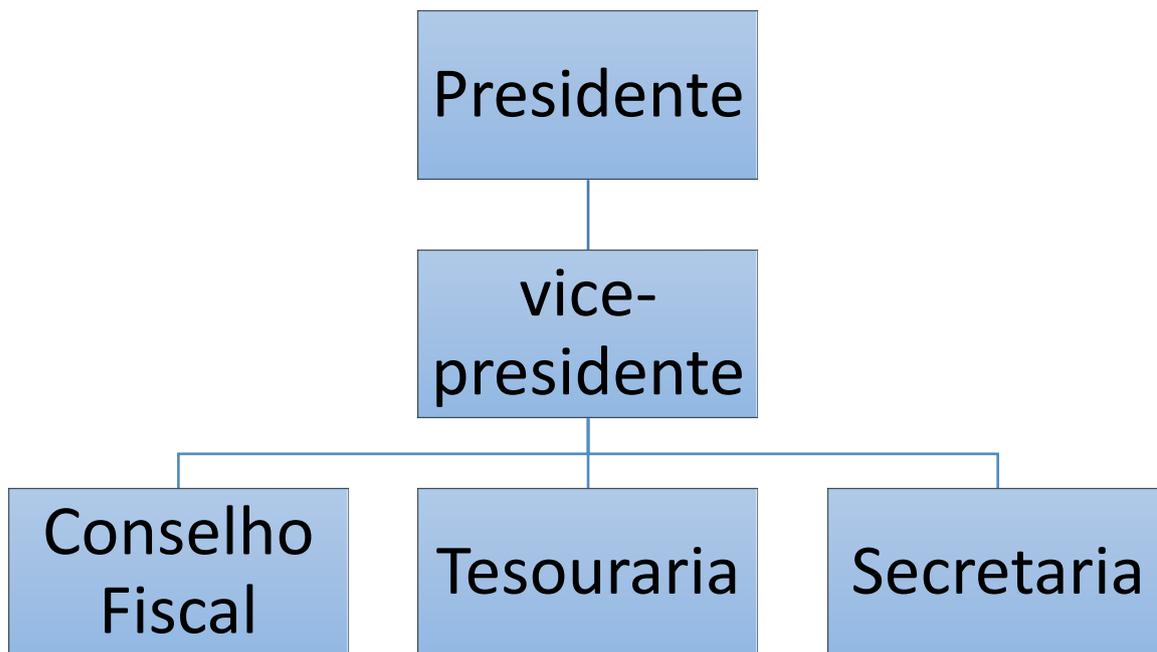
Essa segmentação das mulheres em determinados setores da cooperativa pode refletir também na percepção que os cooperados têm da gestão na cooperativa, pois, no que se refere à forma como é feita, apenas 2 entrevistados responderam, no que consideraram apenas a gestão no âmbito das atividades desenvolvidas nas cantinas, como pode se observar nas suas falas:

*Responsabilidade da vice-presidente. As equipes são delegadas para dividir responsabilidades. (fala de uma das entrevistadas).*

*Com a vice-presidente, que delega as equipes. (fala de uma das entrevistadas).*

Acerca disso, obteve-se, segundo informações de ambos os gestores, a seguinte configuração para a cooperativa de modo geral, como exposto no organograma a seguir.

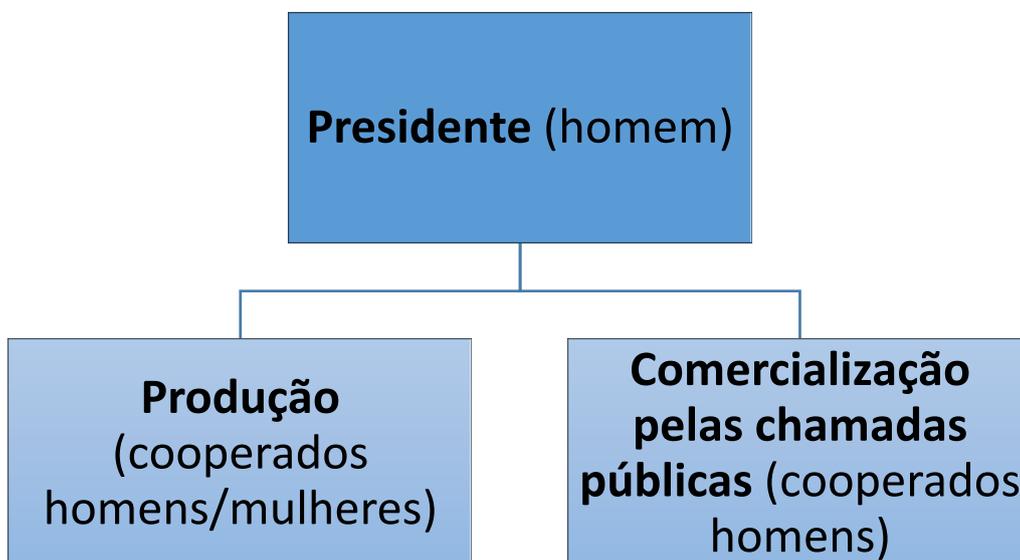
Organograma 01: Configuração da escala de comando da cooperativa.



