

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

HELOISA HELENA LOPES

**LIDERANÇA FEMININA:
A Trajetória das Mulheres Líderes das Cooperativas de Crédito**

**Porto Alegre
2021**

HELOISA HELENA LOPES

LIDERANÇA FEMININA:

A Trajetória das Mulheres Líderes das Cooperativas de Crédito

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Coorientadora: Prof.^a Dra. Rejane Inês Kieling

Porto Alegre

2021

L864l

Lopes, Heloisa Helena.

Liderança feminina : a trajetória das mulheres líderes das cooperativas de crédito / por Heloisa Helena Lopes. – 2021.

86 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.

Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Coorientadora: Dra. Rejane Inês Kieling.

1. Liderança Feminina. 2. Diversidade de gênero.
3. Cooperativa de crédito. I. Título.

CDU: 658.012.4:334.73-055.2

HELOISA HELENA LOPES

LIDERANÇA FEMININA:

A Trajetória das Mulheres Líderes das Cooperativas de Crédito

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dr. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

Coorientadora: Prof.^a Dra. Rejane Inês Kieling - ESCOOP

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior - UNISINOS

Prof.^a Dra. Margarete Fagundes Nunes - FEEVALE

AGRADECIMENTOS

No dicionário, a palavra agradecimento significa *reconhecimento e declaração de se estar grato por algo dado ou feito por outrem; gratidão* e, neste momento faço uma reflexão da jornada destes mais de dois anos que estive me dedicando ao Mestrado.

Lembro do primeiro dia que estive na UNISINOS para a entrevista e o Prof. Dr. Oscar questionou se eu, com dois filhos pequenos e iniciando um novo desafio profissional de ser a Vice-presidente da Sicredi Pioneira conseguiria acompanhar as aulas. Naquele momento respondi que devemos ter foco, energia e amor em tudo que fizemos e que eu tinha uma rede de pessoas especiais para me apoiar.

Agradeço aos meus antepassados que me permitiram nascer e desenvolver em um ambiente favorável, com acesso à educação de qualidade e com exemplos para me tornar uma pessoa especial e uma profissional diferenciada.

Agradeço e dedico este trabalho à minha família, especialmente ao meu esposo e minha mãe, que em todos os momentos estiveram ao meu lado, me motivando e apoiando nas demandas da vida familiar e cuidado com os filhos.

Agradeço o apoio da cooperativa na qual trabalho, que aceitou e possibilitou que realizasse o mestrado, bem como todas as participantes da pesquisa que compartilham comigo a nobre missão de ser líder numa Cooperativa de Crédito.

Por fim, agradeço a minha orientadora Patrícia e coorientadora Rejane que acreditaram no meu potencial e na possibilidade de expandirmos o tema.

RESUMO

A pauta diversidade e inclusão está cada vez mais presente na sociedade, nas empresas e nas cooperativas, que têm como propósito ajudar a desenvolver uma sociedade mais justa, mais humana e igualitária. Este trabalho tem como principal objetivo compreender as trajetórias das lideranças femininas das cooperativas de crédito e como tais trajetórias impactaram suas carreiras. A investigação foi realizada por meio de pesquisa qualitativa exploratória, através de 14 (quatorze) entrevistas narrativas com mulheres que ocupam cargos de liderança em 14 (quatorze) diferentes cooperativas de crédito dos Sistemas: Sicredi, Sicoob, Unicred, Ailos, Cresol, Uniprime, Credisis e Cecoop. Estas cooperativas estão presentes em oito estados brasileiros: RS, SC, PR, SP, RJ, MG, ES, RO. Além das entrevistas narrativas, foi constituído um Grupo de reflexão, com a participação, de 6 (seis) mulheres, que são membras da Rede Global de Mulheres Líderes (*Global Women Leadership Network - GWLN*), programa da Fundação do Conselho Mundial das Cooperativas de crédito. Após as entrevistas e os encontros do Grupo de reflexão, os dados foram analisados com o uso do software NVivo 10®. Os resultados da investigação demonstraram que o contexto cultural em que estão inseridas, como os fatores potenciais influenciam as mulheres a alcançarem uma posição de liderança e de de que forma o ambiente cooperativista contribuiu para o desenvolvimento das mulheres líderes e quais os aspectos que ajudam a compor as identidades da liderança. Foram são ressaltadas as características da liderança transformacional e proposto um modelo para impulsionar o desenvolvimento de líderes mulheres nas cooperativas. Assim, espera-se que este trabalho possa auxiliar as mulheres a compreenderem melhor as dificuldades que enfrentam em seus contextos e de que maneiras elas podem alcançar posições de liderança. Da mesma forma, as contribuições destacadas nessa pesquisa abrangeram a academia e o meio cooperativo.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Diversidade de Gênero. Cooperativa de Crédito.

ABSTRACT

The diversity and inclusion agenda is increasingly present in society, companies and cooperatives, whose purpose is to help develop a fairer, more humane and egalitarian society. The main objective of this work is to understand the trajectories of female leaders in credit unions and how these trajectories impacted their careers. The investigation was carried out through exploratory qualitative research, through 14 (fourteen) narrative interviews with women who occupy leadership positions in 14 (fourteen) different credit unions of the Systems: Sicredi, Sicoob, Unicred, Ailos, Cresol, Uniprime, Credisis and Cecoop. These cooperatives are present in eight Brazilian states: RS, SC, PR, SP, RJ, MG, ES, RO. In addition to the narrative interviews, a Reflection Group was set up, with the participation of 6 (six) women, who are members of the Global Women Leaders Network (GWLN), a program of the Foundation of the World Cooperatives Council of credit. After the interviews and the Reflection Group meetings, the data were analyzed using the NVivo 10® software. The results of the investigation showed that the cultural context in which they are inserted, how potential factors influence women to reach a leadership position and how the cooperative environment contributed to the development of women leaders and what aspects help to compose leadership identities. The characteristics of transformational leadership are highlighted and a model is proposed to boost the development of women leaders in cooperatives. Thus, it is hoped that this work can help women to better understand the difficulties they face in their contexts and in what ways they can reach leadership positions. Likewise, the contributions highlighted in this research encompassed the academy and the cooperative environment.

Key-words: Female Leadership. Gender Diversity. Credit cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Governança nas cooperativas de crédito.....	24
Figura 2 - Etapas da entrevista narrativa	43
Figura 3 - Categorização dos dados coletados	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação das mulheres nas cooperativas de crédito.....	13
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos sobre liderança feminina nas cooperativas encontrados na EBSCOHost	15
Quadro 2 - Barreiras do Labirinto de Liderança	30
Quadro 3 - Princípios do Cooperativismo.....	33
Quadro 4 - Síntese do referencial teórico.....	36
Quadro 5 - Amostra da pesquisa.....	41
Quadro 6 - Nível de liderança.....	41
Quadro 7 - Amostra do Grupo de reflexão	42
Quadro 8 - Etapas da Técnica de Coleta de Dados	45
Quadro 9 - Principais Achados.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Definição do Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Trajetória da Mulher no Mercado de Trabalho	17
2.2 Liderança nas Organizações	20
2.2.1 Liderança Coletiva.....	23
2.3 Diversidade na Liderança das Organizações e Cooperativas	25
2.3.1 Barreiras na Ascensão da Mulher a Cargos de Liderança: Metáforas do Teto de Vidro e Labirinto de Liderança.....	29
2.4 Cooperativismo	31
2.5 Síntese do Referencial Teórico	36
3 MÉTODO	38
3.1 Delineamento da Pesquisa	38
3.2 Campo e Sujeitos do Estudo	39
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	42
3.4 Procedimentos de Análise dos Dados	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	48
4.1 Trajetória	48
4.1.1 Contexto Cultural.....	48
4.1.2 Fatores Potenciais e Restritivos da Trajetória de Liderança	52
4.2 Ambiente da Organização Cooperativa	58
4.2.1 Impacto do Ambiente Cooperativista.....	59
4.2.2 Percepções Ligadas ao Gênero	60
4.3 Concepções de Liderança	65
4.3.1 Liderança pelo Conhecimento.....	65
4.3.2 Impacto de Gênero nas Organizações Cooperativas e Atributos de Liderança....	66
4.4 Principais Resultados Encontrados na Pesquisa	69
4.5 Contribuições Gerenciais	73

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO: ENTREVISTAS	85
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO: GRUPO DE REFLEXÃO.....	86

1 INTRODUÇÃO

A pauta da liderança feminina e inclusão está cada vez mais presente na sociedade, nas empresas e organizações, sobretudo as socialmente responsáveis, que têm incluído o tema em sua estratégia como forma de maximizar o desempenho e o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais.

Após a Segunda Guerra Mundial, os dirigentes das grandes potências, no intuito de construir novos alicerces ideológicos, promulgaram a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU), que delineou os direitos humanos básicos, gerando uma tendência global nas legislações pelo respeito e liberdade dos cidadãos contra discriminação.

A promulgação da Lei dos Direitos Civis, em 1964, nos Estados Unidos embasou as alterações constitucionais que defendiam a igualdade das minorias (DE ANCA; VÁZQUEZ, 2007) e desencadeou o movimento das leis positivas, nos Estados Unidos e na Europa, de promoção da diversidade, incluindo a mulher. Esse instrumento, além de garantir direitos iguais, visava auxiliar na diminuição histórica de injustiças sociais, criando programas e políticas proativas com vistas a promover uma força de trabalho diversa e heterogênea (MOR BARAK, 2011).

Desta forma, houve um aumento da proporção de mulheres na força de trabalho, sendo, possivelmente, o mais importante componente dentro da diversidade na maioria dos países do mundo (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT), 2016). Contudo, quando se compara a participação do gênero no mercado de trabalho remunerado, observa-se que ainda há predominância masculina: 86% dos homens na faixa etária entre 16 e 59 anos estão no mercado de trabalho, contra 63,7% de mulheres, na mesma faixa etária (MELO; THOMÉ, 2018).

Apesar do número de mulheres que têm ensino superior ser maior no mercado de trabalho, os cargos de posição executiva de alta gestão e conselhos de administração são ocupados, em sua maioria, por homens. No Brasil, a análise dos dados das 339 companhias listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa, composta por 2244 assentos efetivos em conselhos de administração, indica que a participação das mulheres em conselhos de administração no Brasil ainda é baixa, representando somente 7,9% do total de assentos efetivos disponíveis (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC), 2016).

Para Thomas e Ely (2002), a diversidade realmente pode ser interessante para os negócios, visto que uma maior diversidade na força de trabalho aumenta a eficiência organizacional e, conseqüentemente a produtividade, permitindo que a empresa tenha acesso a novos segmentos de mercado, gerando aumento da lucratividade.

Em 2018, a Morgan Stanley Capital Internacional (MSCI), empresa americana renomada que realiza estudos de índices econômicos (LEE *et al.*, 2018) revelou que as empresas da rede que possuíam mulheres no Conselho de Administração, entre setembro de 2015 e 2016, geraram um retorno sobre o Patrimônio Líquido de 10,1% ao ano, contra 7,4% para aqueles que não possuem. A pesquisa demonstrou que 27 Conselhos de Administração com composições de equipe diversificadas tendem a ser mais inovadores e a tomar melhores decisões.

Apesar do aumento da participação feminina nas organizações e em posições de liderança, verifica-se a existência de um afunilamento hierárquico, ou seja, conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações, encontram-se menos mulheres.

Nas Cooperativas de crédito também é visível a baixa participação das mulheres na liderança, tanto na trajetória do colaborador quanto na do Associado. O Relatório de Sustentabilidade (2020) aponta que apenas 5% dos cargos de presidente e vice-presidente de uma cooperativa de crédito são ocupados por mulheres.

Para as cooperativas, como organizações socialmente responsáveis e comprometidas com o desenvolvimento econômico e social dos seus associados e das comunidades, a pauta de diversidade e inclusão apresenta-se como um meio para assegurar a perenidade da natureza societária.

O regime jurídico das cooperativas se baseia em um conjunto de princípios e valores definidos pela Alianza Cooperativa Internacional (ACI) e que integram o conceito de identidade cooperativa e igualdade de gênero (SENENT VIDAL, 2017).

Tais princípios e valores que regem o funcionamento das cooperativas tornam estas entidades essencialmente sensíveis a questões relacionadas com práticas que promovam a igualdade de gênero, reprimindo atos discriminatórios (BONET; MORENO, 2004).

Segundo Meinen e Port (2012), os princípios traduzem os valores e os levam à prática no meio cooperativo. Dentre os sete princípios do cooperativismo destaca-se o princípio da gestão democrática pelos membros, o qual consagra que: as

cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões (MEINEN; PORT, 2012).

Os homens e as mulheres que exercem funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto). Para Meira, Martinho e Castro (2020), a gestão das cooperativas está pautada numa governança democrática, evidenciada nos seguintes aspectos: a igualdade de tratamento dos cooperados, independentemente de sua participação financeira e de gênero; a igualdade de direito de voto de todos os membros; a eleição pelos membros, dos titulares dos órgãos estatutários, que deverão ser, obrigatoriamente, cooperados.

Cooperativa, portanto, é uma sociedade de pessoas que tem como objetivo atender as necessidades comuns dos associados, de acordo com os objetivos descritos no Estatuto Social aprovado pelos associados. São empresas constituídas com o objetivo de agregar valor ao trabalho dos seus membros associados, mediante a valorização da sua produção econômica (SCHNEIDER, 2007).

A ACI (c2018), na sua Declaração do Dia Internacional da Mulher em 2018, reconheceu a capacidade das cooperativas contribuírem para o empoderamento das mulheres e promoverem a igualdade de gênero no seu âmbito, designadamente no acesso a cargos de liderança.

As cooperativas de crédito estão focadas na implementação de políticas de inclusão e diversidade, que passa a ser pauta estratégica como forma de potencializar o capital humano e fortalecer os valores do cooperativismo, como a igualdade e a equidade. As mulheres, por outro lado, estão participando mais da sociedade e das organizações e se desenvolvendo para desempenhar funções de maior relevância nas cooperativas.

Neste contexto, as mulheres encontram diversas barreiras para a ascensão na vida profissional abordadas na ótica de metáforas como: o *teto de vidro* das organizações, indicando uma barreira invisível existente no caminho das mulheres que limita seu crescimento e o *labirinto de liderança* sugerindo cinco barreiras que dificultam as mulheres a ocuparem cargos de liderança: vestígios de preconceito, resistência à liderança feminina, problemas com estilos de liderança, demandas da vida familiar e pouco investimento em capital social (EAGLY; CARLI, 2007).

As teorias de liderança e os estudos baseados numa abordagem fenomenológica contribuem para entender as dificuldades das mulheres. As trajetórias das mulheres e sua busca para a igualdade e liderança nas organizações pode ser estudada a partir de várias perspectivas de carreira e liderança, fornecendo insights sobre a complexa natureza do avanço das mulheres (KOSSEK; BUZZANELL, 2018).

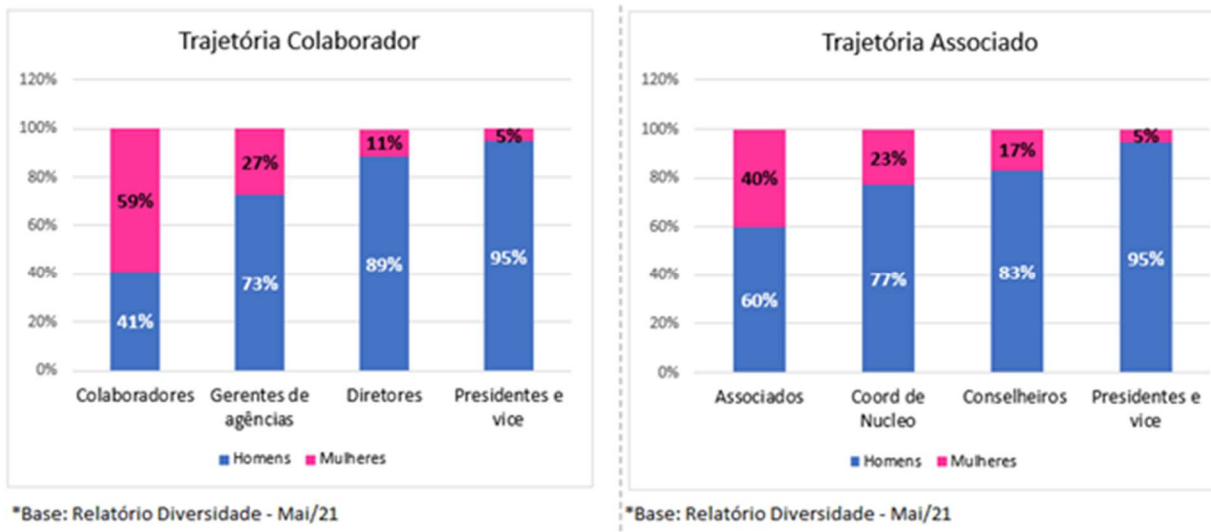
Nogueira (2006) destaca que lutar por um aumento do número de mulheres em posições de liderança pode passar por compreender o percurso de vida delas e tentar alterar as barreiras à liderança ou mesmo argumentar pela complementaridade dos sexos.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

Diante do ambiente volátil e de incertezas, as organizações, incluindo as cooperativas, estão repensando suas estratégias e analisando um novo modelo de negócios que gere valor econômico, social e ambiental. Nesse contexto, encontra-se diversos perfis de liderança, sendo a sua compreensão de fundamental importância para maximizar o desempenho e desenvolver as novas capacidades organizacionais. Para Schein (2007), liderança é considerada um fenômeno de interesse central, veículo fundamental na criação de valor nas empresas.

Um estudo elaborado por um Sistema de Cooperativas de Crédito demonstra a baixa representatividade das mulheres nos maiores níveis de gestão da organização (Relatório de Sustentabilidade, 2020). Neste cenário de participação, avaliou-se o grau de participação das mulheres entre os colaboradores e associados, conforme o Gráfico 1. Ambos os gráficos demonstram que quanto maior o nível de gestão menor a representatividade de mulheres, inclusive a linha de tendência é praticamente a mesma nas duas trajetórias.

Gráfico 1 - Participação das mulheres nas cooperativas de crédito



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Relatório de Sustentabilidade.

Avaliando o maior nível de gestão, Presidentes e vice-presidentes, o percentual de representatividade de mulheres é de apenas 5%. Se na base há uma representatividade significativa de mulheres e nos maiores cargos de gestão tiver o menor nível de representatividade de mulheres; pela lógica a causa encontra-se nos níveis intermediários, que não conseguem manter a representatividade inicial. Na avaliação do primeiro nível de gestão em ambas as trajetórias, observa-se uma redução da representatividade de mulheres semelhante (Relatório de Sustentabilidade, 2020).

Diante dessa situação, surge a pergunta de pesquisa do presente estudo: Como são as trajetórias das lideranças femininas das cooperativas de crédito e como tais trajetórias impactaram suas carreiras?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem por objetivo compreender as trajetórias das lideranças femininas das cooperativas de crédito e como tais trajetórias impactaram suas carreiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) analisar as trajetórias da liderança feminina nas cooperativas de crédito identificando fatores potenciais e restritivos;
- b) conhecer as percepções das mulheres em cargos de liderança em relação à liderança feminina e inclusão nas cooperativas de crédito;
- c) analisar aspectos que ajudam a compor as identidades da liderança, ao longo das trajetórias destas mulheres pesquisadas;
- d) propor um modelo para impulsionar o desenvolvimento de líderes mulheres nas cooperativas, considerando as perspectivas longitudinal e identitária em suas trajetórias de carreiras.

1.3 Justificativa

A pauta da diversidade e inclusão está cada vez mais presente nas cooperativas de crédito, fundamentada nos seus princípios de compromisso de desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, bem como na promoção de uma governança diversa e inclusiva, com pluralidade de pensamento, colaboração e inovação.

As cooperativas de crédito apoiam a agenda de políticas e planejamento da ONU, especialmente a Agenda 2030 do Pacto Global da ONU, por meio de seus 17 objetivos de desenvolvimento sustentável. Esses objetivos têm por finalidade deixar o mundo mais justo e mais humano até o ano de 2030, com destaque para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) número 5 que aborda sobre a importância de alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas mulheres e meninas.

Desta forma, o cooperativismo de crédito mundial e brasileiro vêm discutindo de forma enfática a inclusão das mulheres na liderança das cooperativas (ACI, c2018), uma das razões pela qual justifica-se a presente pesquisa. Esta pesquisa pretende, também, contribuir para uma reflexão sobre a liderança feminina nas cooperativas de crédito permitindo identificar seus fatores potenciais e restritivos.

Em 2016 um Sistema de Cooperativas de Crédito aderiu ao Programa *Global Women's Leadership Network*, em português, Rede Global de Mulheres Líderes, para oferecer às mulheres a oportunidade e os recursos para fazer uma diferença

mensurável em suas vidas, em suas trajetórias profissionais, na vida dos membros das Cooperativas de Crédito e em suas comunidades.

Esta pesquisa pretende conhecer as mulheres que desempenham um cargo de liderança estratégica nas cooperativas de crédito do Brasil, através de suas histórias de vida pessoal e profissional, analisando os aspectos que ajudam a compor as identidades de liderança.

Além disso, esta pesquisa é relevante, também, pelo fato desta pesquisadora desempenhar um cargo de liderança na mais antiga cooperativa de crédito da América Latina e participar da Rede Global de Mulheres Líderes e da Sister Society Brasil.

Apesar de haver vários artigos sobre liderança feminina e liderança feminina nas organizações, foram encontradas poucas pesquisas sobre liderança feminina nas cooperativas nas bases de dados de publicações científicas EBSCOHost, Scielo e Capes, razão pelo qual este estudo está sendo proposto.

Em uma pesquisa realizada nas bases de dados de publicações científicas (EBSCOHost), foram encontrados 120 artigos científicos acadêmicos dos últimos 5 anos, que remetiam as palavras-chaves *leadership and women or female or woman or females*, mas apenas 4 publicações utilizando as palavras-chaves *leadership and women or female or woman or females and cooperativismo or cooperative or credit union*). Com o resultado, é possível perceber que o tema é pouco discutido na academia. O Quadro 1 elenca os artigos encontrados na base dados EBSCOHost.

Quadro 1 - Artigos sobre liderança feminina nas cooperativas encontrados na EBSCOHost

Título	Autor(es)	Journal
Exploring the Participation of Women in Financial Cooperatives and Credit Unions in Developing Countries	<u>Bezboruah, Karabi</u> ; <u>Pillai, Vijayan</u>	VOLUNTAS
Women Leaders and Social Performance: Evidence from Financial Cooperatives in Senegal.	Périlleux, A.; Szafarz, A.	WORLD DEVELOPMENT
Financial Management Effectiveness and Board Gender Diversity in Member-Governed, Community Financial Institutions.	Ward, A.; Forker, J.	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS
La cuestión del género en los órganos de gobierno de la banca cooperativa.	Palomo-Zurdo, R.; Gutiérrez-Fernández, M; Fernández-Torres, Y.	C.I.R.I.E.C. ESPAÑA

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe ressaltar que foram feitas pesquisas em periódicos de Qualis superior que publicam artigos na temática do cooperativismo (Annals of Public And Cooperative Economics) e não foram encontradas publicações sobre liderança feminina.

O trabalho se torna importante pois poderá ajudar a escrever a história das mulheres líderes das cooperativas de crédito no Brasil e servirá de exemplo e inspiração para outras mulheres que enfrentam os desafios nas posições de liderança. Espera-se que esta entrega possa transferir conhecimento à sociedade e gerar valor às cooperativas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico está embasado em 4 pilares centrais: a trajetória da mulher no mercado de trabalho com um resgate histórico e análise atual da participação da mulher no mercado de trabalho; o conceito de liderança e as abordagens teóricas para compreender os tipos de liderança; a diversidade na liderança das organizações e cooperativas para conhecer a participação das mulheres em cargos de liderança e as barreiras que dificultam a ascensão feminina a esses cargos; e o cooperativismo para conhecer o movimento cooperativista, seus princípios e suas peculiaridades, e entender o ambiente em que a pesquisa será realizada.

2.1 Trajetória da Mulher no Mercado de Trabalho

A participação das mulheres no mercado de trabalho iniciou com os movimentos feministas que tiveram ênfase na segunda guerra Mundial, quando os homens saíram para lutar na guerra e as mulheres tinham que tomar conta da casa e serem provedoras. Porém, após o término da guerra as mulheres foram demitidas e teve início um processo de conscientização e questionamento do próprio papel social da mulher. Kanan (2010) ressalta que esse foi o divisor de águas na história da inserção da mulher no mercado de trabalho.

Surge, assim, a força das mulheres que buscam igualdade e os mesmos direitos dos homens: o movimento feminista. Melo e Tomé (2018) destacam dois momentos de nascimento do feminismo. O primeiro momento teve início durante a revolução industrial, em que as mulheres lutavam por melhores condições de trabalho e reivindicavam um lugar na sociedade política e educacional. As palavras de liberdade, igualdade e fraternidade marcaram as lutas das mulheres que deveriam ser vistas como iguais aos homens.

No Brasil, o Código Civil de 1916 retratava a sociedade conservadora e patriarcal da época. A mulher era classificada incapaz, submissa a imagem do homem e a sua autoridade e o homem era o chefe da sociedade conjugal (DIAS, 2017). A mulher, quando casava, perdia sua capacidade civil e tornava-se relativamente capaz, assim como os índios, os pródigos e os menores e, para trabalhar precisava autorização do marido. De acordo com a Lei nº 3.071/1916 revogada pela Lei 10.406/2002:

Art. 6. São incapazes, relativamente a certos atos, ou à maneira de os exercer:

- I. Os maiores de dezesseis e menores de vinte e um anos
 - II. As mulheres casadas, enquanto subsistir a sociedade conjugal.
- [...].

Art. 233. O marido é o chefe da sociedade conjugal.