Fonte: Elaborado pela autora.

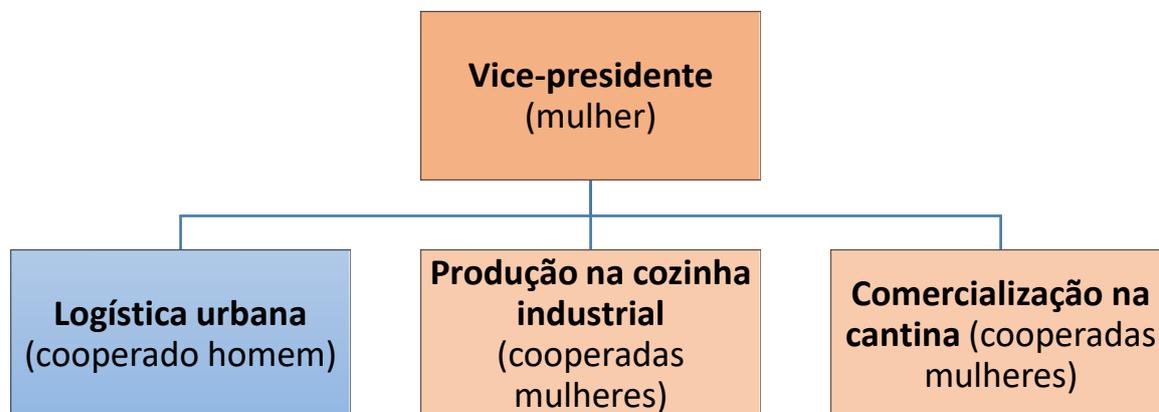
O presidente explana ainda mais a fundo como se dá a hierarquia de comando dentro da cooperativa, ao que compreende, segundo ele: diretor administrativo e vice-diretor administrativo, diretor financeiro, secretário, diretor de formação e conselho fiscal. Contudo, na prática, foi encontrada outra configuração administrativa para a cooperativa que a segmenta em dois nichos de atuação, a saber o urbano e o rural , conforme exposto nos organogramas a seguir.

Organograma 02: Estrutura administrativa da cooperativa na zona rural.



Fonte: Elaborado pela autora.

Organograma 03: Estrutura administrativa da cooperativa na zona urbana.



Fonte: Elaborado pela autora.

Há que se pontuar que, assim como na zona urbana, do ponto de vista prático, ocorre também uma hierarquia de comando diferente da apregoada pelos gestores na cooperativa, pois, se na zona urbana há uma subordinação direta das cooperadas à vice-presidente, na zona rural todas as decisões passam pelo crivo direto do presidente, no caso um homem.

É perceptível, porém, que há uma compreensão das cooperadas sobre a gestão da cooperativa a partir do ponto em que estas têm de se reportar diretamente, e porque não dizer exclusivamente, à vice-presidente. Isso pode ser explicado pelo fato de que esta atua juntamente às elas nas cantinas, enquanto que o presidente atua junto aos cooperados na zona rural, como já colocado nas atividades de produção agrícola e também no tocante às questões fiscais, contábeis e jurídicas da cooperativa, daí seu pouco contato com as cooperadas na zona urbana. Sobre isso, pode-se observar uma clara

Ao mesmo tempo, o fato de se reportarem diretamente à uma mulher não exclui a relevância e também a incoerência de que em uma cooperativa onde há maior quantitativo de mulheres ocorra apenas a eleição de homens para cargos de comando, no caso, para a presidência.