Compete-lhe:

- I. A representação legal da família.
- II. A administração dos bens comuns e dos particulares da mulher, que ao marido competir administrar em virtude do regime matrimonial adaptado, ou do pacto antenupcial
- III. direito de fixar e mudar o domicílio da família
- IV. O direito de autorizar a profissão da mulher e a sua residência fora do tecto conjugal (BRASIL, 1990).

A partir de 1930 as mulheres conquistaram o direito do voto, assumindo um papel de cidadã, iniciando um novo momento de transformações e influências no matrimônio, na educação e no mercado de trabalho (MELO; TOMÉ, 2018).

O segundo momento do feminismo ocorreu no início do século XX quando a participação feminina no mercado de trabalho aumentou. Neste momento foram avaliados as capacidades femininas cognitivas e técnicas (MELO; TOMÉ, 2018).

A Declaração universal dos direitos humanos da Organização das Nações Unidas em 1948, afirmou a igualdade de gêneros e embasou a constituição das leis positivas, que apoiavam a inclusão da mulher no mercado de trabalho (DE ANCA; VÁZQUEZ, 2007).

A Lei dos Direitos Civis ou *Equal Employment Opportunity Act*, promulgada em 1964, nos Estados Unidos, serviu de base para as revisões constitucionais voltadas para a proteção das minorias conforme De Anca e Vázquez (2007) e para o surgimento das leis *positivas*, nos Estados Unidos e na Europa, que promulgavam a adoção de práticas para a promoção da diversidade, incluindo a mulher, em organizações vinculadas ao governo (FLEURY, 2000). Esse instrumento, além de garantir direitos iguais, visava auxiliar na diminuição histórica de injustiças sociais, criando programas e políticas proativas com vistas a promover uma força de trabalho diversa e heterogênea (MOR BARAK, 2011).

A partir de 1990, várias transformações como o capitalismo, a globalização, a economia e a ampliação da força de trabalho aumentaram a participação feminina no mercado de trabalho (ARAÚJO, 2002). Contudo, quando se compara a participação do gênero no mercado de trabalho remunerado, observa-se que ainda há predominância masculina: 86% dos homens na faixa etária entre 16 e 59 anos estão

no mercado de trabalho, contra 63,7% de mulheres, na mesma faixa etária (MELO; THOMÉ, 2018).

A participação da mulher no mercado de trabalho traz benefícios para as organizações, influenciando no comportamento da liderança, visto que as mulheres podem ter um estilo mais democrático e participativo do que os homens e que são mais orientadas para as tarefas menos preocupadas com os outros (EMMERIK; MARTIN; EUWEMA, 2010). Além disso, gera independência financeira e emocional para a mulher, fortalecimento da sua voz ativa e empoderamento.

Para Sen (2010), a independência econômica das mulheres é igual à emancipação social, que afeta não só às mulheres, mas toda a sociedade, uma vez que, quando a mulher tem consciência do seu papel social, é investida de sua autoridade, ela poderá influenciar a natureza da discussão pública, sobre diversos temas sociais. Mas, como nos afirma Vries (2012), as mulheres precisam de igualdade efetiva e não apenas igualdade representativa.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) de 2018 (IBGE, 2018) avaliou o grau de instrução dos homens e mulheres no mercado de trabalho, sendo que em 2018, 18,4% dos homens ocupados tinham o Ensino superior, comparando com 22,8% das mulheres. Esta pesquisa também indicou que elas são as que mais estudam: 9,3 anos, enquanto para os homens, 8,9 anos. Ao avaliar a taxa ajustada de frequência escolar líquida ao ensino superior, observa-se 26,8%, para mulheres, enquanto que, para os homens, tal porcentagem é de 19,7%, valor estável em relação a 2016.

Após a inserção no mercado de trabalho, as mulheres enfrentaram e até hoje enfrentam desigualdades de condições de trabalho e de salários. Entre 2012 e 2016, uma pesquisa do IBGE de 2018 destacou que as mulheres ganhavam, em média, 75% a menos do que os homens. O mesmo estudo mostra que essa diferença ocorre por que as mulheres trabalham menos horas que os homens, porém quando se equipara a mesma carga horária o percentual sobe para 86,7% (PNAD – IBGE).

Contudo, mesmo com o aumento das mulheres na força de trabalho e em posições de liderança, o Instituto Ethos (2017) aponta a existência de um afunilamento hierárquico, ou seja, conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações, encontram-se menos mulheres.

2.2 Liderança nas Organizações

O conceito de liderança vem sendo desenhado há alguns anos por diversos autores que, de maneira geral, entendem que liderança é a capacidade do líder de influenciar e direcionar seus liderados.

Para Cabral e Seminotti (2009a), liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas, é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por essas. Emmerik, Martin e Euwema (2010), destacam que liderança é a habilidade de um indivíduo de influenciar, motivar e possibilitar a outros contribuir com o efetivo sucesso da organização da qual eles façam parte. Soto (2011), complementa que liderança é um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos.

Posner e Kouzes (2013), tratam a liderança como um relacionamento que se dá entre os líderes e seus liderados, uma vez que os líderes não realizam nada sozinhos. Dessa forma, é necessário que o líder estabeleça valores comuns que inspirem uma visão comum, desenvolvendo competências, fortalecendo, capacitando e gerando um clima organizacional.

Embora o conceito de liderança traga, muitas vezes, a influência que o líder tem sobre seu liderado, Turano e Cavazotte (2016) definem a liderança com um processo interativo entre as partes e, que a influência servirá para o seguidor empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam.

Não obstante a evolução dos conceitos, as teorias sobre liderança refletem os atributos de um líder e o momento histórico vivenciado.

A teoria dos traços que perdurou mais fortemente até o final dos anos 1940, defende que os líderes já nascem com características que os diferenciam dos liderados. Essas características de capacidade física, social e de personalidade destacam a força física, a inteligência, capacidade administrativa e de realização de tarefas e, destacando o líder associado as características atribuídas ao masculino (BRYMAN, 2012; CABRAL; SEMINOTTI, 2009a; CAVALCANTI *et al.*, 2016).

Como alternativa à essa teoria, a teoria do comportamento passa a considerar a relação do líder com seus liderados, enfatizando o comportamento do líder, mas também a uma situação e como o comportamento é observado. Essa teoria analisou o comportamento dos líderes que, mesmo sem características inatas de liderança,

tornavam-se líderes identificando traços associados a liderança como o desejo de liderar, ambição e autoconfiança. As pesquisas relativas a essa teoria ocorreram em instituições militares (BRYMAN, 2012).

A teoria contingencial estabelece que o líder deva adaptar as escolhas ao contexto e motivar seus liderados para o cumprimento dos objetivos, que se realizarão conforme a influência que o líder tenha sobre seus liderados (CABRAL; SEMINOTTI, 2009a; CAVALCANTI *et al.*, 2006). O enfoque situacional enfatiza que o líder deva adaptar as ações de liderança, por exemplo, ao ambiente e ao grau de maturidade dos liderados.

As teorias neocarismáticas, também chamada por Turano e Cavazotte (2016) de escola da *nova liderança* ou abordagens integrativas, transferem o foco da figura do líder para a figura dos seguidores e seu papel no processo da liderança.

A teoria da liderança transformacional, uma das perspectivas da escola da nova liderança, apoiada, principalmente pelos conceitos de Burns (1978 *apud* TURANO; CAVAZOTTE, 2016) estabelece que líderes transformacionais são capazes de inspirar seguidores para alterar as expectativas, percepções e motivações para trabalhar por objetivos comuns e, conforme Bass (2008) compreende quatro elementos: carisma ou influência idealizada (atribuída ou comportamental), motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Druskat (1994), destaca que, em tempos de constantes mudanças e alta competitividade, é fundamental que se tenham líderes transformacionais que estimulem em seus seguidores o desenvolvimento da capacidade de iniciação, proporcionando um local de inovação. Para Kark, Waismel-Manor e Shamir (2012), a liderança transformacional permite que os seguidores transcendam seus próprios interesses para um objetivo maior coletivo e excedam as expectativas de desempenho.

Em seu estudo, que teve como objetivo analisar o tipo de liderança adotado pelos líderes de organização do setor cooperativo e relacioná-lo com os valores de base dessas organizações, Correia de Andrade (2015) concluiu que a liderança transformacional foi mais percebida pelos líderes das Caixas de Crédito Agrícolas Mútuas de Portugal, pois foi o que obteve um valor médio mais elevado, sendo referido por estes que utilizam, muitas vezes, os comportamentos característicos da liderança transformacional.

Kark, Waismel-Manor e Shamir (2012), salienta, após análise de 45 estudos que examinaram todas as pesquisas disponíveis sobre estilos de liderança transformacional e transacional que as mulheres tiveram melhor classificação em fatores de transformação e no fator de recompensa contingente (ou seja, trocando recompensas pelo desempenho satisfatório dos seguidores). Sugere, ainda, uma relação positiva significativa entre fatores *femininos* e *masculinos* e liderança transformacional, com um relacionamento positivo um pouco mais forte entre *feminilidade* e liderança transformacional. Dessa forma, os pesquisadores concluíram que a liderança transformacional requer um equilíbrio de gênero, e não o estereótipo tradicional de liderança de *masculinidade* (KARK; WAISMEL-MANOR; SHAMIR, 2012).

A liderança carismática, que também faz parte da escola da nova liderança, dispõe que o carisma é um elemento de influência na relação de líder e seguidor (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Líderes carismáticos têm, geralmente, um vínculo emocional único com seus seguidores, baseado em valores compartilhados. Levay (2010) sustenta a importância da liderança carismática para o desenvolvimento de um clima ético organizacional.

Um exemplo de liderança carismática é apresentado na pesquisa feita por Lima (2012), em uma cooperativa habitacional do Rio de Janeiro, onde trabalhavam homens e mulheres, sendo que as mulheres exerciam liderança carismática baseada em uma estratégia de liderança sutil. Elas compartilhavam seus conhecimentos, desenvolviam seus pares e tinham papel estratégico de produzir vínculos para superar dificuldades socioeconômicas e resolver conflitos dentro do grupo.

O estudo das abordagens teóricas de liderança busca ampliar o entendimento do papel de liderança nas organizações e entender que a capacidade de liderar depende do contexto no qual é exercida a liderança e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos) (CABRAL; SEMINOTTI, 2009a).

A liderança carismática e a liderança transformacional serão as abordagens norteadoras, que darão sustentação a pesquisa, pois tem maior proximidade com a

liderança feminina e servirão de apoio para entender a problemática apresentada neste trabalho e responder aos objetivos propostos.

2.2.1 Liderança Coletiva

O papel do líder nas organizações, que esperam sucesso e resultados na execução de estratégias, destaca-se pela habilidade, conhecimentos técnicos, raciocínio analítico e capacidade de trabalhar em equipe (FREIRE *et al.*, 2015).

Dessa forma, a liderança não deve ser considerada o resultado de elementos isolados, mas de uma associação entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, envolvendo diferentes níveis hierárquicos (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b).

Para Freire *et al.* (2015, p. 429), liderança coletiva é definida como “[...] o esforço combinado dos líderes, com diferentes habilidades que se reúnem em conjunto para tomadas de decisões em atender os imperativos estratégicos das empresas, lidando com situações diversas”. Liderança coletiva resulta em um grupo coeso de pessoas que trabalham eficazmente em conjunto para um objetivo comum.

Numa Cooperativa, a liderança coletiva pode ser representada pela Governança Cooperativa que envolve o relacionamento entre associados, coordenadores de núcleo e conselho de administração (FREIRE *et al.*, 2015). O conselho de administração é eleito pelos associados em assembleia geral para representar e decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e zelar pelo seu desenvolvimento (Relatório de Sustentabilidade, 2020).

O Conselho de Administração decide de forma coletiva, porém suas decisões são pautadas na opinião dos Coordenadores de núcleo que são os representantes eleitos por cada núcleo de associados e representam as decisões tomadas pelos associados em Assembleias de Núcleos. Os Coordenadores de núcleo auxiliam a planejar e decidir, juntamente com dirigentes e executivos, as estratégias de crescimento da sua cooperativa. A Figura 1 representa a governança de uma cooperativa de crédito:

Figura 1 - Governança nas cooperativas de crédito



Fonte: Elaborada pela autora, a partir do modelo de Governança do Sistema de Cooperativas de Crédito.

Assim, coordenadores de núcleo e conselheiros de administração integram, como sujeitos, a coletividade da rede organizacional, em diferentes níveis hierárquicos e participam não apenas como integrantes do seu grupo, mas também contribuem com o processo decisório (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b).

Para as cooperativas, a liderança coletiva possibilita o aumento do envolvimento e fidelização dos associados e o estímulo à sua participação. O desenvolvimento dos laços entre os participantes da rede, aumenta a confiança, facilita o fluxo de informações e o processo de tomada de decisão e melhorando o seu desempenho (SENGE, 1999).

Desse modo, amplia-se o conceito de liderança como a capacidade de influenciar, conforme destacado no capítulo anterior, para analisá-la como a “[...] capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas” (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b, p. 3), marcando uma relação de interdependência.

Refletir a liderança num contexto de coletividade é valorizar capacidades de comunicação, conectividade, cooperação, gestão de pessoas e compartilhamento de decisão e, pensar sobre a participação das mulheres em cargos de liderança (CABRAL; MEDEIROS, 2016), visto que instiga a cultura organizacional e estabelece uma mudança na organização para uma nova possibilidade (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b).

2.3 Diversidade na Liderança das Organizações e Cooperativas

O tema diversidade e inclusão, cada vez mais, é pauta das organizações e cooperativas, porém, já faz parte dos estudos há muitos anos. Para Nunes e Schmitt (2020), a origem do conceito da abordagem científica está atrelada ao estudo da antropologia, que busca entender a cultura tanto nos aspectos universais quanto sua dimensão plural, de complexidade e multiplicidade.

Fleury (2002) conceitua diversidade como a miscigenação de pessoas com identidades distintas que interagem no mesmo sistema social, fazendo referência a autopercepção dos indivíduos, com suas identidades visíveis e invisíveis. Desta forma, o tema diversidade cultural pode ser analisado sob diversas óticas, dentro do contexto da sociedade, das organizações, dos grupos e do indivíduo (FLEURY, 2002).

A diversidade inclui todos os indivíduos, conforme destaca Thomas (1991), perpassando pelas concepções de classe, raça ou gênero e, ampliando para idade, história corporativa, formação educacional, função e à personalidade. Compreende, ainda, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS, 1991).

Contribuindo com este debate, Scott (1994) defende uma visão mais ampla de gênero, palavra utilizada pelas feministas como uma maneira de se referir à organização social da relação entre os sexos. Desta forma, o termo *gênero* não se refere somente a posição sobre a desigualdade ou o poder, nem tampouco designa a parte lesada (e até hoje invisível) (SCOTT, 1994).

Apesar de muitos artigos e livros terem substituído o termo *mulheres* por *gênero*, Scott (1994) sugere a análise de *gênero* como categoria analítica, com o seu surgimento no final do século XX. As teorias anteriores fundamentaram *gênero* como oposição entre masculino/feminino, outras reconheceram uma *questão feminina*, outras ainda se preocuparam com a formulação da identidade sexual subjetiva, mas o gênero, como uma forma de falar sobre sistemas de relações sociais ou sexuais não tinha aparecido (SCOTT, 1994).

Diante do exposto, novas reflexões e reestruturações deverão surgir a respeito das políticas feministas, redefinindo o gênero em conjunção com uma visão de igualdade política e social que inclua não somente o sexo, mas também a classe e a raça (SCOTT, 1994).

Saffioti (1994) conclui que, dada a pluralidade, o sujeito social é constituído em gênero, raça/etnia e classe, não podendo cogitar somente um atributo. Desta forma, devemos unir os desiguais para a construção de uma comunidade mais igualitária, mais justa, que possa desenvolver plenamente as potencialidades de cada indivíduo, seja ele homem ou mulher, branco negro, mais ou menos abastado.

A inclusão vai além da diversidade e sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa (THOMAS; ELY, 2002).

Embora as mulheres estejam ocupando cada vez mais seu espaço no mercado de trabalho, elas estão enfrentando mais dificuldades para chegarem a cargo de lideranças do que o dos homens. Nogueira (2006) ressalta que o número de mulheres reduz significativamente quando são analisados os cargos de alta gestão:

Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas. O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança, é frequente que seja em setores de atividade econômica tradicionalmente femininos (NOGUEIRA, 2006, p. 58).

No Brasil, a análise dos dados das 339 companhias listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa, composta por 2244 assentos efetivos em conselhos de administração, indica que a participação das mulheres em conselhos de administração no Brasil ainda é baixa, representando somente 7,9% do total de assentos efetivos disponíveis (IBGC, 2016).

Nas Cooperativas de crédito no Brasil, também é visível a baixa participação das mulheres na liderança, tanto na trajetória do colaborador quanto na do Associado. Apenas 5% dos presidentes e vice-presidentes são mulheres (Relatório de Sustentabilidade, 2020). O estudo elaborado por um Sistema de Cooperativas de Crédito demonstrou que quanto maior o nível hierárquico de gestão menor a representatividade de mulheres.

Entretanto, sistemas cooperativos de outros países apresentam realidades diferentes. A Vancouver City Savings Credit Union é uma cooperativa financeira de propriedade com sede em Vancouver, British Columbi, que está focada em melhorar

o bem-estar financeiro de todos os seus membros e construir comunidades saudáveis, o que inclui abraçar a equidade de gênero e apoiar a participação econômica total das mulheres.

A Vancity tem uma longa história de apoio a questões que afetam as mulheres. A união de crédito reconhece que as mulheres enfrentam barreiras e estão sub-representadas na comunidade empresarial, especialmente em cargos de liderança. Essa cooperativa também acredita que o talento feminino engajado é um fator essencial da vantagem competitiva e que, como empregador, precisa ajudar seus funcionários a equilibrar os compromissos dos pais, do trabalho e da comunidade.

A Vancity é uma instituição financeira cooperativa positiva para as mulheres, que representam 78% do Conselho de administração, 71% da equipe de liderança executiva, 50% de diretores e equipe executiva, 64% dos gerentes e 65% de todos os funcionários. Com 534.886 associados, US\$ 27,4 bilhões em ativos e 2.853 funcionários, a Vancity atua em 59 ramos e apoia inúmeros projetos e programas que buscam o empoderamento feminino e reduzir barreiras para que as mulheres possam ocupar seus espaços na sociedade (VANCITY, 2019).

Segundo a pesquisa da Consultoria McKinsey and Co, que analisou cerca de mil companhias de 12 países, as empresas com maior diversidade cultural e de gênero são mais lucrativas. As companhias com maior diversidade de gênero da amostra têm 21% mais chances de apresentar resultados acima da média do mercado do que as empresas com menor diversidade do grupo.

No que se refere à participação das mulheres nos cargos executivos, a Austrália é o país onde elas representam a maior parcela, sendo 21% dos casos analisados. Nos Estados Unidos, elas são 19% e no Reino Unido, 15%. O estudo também mostra que em cargos de direção os dados apontam 30%, 26% e 22%, respectivamente.

Algumas pesquisas recentes reforçam a importância da liderança feminina nas cooperativas. Palomo-Zurdo, Gutiérrez-Fernández e Fernández-Torres (2017) ressaltam que alcançar diversidade de gênero adequada nos conselhos de administração não é apenas um desafio em termos de ética, política e responsabilidade social corporativa; também pode ser um objetivo de eficiência cuja veracidade deve ser analisada. O estudo analisou se um aumento da presença feminina nos conselhos de administração das cooperativas de crédito espanholas leva

a uma melhoria em sua rentabilidade econômica (ROA) e os resultados obtidos mostram a importância do gênero para explicar a rentabilidade dessas entidades.

Para Ward e Forker (2017), os conselhos com maior representação feminina exibem uma gestão financeira superior em primeiro lugar, no que diz respeito à qualidade da carteira de empréstimos no período de austeridade após a crise financeira e, em segundo, quando mensurados em relação ao retorno dos ativos. Os conselhos dominados por mulheres favorecem a orientação social e tendem a alinhar a estratégia das cooperativas de acordo com as comunidades locais (PÉRILLEUX; SZAFARZ, 2016).

Bezboruah e Pillai (2015) concluem que as cooperativas e cooperativas de crédito podem ser uma ferramenta eficaz para aumentar a participação das mulheres na administração e governança organizacional.

Para Nogueira (2006, p. 59):

Lutar por um aumento do número de mulheres em posições de liderança pode passar por compreender e tentar alterar as barreiras acima enunciadas ou mesmo argumentar pela complementaridade dos sexos. Mas questionar a noção de liderança feminina – sem esquecer o problema e a necessidade de mais mulheres fazerem parte da hierarquia das organizações – é uma tarefa difícil.

Druskat (1994) destaca que as mulheres se preocupam em criar uma conexão próxima com seus liderados, que permita o desenvolvimento pessoal, pois veem no poder um meio de compartilhamento. Além disso, identifica que as mulheres, em comparação com os homens, são: mais democráticas, mais orientadas às relações interpessoais e menos orientadas às tarefas em determinadas situações.

Post (2015) considera as mulheres líderes mais relacionais do que os homens e que as equipes lideradas por mulheres também devem relatar um aprendizado mais cooperativo do que as lideradas por homens. Argumenta, ainda, que as mulheres líderes são mais propensas do que os homens a facilitar a coesão da equipe, o aprendizado cooperativo e a comunicação participativa.

Segundo Carvalho (2015), as mulheres líderes usam a autoridade baseada na troca de ideias, buscam a participação e o desenvolvimento das equipes, a inspiração de colaboradores rompendo com o modelo hierárquico de liderança.

2.3.1 Barreiras na Ascensão da Mulher a Cargos de Liderança: Metáforas do Teto de Vidro e Labirinto de Liderança

Como se observa, a participação da mulher no mercado de trabalho e nos cargos de liderança tem tido um crescimento contínuo, porém de forma lenta, impactado, muitas vezes, por diversos paradigmas e dificuldades encontradas.

A metáfora do *teto de vidro* explica que existe uma barreira invisível que impede o crescimento das mulheres nas organizações.

Até mesmo aquelas mulheres que ascenderam continuamente na hierarquia acabaram em algum momento esbarrando em uma barreira invisível. A suíte executiva parecia ao seu alcance, mas elas simplesmente não conseguiam romper o teto de vidro (EAGLY; CARLI, 2007, p. 4)

O termo *teto de vidro* teve origem, em 1991, com a criação da Comissão teto de vidro, presidida pelo secretário do Trabalho americano Robert Reich instituída para estudar as barreiras para o avanço das minorias e das mulheres nas hierarquias corporativas. Após uma extensa pesquisa, incluindo, inquéritos, audiências públicas e entrevistas, emitiu, em 1995, um relatório chamado *Good for Business* que contemplava 12 (doze) recomendações sobre como melhorar o local de trabalho, aumentando a diversidade na organização e redução da discriminação (BURIN, 2008).

Apesar de explicar a dificuldade da ascensão feminina aos cargos de liderança, esta metáfora não menciona os esforços que as mulheres estão fazendo para alcançar as posições de liderança executiva. A metáfora do *labirinto de liderança* justifica a ideia de que não existe um único motivo, mas vários desafios a serem enfrentados por elas.

Eagly e Carly (2007) descrevem que o começo do labirinto é onde inicia-se a vida profissional da mulher e, na medida em que ela avançar, encontrará várias barreiras. Porém, se existisse a possibilidade de saber quais barreiras a mulher enfrentará, mais fácil será encontrar a solução do problema.

Cinco Barreiras são sugeridas por Eagly e Carly (2007): vestígios de preconceito, resistência à liderança feminina, problemas com estilos de liderança, demandas da vida familiar e pouco investimento em capital social, conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 - Barreiras do Labirinto de Liderança

Vestígios de preconceito	Refere-se ao fato de que o homem ainda ganha mais e sobe mais depressa na carreira, ou seja, o homem obtém vantagem em relação à mulher igualmente qualificada na disputa de cargos tradicionalmente ocupados por homens, bem como em ocupações de maior integração de gênero.
Resistência à liderança da mulher	Os homens são referência quando o assunto é liderança. As pessoas associam homens e mulheres a traços distintos e vinculam o homem a uma série maior de traços que denotam liderança. São associações mentais disseminadas, conscientes ou não, sobre a mulher, o homem e a liderança.
Problemas com estilo de liderança	Homens e mulheres associam a liderança à figura do homem em razão de modelos mentais inconscientes associados aos aspectos da liderança transacional ligados a medidas corretivas e disciplinares. A mulher possui um estilo mais participativo e colaborativo do que o comumente adotado pelo homem, buscando maneiras de projetar autoridade sem recorrer ao comportamento autocrático.
Demandas da vida familiar	A maternidade é uma responsabilidade que cabe fundamentalmente à mulher. Ademais, são as mulheres que, geralmente, acompanham mais a educação dos filhos e se dedicam às atribuições domésticas. Ainda que os homens estejam colaborando cada vez mais, as mulheres agregam as funções maternas, do lar e profissional, tentando equilibrar o tempo entre trabalho e família.
Pouco investimento em capital social	A difícil tarefa das mulheres de conciliar trabalho e família faz com que as mulheres tenham pouco tempo para as conexões. A socialização com colegas e a realização de <i>networking</i> é um fator primordial para o crescimento profissional de qualquer pessoa.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Eagly e Carly (2007).

Diante do exposto, a participação das mulheres em cargos de liderança perpassa vieses, muitas vezes, inconscientes, preceitos de diversidade, de forma a

respeitar as características próprias de cada pessoa para o desenvolvimento sustentável da organização. De acordo com Fritz e Van Knippenber (2017), o ambiente organizacional pode estimular ou desestimular a aspiração da liderança feminina e que estas influências climáticas afetam diretamente homens e mulheres, sendo importante o conhecimento para que a aspiração de liderança seja favorecida pelo ambiente.