A partir desta percepção equivocada da maior parte da amostra sobre a gestão da cooperativa, faz-se relevante investigar como dá-se o processo eletivo na cooperativa. Segundo os dados auferidos junto a amostra, a eleição da diretoria ocorre por meio de chapa, em Assembleia Geral realizada anualmente. Contudo, é possível verificar, mesmo nesse momento, que há pouco engajamento das mulheres na cooperativa, o que contribui para que a

mesmas se concentrem apenas em cargos operacionais e intermediários, conforme explica o presidente e sua vice:

*Os diretores administrativos sempre foram homens. Agora, o quadro de mulheres nos demais cargos sempre foi maior. [...] Até então nenhuma mulher se colocou para ser diretora administrativa, que eu conheça. (N., presidente da cooperativa).*

*Elas próprias não se candidatam ao cargo. Eu mesma já incentivei, mas elas não querem. (C., vice-presidente da cooperativa).*

Essas falas dos gestores elucidam que há um preconceito das próprias em relação às suas capacidades para gerirem a cooperativa, baseado na falta de formação destas para a liderança e também em aspectos culturais, conforme explanado por Hauser (1994) e Romero (2009). Em meio a isso, é importante considerar que os próprios gestores enfatizam a falta que as mulheres fazem na gestão da cooperativa:

*Porque tem muitos cooperados que já foram diretores de associações e sempre participaram de formação. (N., presidente da cooperativa).*

*As mulheres deveriam se candidatar a presidência da cooperativa, por que elas são tão capazes quanto os homens. (C., vice-presidente da cooperativa).*

Nisso, volta-se novamente à impressão equivocada de representação das mulheres nos cargos de gestão. Faz-serelevante, nesse ínterim, salientar que os entrevistados foram arguidos sobre o objetivo de criação da cooperativa, no que a maior parte destes respondeu ser a tentativa de retirada das mulheres do Recôncavo Baiano de condições de trabalhos inadequadas.

Esse é um dos motivos pelos quais o cooperativismo se torna tão atraente às mulheres, conforme explica Marcone (2009). Ao mesmo tempo, a autora salienta também que este é um ambiente em que as mulheres devem se fazer ouvir, o que não ocorre na cooperativa em questão em face da omissão das cooperadas em relação às disputas eleitorais internas, e consequente reflexo disso na atual configuração dos cargos de gestão.

Através das percepções dos cooperados sobre a gestão, buscaram-se as considerações dos gestores sobre a gestão atual, no que, segundo eles, estão a desenvolver um bom trabalho à frente da cooperativa. Contudo, apenas o presidente cogita disputar um anova eleição.

Sobre essas considerações, fez-se importante questionar ambos os gestores sobre suas aptidões para estarem à frente da cooperativa, ao que se consideraram aptos para tal. O presidente ressaltou, inclusive, sua busca por uma formação continuada. Segundo ele:

*Participei de alguns cursos sobre cooperativismo e associativismo. (N., presidente da cooperativa).*

É possível observar na fala do presidente que o mesmo dá grande importância à capacitação. Na pesquisa de campo junto aos cooperados, tais não foram questionados a respeito de cursos de capacitação. Contudo, a vice-presidente informou que os cursos ofertados pelos parceiros da cooperativa (UNISOL, CESOL, SENAI, etc.) são direcionados às áreas de produção de alimentos, abrangendo técnicas de preparo, armazenamento, entre outras.

Portanto, não há citação acerca de treinamentos ou cursos de capacitação voltados para a liderança. Tal poderia ser um dos motivos para que as mulheres da cooperativa se sintam pouco capazes de estarem à frente da cooperativa. De acordo com Marcone (2009), o incentivo à capacitação feminina para os cargos de liderança é uma das medidas a serem adotadas para que haja de fato uma igualdade entre homens e mulheres nas cooperativas, sejam estas rurais ou não.

Por fim, de fato, é possível afirmar que há uma exclusão das mulheres nos cargos de gestão na cooperativa investigada. Tal resultado pode ser obtido em análise ao percentual de mulheres em relação ao de homens na cooperativa; à motivação de criação da cooperativa que, segundo seus gestores e alguns dos cooperados, é o resgate das mulheres das condições de trabalho inadequadas e; por meio da concentração deliberada das cooperadas em cargos intermediários e operacionais, com exceção da atual vice-presidente.