2.4 Cooperativismo

O cooperativismo, como estrutura organizacional social e econômica, surge como alternativa ao modelo de produção do capitalismo do século XIX, em plena Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra, baseado em movimentos sociais e intelectuais de reação, como: os socialistas, o movimento comunista, anarquista, além de organizações como a própria Igreja Católica em posições claras contrárias ao modelo de organização do trabalho (SCHNEIDER, 2007).

Fundamentado nas ideias dos *socialistas utópicos* como Louis Blanc, Charles Fourier e Robert Owen, que defendiam que as alterações sociais de melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores implicariam mudanças nas relações de trabalho e distribuição de renda mais igualitária e não pela alteração súbita, como, por exemplo, uma revolução armada, defendida por outros movimentos. Conforme Pinho (1966, p. 55):

Socialismo utópico foi uma corrente de pensamento estabelecida por Robert Owen, Saint-Simon e Charles Fourier. O socialismo utópico tinha como objetivo a criação de uma sociedade ideal, que seria alcançada de forma pacífica graças à boa vontade da burguesia. O nome socialismo utópico surgiu graças à obra *Utopia* de Thomas More, sendo que a utopia é referente a algo que não existe ou não pode ser alcançado. De acordo com os socialistas utópicos, o sistema socialista se instalaria de forma lenta e gradual. Karl Marx se distanciou do conceito de socialismo utópico, visto que de acordo com essa corrente a fórmula para alcançar a igualdade na sociedade não era discutida. O oposto do socialismo utópico é o socialismo científico, que criticava o utópico porque este não tinha em conta as raízes do capitalismo. Karl Marx classificava os métodos dos utópicos de *burgueses*, porque eles se baseavam na transformação súbita na consciência dos indivíduos das classes dominantes, acreditando que só assim se alcançaria o objetivo do socialismo.

A contribuição dos socialistas utópicos para o cooperativismo fundamentou-se na ideia de associação, organização dos interesses do trabalho, autoajuda, eliminação do lucro, organização de economia coletiva, uma grande organização coletiva a

serviço do interesse geral, acumulação de um fundo coletivo para o desenvolvimento futuro do movimento (MLADENATZ, 2003).

Neste período, os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante desta crise surgiu a ideia de criar uma organização formal chamada de cooperativa, com regras, normas e princípios próprios que seriam praticados com o intuito de respeitar os valores do ser humano. Nascia a Sociedade dos Probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo.

Pinho (1966, p. 37) relata a forma de organização desses pioneiros do cooperativismo moderno:

Tendo iniciado seus trabalhos em 24 de outubro de 1844, na cidade de Rochdale, Inglaterra, 28 trabalhadores, antigos operários da indústria têxtil, organizaram a Rochdale Society Equitable Pioneers Limited, sendo reconhecida como uma cooperativa de consumo. No início com os 28 ex-operários, em 1845 já eram 80; em 1851, somavam um total de 630; e, em menos de dez anos, o número chegou a 5.300 associados.

A Sociedade dos Probos de Rochdale criou os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico. Segundo Pinho (1966), o pioneirismo dos trabalhadores de Rochdale está no fato de terem introduzido, no modelo de organização cooperativa, formas diferenciadas de gestão coletiva, como a autogestão e os princípios de conduta, itens reunidos nos sete princípios cooperativos.

No Brasil, a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro, surgiu em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto (OCB).

A primeira cooperativa de crédito foi fundada no ano de 1902, na Linha Imperial, em Nova Petrópolis, RS, quando dezenove agricultores e o Padre Theodor Amstad iniciaram o movimento cooperativista. As cooperativas de crédito passaram por inúmeros avanços e retrocessos ao decorrer a sua história.

O cooperativismo é o único movimento socioeconômico do mundo que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária desde o seu surgimento na primeira metade do Século XIX, em Rochdale na Inglaterra, pois foi fundado com base em valores e princípios (MEINEN; PORT, 2012).

Segundo Meinen e Port (2012), os valores precedem e dão origem aos princípios. E os princípios, por sua vez, traduzem os valores e os levam à prática no

meio cooperativo. São eles os valores; Solidariedade, Liberdade, Democracia, Equidade, Igualdade, Responsabilidade, Honestidade, Transparência e Responsabilidade ambiental.

Ainda para Meinen e Port (2012), o desenvolvimento cooperativista se orienta através dos princípios, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 - Princípios do Cooperativismo

Adesão livre e voluntária	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Nas cooperativas, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto).
Participação econômica	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia cooperativa.
Educação, formação e informação	As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.
Intercooperação	As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais
Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Meinen e Port (2012).

Cooperativas são organizações com características peculiares em razão da essência filosófica que as rege, ou seja, fundamentadas nos valores da cooperação, que, segundo Schneider (2007), seriam as ideias que motivaram os pioneiros à criação do movimento cooperativo, sendo esses valores a fonte de inspiração para os princípios cooperativos. Schneider (2007, p. 77) enumera esses valores:

- 1 - Valores de autoajuda, que compreendem a criatividade, o dinamismo, a responsabilidade, a independência e espírito do *faça você mesmo o que estiver ao seu alcance*.
- 2 - Valores de ajuda mútua, como cooperação, unidade, ação coletiva, solidariedade e paz.
- 3 - Valores de interesse não lucrativo, quais sejam, da conservação de recursos, eliminação do lucro como força orientadora, responsabilidade social e não exploração do trabalho alheio.
- 4 - Valores democráticos, como os da igualdade, participação e equidade.
- 5 - Valores do esforço voluntário, como os da fidelidade do poder criativo e do pluralismo.
- 6 - Valores do universalismo que significam abertura e mente esclarecida, sensibilidade a uma visão de globalidade.
- 7 - Valores educacionais que apreciam o desejo por mais conhecimento [...].
- 8 - Valores de determinação no esforço e na busca de benefícios para os membros.

Para a ACI, as cooperativas estão fundamentadas nos valores de autoajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da honestidade, atitude receptiva, responsabilidade social e respeito pelos outros.

Schneider (2003) ressalta que os valores cooperativos se configuram como uma proposta de uma *cultura cooperativista* do trabalhador. A cultura cooperativista deve ser difundida através de ações contínuas que envolvam aspectos tanto sociais como econômicos do cooperativismo como doutrina. Desta forma, a educação cooperativista representa a base desta estratégia para que a aplicabilidade dos princípios cooperativistas seja sustentada na prática.

Insta destacar as proximidades e distanciamentos entre os conceitos de *cooperação*, *cooperativa* e *cooperativismo*. Pinho (1966) considera que, apesar de *cooperativa*, *cooperação* e *cooperativismo* terem a mesma base teórico-epistemológica de *cooperar*, eles não configuram o mesmo fenômeno social. Enquanto *cooperação* significa o ato ou efeito de cooperar, *cooperativismo* representa uma doutrina ou uma ideologia, e *cooperativa* seria uma organização com finalidade social e econômica, baseada em princípios e valores. Essa definição é demonstrada por Pinho (1982, p. 7-8):

Etimologicamente, *cooperação* (do verbo latino *cooperare* – operar juntamente com alguém) significa a prestação de auxílio para um fim comum. E *cooperativismo* é a doutrina que visa à renovação social através da *cooperação*. Do ponto de vista sociológico, *cooperação* é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo. A *cooperação*, quando organizada segundo estatutos previamente estabelecidos, dá origem a determinados grupos sociais. Dentre tais grupos, as cooperativas representam aqueles que visam, em primeiro lugar, a fins

econômicos, sociais, educacionais. A doutrina que deu bases teóricas às realizações cooperativistas constitui o cooperativismo. Portanto, cooperação e cooperativismo não são palavras sinônimas. [...] o termo cooperação tem sido geralmente usado como equivalente a cooperativismo ou como organização cooperativa. É o que se verifica em Gide, Gaumont, Lavergne, Lasserre, Poisson, Brouk [...] Cooperativismo no sentido de doutrina, que tem por objetivo a correção do social pelo econômico através de associações de fim econômico e social, ou seja, as cooperativas no sentido de sociedade de pessoas organizadas em bases democráticas, que visam a benefícios: sociais, econômicos e educacionais a seus membros. Trata-se de uma sociedade de pessoas e não de capitais, sem objetivo de lucro mas econômico-social. Seu funcionamento se inspira nos chamados *Princípios dos Pioneiros de Rochdale*: adesão livre, gestão democrática, juros módicos ao capital, retorno proporcional às operações, transações a dinheiro, neutralidade política, religiosa e ética e desenvolvimento da educação.

Um empreendimento cooperativo tem sua fundamentação nas suas bases históricas e doutrinárias, na doutrina do *cooperativismo*, que tem relação com o processo social de *cooperação*. Esses dois conceitos são reconhecidos como relacionados diretamente, mas não configuram o mesmo fenômeno.

As cooperativas caracterizam-se por ser uma sociedade de pessoas democraticamente gerida, centrada nas necessidades de seus associados, que se reúnem para unir esforços em torno de objetivos comuns. Também desempenham um papel importante na comunidade, através dos serviços prestados e dos programas sociais. São empresas constituídas com o objetivo de agregar valor ao trabalho dos seus membros associados, mediante a valorização da sua produção econômica (SCHNEIDER, 2007).

As cooperativas têm na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros e na autonomia e independência princípios basilares de sua gestão. As cooperativas são administradas por seus associados, que são os *donos do negócio*, tendo cada associado direito a um voto, independentemente do valor de seu capital social. Não há também, o objetivo de lucro e as metas devem ser de longo prazo, uma vez que o foco principal é o atendimento às necessidades dos proprietários da cooperativa (Relatório de Sustentabilidade, 2020).

Para Bialoskorski (2007), as cooperativas prestam serviços para as necessidades econômicas de seus cooperados. A cooperativa deverá apresentar benefícios e serviços perceptíveis ao cooperado para que este tenha incentivo econômico para transacionar com a cooperativa e participar.

Diante destas definições, o movimento cooperativo espera que as pessoas

comecem a compreender o que o cooperativismo faz há muito tempo: ser um instrumento que melhora a qualidade de vida das pessoas tanto no aspecto econômico quanto no social, além de fortalecer as comunidades por meio de empregos e geração de renda (MEINEN; PORT, 2012).

2.5 Síntese do Referencial Teórico

O quadro síntese do referencial teórico apresenta as principais ideias e contribuições para o trabalho, na intenção de situar o leitor.

Quadro 4 - Síntese do referencial teórico

Eixos de Abordagem	Principais Ideias e Contribuições para o Trabalho	Autores
Trajetória da mulher no mercado de trabalho	Retrospecto histórico da participação da mulher no mercado de trabalho nas últimas décadas e apresentação de indicadores sobre a liderança feminina no mercado atual.	Araújo, 2002 De Anca e Vázquez, 2007 Dias, 2017 Fleury, 2000 Kanan, 2010 Melo e Tomé, 2018 Mor Barak, 2011 Sen, 2010 Vries, 2012
Liderança nas Organizações	Contextualização das principais abordagens teóricas sobre liderança, com enfoque na liderança preconizada pela abordagem integrativa, que será adotada nesta pesquisa.	Bass, 2008 Bryman, 2012 Cabral e Seminotti, 2009a Cavalcanti <i>et al.</i> , 2006 Correia de Andrade, 2015 Druskat, 1994 Emmerik, Martin e Euwema, 2010 Kark, Waismel-Manor e Shamir, 2012 Levay, 2010 Lima, 2012 Posner e Kouzes, 2013 Soto, 2011 Turano e Cavazotte, 2016
Liderança coletiva	Compreensão da concepção da liderança coletiva e relação com a estrutura de governança das cooperativas.	Cabral e Medeiros, 2016 Cabral e Seminotti, 2009b Freire <i>et al.</i> , 2015 Senge, 1999
Diversidade na Liderança das organizações e cooperativas	Problematização das questões de gênero relacionadas à liderança nas organizações e nas cooperativas.	Carvalho, 2015 Druskat, 1994 Nogueira, 2006 Post, 2015

		Palomo-Zurdo, Gutiérrez-Fernández e Fernández-Torres, 2017 Ward e Forker, 2017 Périlleux; Szafarz, 2016 Bezboruah e Pillai, 2015
Barreiras na ascensão da mulher a cargos de liderança: metáforas do <i>teto de vidro</i> e labirinto de liderança	Discussão das principais barreiras que impedem mulheres de alcançarem posições de liderança referente à empregabilidade, carreira, vida pessoal e representação da identidade.	Beauvoir, 1970 Burin, 2008 Eagly e Carly, 2007 Fritz e Van Knippenber, 2017 Saffioti, 1992 Saffioti, 1994 Scott, 1989 Velho, 1994
Cooperativismo	Contextualização da história, valores e princípios do cooperativismo para conhecer o movimento cooperativista e entender o ambiente em que a pesquisa será realizada.	Meinen e Port, 2012 Mladenatz, 2003 Pinho, 1966 Schneider, 2003 Schneider, 2007

Fonte: Elaborada pela autora.