A despeito dos resultados encontrados não é possível afirmar que a exclusão do quantitativo feminino se dê por ação dos homens da cooperativa, ou mesmo do meio, mas sim por uma omissão das mesmas na crença infundada de que não seriam capazes de lidar com as funções administrativas da cooperativa, conforme o postulado por Romero (2009) acerca da estereotipia de gênero que parte da própria mulher.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os avanços obtidos pelo cooperativismo são de extrema importância para a sociedade e em especial para as mulheres. No contexto da economia solidária a mulher está amparada pelos princípios de igualdade e cooperação que marcam o movimento cooperativista e, por isso mesmo, pode se fazer ouvir através do seu trabalho, sobretudo quando está à frente das organizações deste nicho. Contudo, é bem verdade que os estigmas culturais e sociais ainda estão no encalço do empoderamento feminino, ainda que de forma velada, de modo que

muitas vezes acabam por suprimir o potencial das mulheres e mesmo das cooperativas por elas compostas. O grande problema, contudo, é que tal estigma não está apenas no meio, mas provém das próprias mulheres, em sua pouca disposição ou mesmo negação em assumir responsabilidades no trabalho, como enfatiza Hauser (1994), pois as mesmas se julgam pouco capazes, o que acaba por aumentar ainda mais o abismo de desigualdade entre homens e mulheres, de acordo com Romero (2009).

Na busca por identificar esses estigmas este estudo foi a campo, conhecendo a realidade, muitas vezes camuflada, de cooperativas rurais que congregam um grande quantitativo de mulheres, mas que não as tem na sua linha de frente. E, a partir dos resultados encontrados evidenciam que o que deve ser mudado é a percepção das mulheres sobre sua capacidade de estar à frente de empreendimentos de economia solidária, como as cooperativas de modo que possam assim estar contribuindo não apenas para o seu empoderamento, mas também para o crescimento do cooperativismo como um todo.

## **5. REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, Clara; SCALON, Celi. *Gênero, família e trabalho no Brasil*. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BONAT, Débora. *Metodologia da Pesquisa*. 3ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

BUTTO, Andrea; HORA, Karla. *Políticas Públicas do Ministério do Desenvolvimento Agrária para as Mulheres Rurais*. In: BRASIL. *Cooperativismo de Gênero*. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA/ACS, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COUTINHO, Simone Andrea Barcelos. *Direitos da filha e direitos fundamentais da mulher*. 22 ed. Curitiba: Editora Juruá, 2004.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. *Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em*

*estudos organizacionais*. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.

CIRILLO, Bruno. *Mulheres lideram cooperativas e sindicatos rurais*. In: Diário do Comércio, Indústria & Serviços. 2013. Disponível em:<<https://www.dci.com.br/agronegocios/mulheres-lideram-cooperativas-e-sindicatos-rurais-1.300085>>. Acesso em: 10/08/2018.

FARIA, Nalu. *Economia feminista e agenda de luta das mulheres no meio rural*. In: BUTTO, Andrea (Org.). *Estatísticas rurais e a economia feminista: um olhar sobre o trabalho das mulheres*. Brasília: MDA, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MANSUR, Luci Helena Baraldo. *Sem filhos: a mulher singular no plural*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

MARCONI, Stefania. *Igualdade de Gêneros: Uma Estratégia para o Desenvolvimento Cooperativo*. In: BRASIL. *Cooperativismo de Gênero*. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA/ACS, 2009.

MORAES, Eunice Léa de. *As Interfaces Institucionais com o Cooperativismo*. In: BRASIL. *Cooperativismo de Gênero*. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA/ACS, 2009.

MULLINS, Laurie J. *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2008.

NEVES, Márcia. *A violência contra a mulher no mercado de trabalho*. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

ROMERO, Sonia Mara Thater. *Gestão da diversidade de gênero nas organizações: estudo de*

*casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

RENESCH, John E. *Liderança para uma Nova Era*. São Paulo: Editora Cultrix, 1994.

REVISTA GOIÁS COOPERATIVO. Ano 3, nº 11, janeiro/fevereiro. OCB/SESCOOP-GO, 2016. Disponível em: <<http://www.goiascooperativo.coop.br/arquivos/downloads/revista-edicao-11-8281116.pdf>>. Acesso em: 10/08/2018.

VIEZZER, Moema. *A Equidade de Gênero na Autogestão Cooperativista*. In: BRASIL. *Cooperativismo de Gênero*. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: MAPA/ACS, 2009.