3 MÉTODO

Nesse capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada na condução deste estudo, os conceitos e justificativas desse método, bem como suas etapas e limitações da pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de abordagem fenomenológica, que teve como estratégia a pesquisa de campo. Para melhor atender ao objetivo desta pesquisa, que é compreender as trajetórias das lideranças femininas das cooperativas de crédito e como tais trajetórias impactaram suas carreiras, a investigação foi realizada por meio de pesquisa qualitativa, exploratória para compreender detalhadamente os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON *et al.*, 1999).

A visão qualitativa nos estudos organizacionais nos ajuda a entender e explicar os fenômenos sociais. Desta forma, “[...] não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram” (GODOI; MELLO; SILVA, 2010, p. 91). Trata-se de ouvir tais sujeitos dentro de sua lógica e razões, situando-os dentro de seus sistemas sociais, em uma perspectiva de interpretação de sentidos difusos que se encontram nas crenças, valores e no imaginário social.

De acordo com Godoi, Mello e Silva (2010, p. 271),

O método fenomenológico, que se utiliza da experiência vivida para compreender um fenômeno, pode ser utilizado na realização de um estudo que considera a pessoa um ser genérico, que pertence a humanidade, um ser ativo, reflexivo, de palavra, que tem desejos, pulsões; um ser simbólico que vive no espaço e no tempo ponto é também um ser singular a, um homem, uma mulher, um pai, mãe, um professor, uma professora, um gerente, uma gerente. É essa singularidade que o torna um ser especial, único.

A fenomenologia como método para compreender o significado das experiências vividas pelas lideranças femininas das cooperativas de crédito servirá para uma reflexão e identificação dos fatores potenciais e restritivos na trajetória das mulheres cooperativistas. A análise das experiências vividas poderá fazer com que os pesquisadores que tiverem contato com essas experiências possam refletir sobre

suas próprias experiências e auxiliar a compreender melhor a sua vivência (GODOI; MELLO; SILVA, 2010).

Para conhecer as trajetórias e percepções das mulheres líderes cooperativistas em relação à liderança feminina nas cooperativas de crédito, utilizou-se a pesquisa de campo, com uma boa preparação para conhecer o *campo* e as formas de acessá-lo, bem como os participantes, o que facilitou os meios de coleta e análise de dados serão empregados (MARCONI; LAKATOS, 2009). Ressaltam os mesmos autores que, para a realização da pesquisa de campo, o primeiro passo é fazer uma extensa e aprofundada pesquisa bibliográfica, analisar a teoria e o estado da arte e conhecer os estudos que já foram publicados.

O caráter exploratório é explicado por Gil (2002) como sendo uma pesquisa que possui como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir uma hipótese. Ele afirma que o objetivo deste tipo de pesquisa é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Dado o foco da pesquisa, com o objetivo de capturar e compreender a essência fenomenológica, da experiência de um fenômeno, com uma abordagem em significados e essências da experiência, justifica-se a escolha metodológica utilizada.

3.2 Campo e Sujeitos do Estudo

O Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito, composto por 625 Cooperativas de Crédito, que estão vinculadas a 09 Sistemas (Federações/Centrais e Confederações) e 222 Cooperativas de crédito singulares independentes (sem vínculo sistêmico), totalizando 847 cooperativas de crédito, que juntas, representam mais de 11,9 milhões de associados, sendo 10,2 milhões na pessoa física e 1,7 na pessoa jurídica (BACEN, 2020) é o campo deste estudo. A primeira cooperativa de crédito do Brasil foi fundada em 1902 com o propósito de unir o capital e o trabalho, desenvolvendo social e economicamente a comunidade local.

No que se refere à participação das mulheres no cooperativismo de crédito nacional, 42% são associadas, porém um estudo mostra que num Sistema de cooperativas de crédito 40% dos associados são mulheres, 23% são coordenadoras de núcleo, 17% são conselheiras, 11% são diretoras e 5% são presidentes e vice-presidentes (Relatório de Sustentabilidade, 2020). As mulheres representam uma

parcela significativa do quadro de associados, porém não estão ascendendo nas mesmas proporções que os homens.

De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), uma abordagem importante para a pesquisa de campo é o uso de inúmeros e altamente informados sujeitos que veem os fenômenos em análise em diferentes perspectivas. Esses sujeitos podem incluir atores organizacionais de diferentes níveis hierárquicos, áreas funcionais, grupos e localidades, bem como de outras organizações relevantes e observadores externos.

Desse modo, o contexto utilizado na pesquisa abrangeu oito Sistemas de Cooperativas de crédito em diferentes estados brasileiros, com a participação de lideranças femininas representantes das Cooperativas singulares. Identificou-se que em um Sistema não havia liderança feminina.

Foram realizadas 14 (quatorze) entrevistas narrativas com mulheres que ocupam cargos de liderança em 14 (quatorze) diferentes cooperativas de crédito dos Sistemas: Sicredi, Sicoob, Unicred, Ailos, Cresol, Uniprime, Credisis e Cecoop. Estas cooperativas estão presentes em oito estados brasileiros: RS, SC, PR, SP, RJ, MG, ES, RO.

Os sujeitos do estudo foram selecionados por representatividade, ou seja, foram convidadas uma representante de cada Sistema, por eles indicadas, e mais algumas mulheres por conveniência e proximidade, visto esta pesquisadora trabalhar numa cooperativa de crédito e conhecer algumas entrevistadas, fato que facilitou o contato e a adesão.

Além da abrangência geográfica, os sujeitos do estudo apresentam características diversas em relação ao nível de liderança e tempo de gestão. Os sujeitos não foram associados às cooperativas para garantir o sigilo e omitir as informações que permitam identificar as entrevistadas, uma vez que todas contaram detalhes de sua vida e trajetória.

O Quadro 5 a seguir apresenta o perfil das entrevistadas e o tempo de duração da entrevista:

Quadro 5 - Amostra da pesquisa

Participantes da pesquisa	Idade	Escolaridade	Tempo de gestão	Duração da entrevista
Entrevistada 1	38 anos	Mestrado	6 anos	44min 3seg
Entrevistada 2	49 anos	Especialização	13 anos	54min 14seg
Entrevistada 3	30 anos	Especialização	1 anos	75min 7seg
Entrevistada 4	37 anos	Especialização	5 anos	1h 7min 47seg
Entrevistada 5	48 anos	Especialização	2 anos	1h 0min 20seg
Entrevistada 6	66 anos	Especialização	17 anos	32min 7seg
Entrevistada 7	61 anos	Especialização	6 anos	45min 46seg
Entrevistada 8	67 anos	Especialização	6 anos	34min 2seg
Entrevistada 9	66 anos	Mestrado	6 anos	23min 32seg
Entrevistada 10	45 anos	Especialização	10 anos	49mun 37seg
Entrevistada 11	49 anos	Especialização	8 anos	56min 26seg
Entrevistada 12	46 anos	Especialização	3 anos	36min 40seg
Entrevistada 13	66 anos	Especialização	29 anos	53min 11seg
Entrevistada 14	46 anos	Especialização	6 anos	45min 11seg

Fonte: Elaborado pela autora.

Os níveis de liderança das entrevistadas não foram apresentados no quadro anterior para preservar o anonimato, pois algumas destas posições são ocupadas por apenas um representante em cada cooperativa. Porém são importantes para maior qualificação e caracterização da amostra, como é apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 - Nível de liderança

Nível de Liderança	Nº
Presidente	8
Diretora executiva	5
Diretora operações	1
Total	14

Fonte: Elaborado pela autora.

Para melhor entendimento da governança das cooperativas, o presidente representa a Cooperativa e reporta-se ao Conselho de Administração. A Diretoria executiva e operacional é nomeada pelo Conselho de Administração e está diretamente ligada ao presidente da Cooperativa.

Além das entrevistas narrativas, foi constituído um Grupo de reflexão, com a participação, de seis mulheres, que são membras da Rede Global de Mulheres Líderes (*Global Women Leadership Network - GWLN*), programa da Fundação do Conselho Mundial das Cooperativas de crédito.

O Quadro 7 apresenta o perfil das participantes do Grupo de reflexão:

Quadro 7 - Amostra do Grupo de reflexão

Participantes do Grupo de reflexão	Idade	Escolaridade	Tempo na GWLN
A	36 anos	Especialização	12 meses
B	48 anos	Superior completo	18 meses
C	51 anos	Especialização	24 meses
D	73 anos	Especialização	60 meses
E	43 anos	Especialização	48 meses
F	42 anos	Superior completo	36 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os sujeitos de pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como foi apresentado previamente os objetivos da pesquisa, como condição para a autorização da realização da pesquisa com as presidentes.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foram selecionadas as técnicas de entrevista narrativa e Grupo de reflexão como forma de conhecer a história da liderança feminina cooperativista e criar contextos de reflexão e construção coletiva, considerando que as cooperativas são sociedades de pessoas, que participam ativa e conjuntamente do negócio cooperativo.

As histórias das pessoas foram contadas através da narrativa, pois elas lembram o acontecimento e encontram possíveis explicações para os fatos, construindo sua vida individual e social. São histórias das experiências, modo de vida, situações que passaram, como agiram frente a esses acontecimentos, dando elementos à construção da história, em sua dimensão cronológica e não-cronológica (BAUER; GASKELL, 2002).

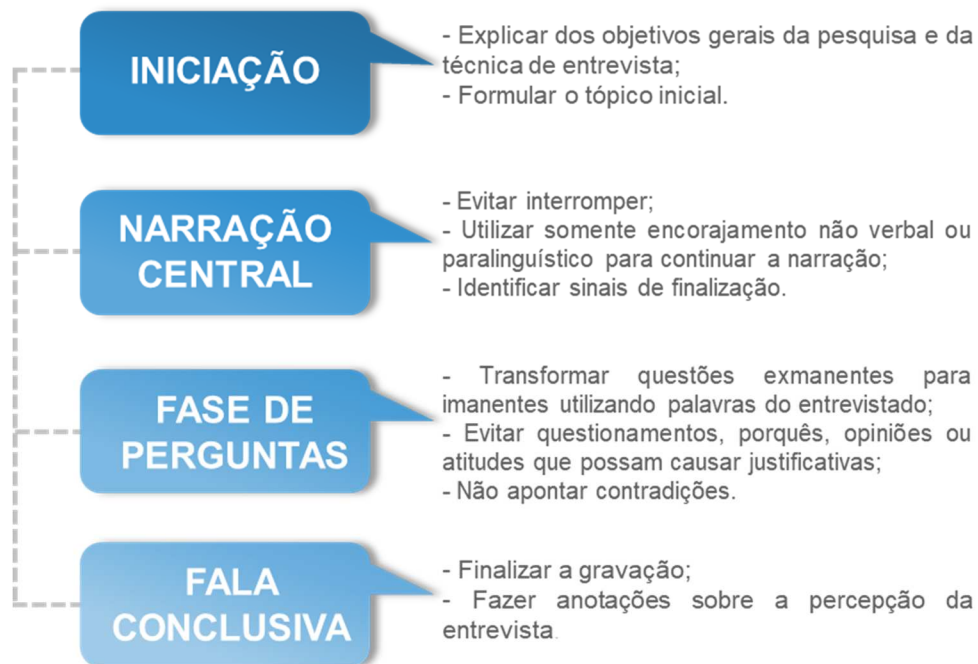
Para Willian Labov (1972 *apud* GODOI; MELLO; SILVA, 2010 p. 407), “[...] a narrativa é um método de recuperar a experiência passada pela combinação de uma sequência verbal de causas a uma sequência de eventos, os quais realmente aconteceram”.

Para esta pesquisa, dada a acessibilidade da pesquisadora com as lideranças femininas cooperativistas, primeiramente, foram realizadas 14 (quatorze) entrevistas narrativas com mulheres que ocupam cargos de presidente, diretora executiva e diretora de operações nas Cooperativas de oito Sistemas de Cooperativas de Crédito do Brasil, pois possuem função estratégica e executiva, trazendo profundidade e qualidade nas informações apresentadas.

Com cada participante foi realizada uma entrevista narrativa, de forma remota nas ferramentas Microsoft Teams ou Zoom, que foi gravada e transcrita, em que a participante contou um pouco a história da sua vida, momentos marcantes que foram importantes para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, os modelos que ajudaram a construir sua identidade de liderança, fatores potenciais e restritivos desta trajetória e a sua percepção em relação a liderança feminina e inclusão nas cooperativas de crédito.

A preparação aconteceu a partir da formulação de algumas questões exmanentes, segundo Bauer e Gaskell (2002), de acordo com os objetivos de investigação da pesquisa e que se diferenciam das questões imanentes, ou seja, os tópicos emergentes na narração. A Figura 2 descreve as etapas da entrevista narrativa, conforme dispõe Bauer e Gaskell (2002):

Figura 2 - Etapas da entrevista narrativa



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Bauer e Gaskell (2002).

A entrevista narrativa tem a capacidade de criar sentidos, mostrando a história e como ela é contada, compreendendo, desta forma, duas estruturas: a história, que é a sucessão de eventos e o discurso, que é a maneira pela qual o conteúdo é revelado (GODOI; MELLO; SILVA, 2010).

Após a conclusão das entrevistas narrativas, foi constituído um Grupo de reflexão, com a participação, de 6 (seis) mulheres, membras da Rede Global de

Mulheres Líderes, mas não exercem cargos de presidente, vice-presidente e diretoria. O grupo de reflexão realizou dois encontros remotos, pela ferramenta Zoom, que foram gravados e transcritos, com o objetivo de conhecer as experiências de cada participante, refletir e analisar quais fatores potenciais e restritivos ajudam a compor a liderança das mulheres cooperativistas. Estas reflexões serviram de apoio para entender a problemática apresentada neste trabalho e responder aos objetivos propostos, visto estas mulheres estarem se preparando para ocupar uma posição de alta liderança nas cooperativas de crédito.

Bleger (2001) sustenta a prática com Grupos de reflexão e destaca a dimensão psicossocial da aprendizagem, onde o ensino e aprendizagem são elementos de um percurso dialético no qual devem ocorrer alterações no plano da conduta. A relevância desse processo de reflexão servirá de sustentação e alicerce para que todas possam falar e expor suas angústias, medos e decepções no contexto apresentado.

De acordo com Fernandes (2003 *apud* FRANCO, 2011), o principal objetivo dos grupos de reflexão é o aprendizado da própria vivência grupal, na medida em que esta prática permite a apropriação dos vínculos entre os pares e com a instituição à qual pertencem.

Para que o objetivo fosse alcançado, Zimermann (1997) sugere que seja feito um planejamento da formação do grupo e o seu funcionamento durante o curso evolutivo, procurando acentuar algumas formas de manejo técnico diante dos diferentes aspectos e fenômenos que surgem no campo grupal dinâmico.

A escolha por Grupo de reflexão reflete a importância do processo democrático de criação, não apenas como integrantes do grupo, mas como participantes de uma construção coletiva, característica que está intrínseca na doutrina do cooperativismo e externada através de seus princípios, bem como no conceito de liderança coletiva.

Para alcançar os objetivos propostos foram realizados dois encontros. Os temas foram enviados previamente para estudo e, no primeiro encontro foram discutidos e analisados os aspectos que dificultam a participação das mulheres na liderança das cooperativas e, no segundo encontro foi realizada uma escuta sobre as ações necessárias para promover mais oportunidades às mulheres cooperativistas.

Quadro 8 - Etapas da Técnica de Coleta de Dados

Técnica de Coleta de Dados	Participantes	Objetivos específicos
Entrevista Narrativa	14 lideranças femininas cooperativistas	Analisar as trajetórias da liderança feminina nas cooperativas de crédito identificando fatores potenciais e restritivos.
		Conhecer as percepções em relação a liderança feminina e inclusão nas cooperativas de crédito.
		Analisar aspectos que ajudam a compor as identidades da liderança
Grupo de reflexão	6 membras da Rede Global de Mulheres Líderes	Conhecer as experiências de cada participante, refletir e analisar quais fatores potenciais e restritivos ajudam a compor a liderança das mulheres cooperativistas.

Fonte: Elaborada pela autora.

A Quadro 8 sintetiza as etapas da pesquisa e os participantes envolvidos em cada uma da coleta de dados, bem como seus objetivos.

3.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados coletados nas entrevistas narrativas e nos Grupos de reflexão foram analisados em conjunto e de forma sistêmica, visando responder aos objetivos e problematização desta pesquisa.

Godói, Mello e Silva (2010) destacam a importância de conduzir a análise com responsabilidade, de forma sistemática, visto que a comparação é sua principal ferramenta intelectual, onde os dados deverão ser tratados para estruturação de categorias, contraste, atribuição de características, até não mais se repetirem.

Para melhor entendimento dos fenômenos investigados foi utilizada a técnica de Análise Textual Discursiva, que permite compreender as realidades por meio da explanação de teorias. Para Moraes (2003), esta metodologia de análise representa uma ferramenta para mediar os fenômenos estudados e os movimentos de teorização, exibindo ideias e teorias que representam a realidade. Desta forma, aproxima as narrativas trazidas pelas mulheres líderes de cooperativas de crédito dos conceitos teóricos. Para Moraes (2003), o processo de análise textual é dividido em três momentos: unitarização, categorização e comunicação, sendo um processo auto-organizado de produção de novas compreensões em relação ao fenômeno pesquisado, sempre a partir do *corpus* de análise (MORAES, 2003).

No primeiro momento da análise textual, realiza-se a separação, o isolamento e a fragmentação de unidades de significado. No segundo momento, de categorização, se estabelece relações, proximidades e construções de categorias. Dessa forma, espera-se ampliar a compreensão do fenômeno investigado, estabelecendo pontes entre os dados e suas teorias de base.

As categorias, segundo Moraes (1994), podem ser produzidas de forma mais objetiva e dedutiva, denominadas *a priori* e de forma mais subjetiva e indutiva denominadas categorias emergentes. Moraes (1994, p.5) destaca:

Quando se conhecem de antemão os grandes temas da análise, as categorias *a priori*, basta separar as unidades de acordo com esses temas ou categorias. Entretanto, uma pesquisa também pode pretender construir as categorias, a partir da análise. Nesse caso as unidades de análise são construídas com base nos conhecimentos tácitos do pesquisador, sempre em consonância com os objetivos da pesquisa.

Para chegar a essas unidades de análise, que serão apresentadas no próximo capítulo, a pesquisadora fez uso de três etapas distintas, descritas a seguir (MORAES, 2003):

1) Desmontagem dos textos: desconstrução e unitarização: nessa etapa todos os materiais da pesquisa foram lidos e analisados, destacando-se os elementos constituintes, ou seja, realçando as partes importantes. Com esta fragmentação, surgiram as três unidades de análise que respondem aos objetivos específicos. Esta etapa foi realizada por meio da ferramenta NVivo 10®.

A ferramenta NVivo 10® auxilia o pesquisador, dividindo as estruturas em *nodes* ou *nós*, selecionados para comporem as unidades de análise e *subnós* que representam as subcategorias, de modo que o pesquisador consiga organizar os dados e retornar a cada unidade de análise para poder explorar e analisar os significados (MORAES, 2003). A construção das categorias em *nós* e suas subcategorias em *subnós* podem ser visualizadas na Figura 3:

Figura 3 - Categorização dos dados coletados

Nome	Arquivos	Referências
AMBIENTE ORGANIZACIONAL		
Cooperativismo	9	16
Estratégias enfrentamento	15	66
He for She	11	28
Percepções relacionadas ao gênero	14	46
CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA		
Impacto de gênero	7	25
Liderança e igualdade de gênero	6	7
Liderança pelo conhecimento e	5	8
Tipos de Liderança	7	20
TRAJETÓRIA		
Contexto cultural	13	51
Fatores potenciais	12	46
Fatores restritivos	13	53
Formação Profissional	12	20
Independência financeira	6	8

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do Software NVivo 10®.

2) Categorização: os dados da pesquisa foram agrupados de acordo com a relação e a semelhança das informações, estabelecendo a construção de um novo texto, a partir do olhar e da percepção do pesquisador (MORAES, 2003). Para que os objetivos desse trabalho fossem alcançados, adotou-se três categorias nomeadas como trajetória, ambiente organizacional e concepções de liderança.

3) Comunicação: na terceira e última etapa, apresenta-se as novas compreensões que surgiram durante as etapas anteriores, apresentando, também, as categorias emergentes da análise. Os meta-textos ou novos textos denotam aspectos em profundidade e detalhes, sendo mais descritivos, mais próximos ao original ou mais interpretativos, com um aprofundamento na abstração e teorização (MORAES, 2003).

Desse modo, após concluir as etapas da análise, pretende-se apresentar uma nova compreensão do fenômeno através dos dados das entrevistas narrativas e do Grupo de reflexão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados e analisados os dados coletados nas 14 entrevistas realizadas com as lideranças femininas das Cooperativas de Crédito do Brasil, bem como os resultados do Grupo de reflexão das mulheres que são membras da Rede Global de Mulheres Líderes, mas não exercem cargos de presidente, vice-presidente e diretoria. A proposição é descrever e analisar os resultados obtidos à luz dos objetivos propostos nesta pesquisa.

Os dados foram analisados e categorizados com base nas variáveis propostas na estrutura da pesquisa (Figura 3): Trajetória, Ambiente organizacional e Concepções de liderança. Estas categorias serão apresentadas nos subitens deste capítulo, que reflete a síntese e análise por meio de discussões de resultados os quais permitiram a elaboração das contribuições gerenciais e as propostas para trabalhar o desenvolvimento de lideranças femininas cooperativistas.

Como forma de identificar as falas, optou-se em utilizar a abreviatura de Entrevistada, seguindo a numeração correspondente, como: E1, E2 e assim sucessivamente.

4.1 Trajetória

A compreensão do processo de constituição de liderança feminina inicia pelo conhecimento das trajetórias das mulheres, contexto cultural em que estão inseridas, fatores potenciais que colaboraram para o seu desenvolvimento, com relevância para a aspiração pela independência financeira e o impacto da formação profissional na obtenção de cargos de liderança. Desta forma, procurou-se elementos no ambiente familiar, na escolha da formação e momentos que foram importantes para o desenvolvimento pessoal e profissional da entrevistada.

4.1.1 Contexto Cultural

As entrevistas realizadas refletem um padrão de trajetória das líderes cooperativistas, proveniente de um contexto cultural de cidade interiorana, cuja etnia é, em sua maioria, alemã ou italiana, característica predominante dos fundadores das cooperativas de crédito.

Este contexto cultural forte demonstrado pela instituição que nasce no interior, que se constituem com valor do trabalho e da cooperação é revelado nas narrativas das entrevistadas. Velho (1994) sugere averiguar de que forma o modo de vida e sua percepção de mundo estão relacionadas à construção de identidades sociais, ou seja, como a identidade social adquirida no âmbito familiar corrobora com a trajetória da liderança. Destaca, ainda, que conforme o indivíduo se sobressai, ele muda sua relação com a sua formação inicial, que não desaparece, mas modifica sua personalidade.

Durante as entrevistas narrativas, surgiram diversos fatos que demonstram como era a vida no interior e o quanto o ambiente familiar contribuiu e influenciou a composição da personalidade.

E2 revela:

“[...] era a sina das meninas naquela época: passar a juventude, adolescência no meio rural, ficar em casa ajudando no dia a dia da lavoura, no trabalho de casa [...]”.

Embora o contexto familiar refletisse uma vida de muito trabalho, percebe-se claramente o incentivo ao estudo, muitas vezes do próprio pai. A figura masculina serve de referência para o desenvolvimento e aspirações profissionais em sete entrevistadas e para o grupo de reflexão.

Neste sentido, a E10 reflete:

“[...] talvez de liderança mais preponderante que eu tenho como exemplo, realmente, foi meu pai. Apesar de ser de origem alemã, tanto meu pai como a minha mãe, né? Mas a minha mãe era mais, assim, mais incisiva, mais firme e meu pai é uma pessoa muito tranquila, muito assim, é equilibrada e eu tenho muitas dessas qualidades que eu trago hoje em dia para o meu trabalho [...]”.

A figura feminina, seja da mãe, da tia e da professora, também é destacada como referência, incentivo e contribuição para a formação da liderança para oito das entrevistadas e para o Grupo de reflexão.

A E1 evidencia a referência profissional feminina que ajudou na construção da sua formação pessoal e profissional:

“[...] assim todas as mulheres da minha família trabalhavam, não por uma questão de ideal, mas porque elas precisavam. Tinha a questão da economia, da grana, elas nem sabiam que isso era empoderamento, que era empoderamento econômico [...].

“[...] eu sempre tive como exemplo mulheres fortes, mas ao mesmo tempo que elas eram fortes, elas não conheciam a força delas [...].

“[...] meus modelos foram mulheres. Foram mulheres que me alavancaram, foram mulheres que me inspiraram [...].”

Da mesma forma, a referência da mãe inspirou a E13:

“[...] minha mãe era uma mulher revolucionária, minha mãe era uma mulher adiante do seu tempo [...].

“[...] a minha mãe era muito pobre, era copeira da escola e pagava os estudos dela sendo copeira da escola. Ela era muito discriminada pelas colegas dela e tudo mais e ela cismou que ela queria ser médica. E aí, ela se formou em medicina, pagando os estudos através de ser copeira de escola, ser arrumadeira, e se formou. E ela me passou essa informação, ela me passou o duro da vida e ela me criou, não mimou, ela me passou o quanto que ela teve que lutar [...].”

A conquista do direito ao voto pelas mulheres, a partir da década de 30, influenciou transformações na educação e no mercado de trabalho (MELO; TOMÉ, 2018). As mulheres daquela época foram promissoras e serviram de modelo para outras gerações. Estes elementos são confirmados pelas entrevistadas que destacam a referência profissional feminina como modelo para a sua formação profissional, segundo a E3:

“[...] minha mãe foi minha referência. Ela sempre gostou de estudar e não teve oportunidade. Então ela deixou claro para nós que ela foi trabalhar e ela fazia de tudo para que nós estudássemos porque ela não teve essa oportunidade. Mostrou muito isso, né? Vencer pelo trabalho e essa autonomia foi minha referência [...].”

Todas as entrevistadas são pioneiras no seu contexto profissional cooperativista, ou seja, são as primeiras mulheres da sua cooperativa a estarem em cargos de alta liderança. Esse fato pode apontar para uma abertura das cooperativas para a participação da mulher em cargos de alta liderança. Os desafios e o orgulho dessas mulheres pelas posições alcançadas, bem como fazer a diferença na cooperativa e inspirar seus liderados, estão presentes nas narrativas das E8 e E3:

“[...] eu tenho muito orgulho da minha trajetória e eu tive que vencer uma barreira interna muito grande porque a vaidade nas gestões vem muito forte, né?” (E8).

“Ajudei a formar também as equipes mais profissionalizadas e me orgulho quando olho para trás e vejo pessoas que hoje estão assumindo cargos de liderança dentro da cooperativa ou estão sendo promovidas da cooperativa, que eu recrutei, eu participei desse processo seletivo” (E3).

Também pode ser percebida, nas narrativas das participantes, a importância da independência financeira e autonomia, razão pela qual começaram a trabalhar muito jovens para poder pagar seus estudos e escrever uma história profissional diferente, conforme salienta a E12:

“[...] eu sempre fui uma criança incomodada, muitas vezes, com a nossa condição financeira. Algumas vezes, eu falava: quando eu crescer, eu quero morar num lugar lindo, eu quero ter mais autonomia para viajar. Lembro de mim, assim, com seis anos já com senso crítico de querer fazer uma história profissional diferente [...]”.

A E1 iniciou sua trajetória com 13 anos, começando a dar aula de inglês, pois precisava de recursos para pagar um curso técnico:

“[...] assim, desde muito cedo, também sabia como podia ganhar meu dinheiro, então tinha algumas certezas bem claras na minha vida: uma delas que eu tinha que ser independente financeiramente [...]”.

Os conselhos da mãe também foram um estímulo para a independência financeira da E13:

“[...] você nunca na sua vida dependa de homem para viver, para se sustentar. Você tem que, você tem que ter o seu trabalho, seu sustento. Você não dependa de homem, não fica esperando por ninguém, fica esperando por você”.

Na trajetória das entrevistadas, identificam-se elementos no contexto familiar e social que remetem a valorização do papel feminino na família e na sociedade a qual pertencem. As narrativas evidenciam, ainda, as grandes dificuldades que as líderes femininas tiveram que passar para buscar sua educação formal, autonomia e independência financeira.

4.1.2 Fatores Potenciais e Restritivos da Trajetória de Liderança

Aqui são destacados os aspectos que contribuíram para a trajetória de liderança das mulheres, como o apoio e o incentivo de seus cônjuges nas tarefas domésticas e de cuidado dos filhos, bem como o estímulo de presidentes das cooperativas e outros líderes, que foram importantes para a concretização da vida profissional. Além disso, são apresentadas as dificuldades vivenciadas, enfatizando o referencial teórico.

Um dos obstáculos considerados pelas entrevistadas faz referência às demandas da vida familiar, especialmente a maternidade, pois geralmente as mulheres dedicam-se mais à educação dos filhos e às atribuições domésticas. Eagly e Carly (2007) descrevem estes desafios como *Labirinto de liderança*, pois quando a mulher ascende profissionalmente, ela encontrará várias barreiras.

Nos relatos percebe-se a energia necessária para dar conta dos compromissos profissionais e familiares, como o acompanhamento na educação dos filhos, o suporte aos pais, a atenção ao cônjuge, os afazeres domésticos e de todo um ambiente social que exige da mulher o pleno desempenho das funções a ela atribuídas culturalmente, não obstante o cargo que ela venha a ocupar.

Embora as mulheres agregam as funções maternas, do lar e profissional, tentando equilibrar o tempo entre trabalho e família, os homens estão colaborando cada vez mais. Das quatorze líderes entrevistadas, sete evidenciaram a importância e o papel fundamental do cônjuge como apoiador e motivador na trajetória e atual função. Percebe-se aqui que o cenário até há pouco vivenciado por muitas mulheres, que são unicamente responsáveis pelos cuidados do lar, vem mudando, com a participação do homem no compartilhamento das tarefas e cuidados, como evidencia a E10:

“[...] que os afazeres da casa, essa cultura, né? que os afazeres da casa são somente da mulher, que isso é uma responsabilidade da mulher, né? e na realidade isso vem mudando, né? A gente vem conseguindo essa mudança né? E eu posso dizer pelo exemplo que eu tenho, né? o meu esposo, hoje ele se precisar fazer um almoço, ele faz almoço, ele me ajuda muito, me apoia no sentido da educação com as meninas. Eu tenho conforto, que eu posso me dedicar ao meu trabalho, foco aqui, que lá em casa vai estar tudo muito tranquilo. Assim, com relação a isso, né? isso também é um exemplo que hoje eu valorizo bastante. Sem o apoio dele

seria bem difícil, né? A gente pensa assim: como é que seria se ele não tivesse apoiado?”.

A pesquisa demonstra que o incentivo do cônjuge é fundamental para que a mulher possa ascender à posição de liderança, conforme os depoimentos de E7 e E4:

“[...] Eu diria que meu marido teve um papel fundamental nesta trajetória porque ele sempre me incentivou. Ele era executivo nesta empresa e sempre esteve nos cargos estratégicos e sempre me deu muita força, queria que estivesse lado a lado. Até hoje ele me incentiva muito. (...) E, para mim, foi essencial, pois se ele tivesse tido alguma resistência, poderia ter sido diferente, pois a vida pessoal acaba influenciando na vida profissional [...]” (E7).

“[...] sempre tive o apoio fundamental do meu marido nessa trajetória e reconheço muito que ele me apoiou demais [...]” (E4).

O ambiente familiar também influenciou e motivou a E2:

“[...] eu vi na minha casa, meu pai apoiando nas tarefas de casa, eu cresci neste ambiente que a mulher pode e deve liderar. Depois casei com uma pessoa maravilhosa, que sempre me incentivou e isso fez com que eu assumisse o papel de liderança dentro da cooperativa [...]”.

Em relação às implicações familiares e pessoais, das dez entrevistadas que são casadas e são mães, não se observou que a proximidade da mulher às atividades domésticas e maternas tenham sido um fator restritivo, visto que as líderes, em sua maioria, contam com uma rede de apoio. Nesse sentido a E9 destaca que os filhos não foram dificultadores da trajetória:

“[...] eu tive três filhos, assim, bem seguidos, pela diferença de dois anos, mas eu nunca deixei de fazer nada que eu quis fazer por conta deles, eles nunca me atrapalharam, pelo contrário me ajudaram a crescer [...]”.

Além do apoio do cônjuge, dez entrevistadas citaram que seus líderes encorajaram a assumir posições de liderança e contribuíram para o seu crescimento e desenvolvimento profissional, conforme revelam E10 e E11:

“[...] então ele contribuiu muito para, no sentido, assim, da gente entender que a gente tem a capacidade, que a gente precisa somente desenvolvê-la, que você tem as condições, né? e as, digamos assim, as capacidades

internamente e você precisa desenvolver elas para que você possa crescer[...]” (E10).

“[...] ele me apoia muito, sabe? Todos os dirigentes que eu tive sempre me apoiaram muito, né? sempre as propostas que eu sempre levo, sim ele sempre me apoia [...]” (E11).

Os líderes e presidentes de cooperativas inspiraram a E5:

“[...] eu tive dois presidentes, assim, cada um com os seus perfis, com os seus pontos fortes e também serviram de inspiração [...]”.

Outros aspectos foram destacados pelas entrevistadas como sendo fatores potenciais para alcançar sua posição de liderança: o conhecimento e a busca constante por capacitação, a importância de uma segunda língua, o estabelecimento de contatos e redes de apoio, e a relevância de experiências profissionais e culturais. As entrevistadas ressaltaram algumas habilidades comportamentais relacionadas à maneira como o profissional lida com o outro e consigo mesmo, como condições potenciais: autoconhecimento, ajuda mútua, determinação, coragem, abertura para mudanças, disciplina, paixão e prazer pelo que faz, vontade de evoluir, coragem de se apresentar quando a oportunidade surgir, autoconfiança, perseverança e atitude.

A falta de tempo para a socialização e aprendizado coletivo para o crescimento profissional, que é mais uma barreira do *Labirinto de Liderança* apresentada por Eagly e Carly (2007) também foi trazida pelo Grupo de reflexão que ressaltou a importância de participar de uma rede de mulheres que tem como propósito desenvolver e capacitar as mulheres para serem líderes de suas cooperativas. Nesse sentido, o Grupo de reflexão reflete:

“[...] com esse trabalho que estamos fazendo no grupo, eu eu cresci muito sabe, na mentoria. E eu gosto muito de cada uma e a gente vê que a história de cada uma é uma história de crescimento, é uma história de valor, é uma história vivida. [...] e aí eu vejo diferença que faz a gente reconhecer a nossa força e reconhecer os nossos valores, o que a gente tem de bom para agregar para a sociedade e como faz diferença quando nós nos apoiamos. [...] eu acredito que quando as mulheres se unem, também para falar sobre liderança, é muito potente o que a gente pode produzir para acabar com esses estigmas que a gente convive desde sempre ou para derrubar esses fatores restritivos [...]”.

Quanto aos fatores restritivos, as mulheres líderes das cooperativas de crédito enfrentaram grandes dificuldades na sua trajetória de vida para ascenderem. Estas dificuldades foram momentos em que as mulheres sofreram discriminação de gênero, desestímulo e assédio, que serve de importante discussão acerca da necessidade das cooperativas pensarem em políticas de inserção e serem capazes de promover condições para o fortalecimento da mulher na sociedade, nos negócios e no desenvolvimento das cooperativas.

Para Beauvoir (1970), ao longo da história a mulher foi concebida como o Outro em relação ao homem. O homem se coloca como o Mesmo, mas é na categoria do Outro que a mulher é inserida: O homem é o Sujeito, o Absoluto; ela é o Outro. Quando uma mulher ocupa uma posição como chefe de uma tribo ou soberana de um reinado, não melhora a sorte de outras mulheres. Mesmo que em algumas civilizações como os antigos egípcios, os etruscos, entre outros, a mulher era respeitada de forma mais igualitária em relação aos homens, estes foram períodos específicos da história. Para Beauvoir (1970), o lugar da mulher na sociedade é sempre os homens que estabelecem. As mulheres nunca instituíram suas próprias leis.

Ainda que a sociedade tenha evoluído sobre as concepções apresentadas por Beauvoir (1970), encontramos comportamentos preconceituosos na narrativa de várias entrevistadas. Dentre os fatores citados, nove entrevistadas responderam que o preconceito foi a maior dificuldade na sua trajetória. Nesse sentido a E3:

“[...] mas foram grandes os desafios para mim, principalmente, a questão do machismo, frases feministas. Ao ponto de sentir na pele que a mulher tem que se desdobrar 10 vezes mais para falar mesma coisa e ser respeitada no mesmo nível [...].

“[...] eu tive a rejeição para lidar, infelizmente, eu escutei, né, nos bastidores, o que que eu fiz para conseguir tal cargo, uma coisa que me magoou muito”.

A resistência à liderança da mulher, apresentada por Eagly e Carly (2007) como barreira à liderança foi evidenciada pelas entrevistadas. As pessoas vinculam os homens aos cargos de liderança de forma inconsciente ou não, associando-o a uma série maior de traços que denotam liderança. A E5 revela que também sofreu preconceito quando foi se apresentar para uma liderança masculina:

“[...] daí ele, no final, ele me disse: tá mas tem que ser uma mulher? Não tinha nenhum homem com competência para assumir? [...]”.

A E7 destaca um momento em sua trajetória em que enviou uma solicitação por ofício e que sentiu preconceito:

“[...] um único episódio na minha carreira que eu senti machismo. Ele disse: você me trouxe uma carta que era assinada por uma mulher, você sabe que eu esqueci porque era assinada por uma mulher, né? Tive um posicionamento que influenciou positivamente [...]”.

O preconceito também aparece vindo de outras mulheres, conforme reflete a E3:

“[...] quando a pessoa me humilhou e falou tudo aquilo é que ela não aceitava como uma pessoa, uma mulher, uma fedelha falasse coisas para ela. Que eu deveria baixar a cabeça, no fundo eu entendi que tinha esse ego [...]”.

A E6 retrata que o preconceito está presente nas organizações cooperativas:

“Ainda que concorde que houve muitos avanços em relação à aceitação da atuação da mulher, é preciso vencer os vieses inconsciente e preconceituosos presentes no cotidiano e no cooperativismo”.

O Grupo de reflexão, formado por mulheres que estão em desenvolvimento para assumirem cargos de liderança, menciona que o preconceito ainda é muito grande, pois já sofreram com comentários machistas, como percebe-se:

“[...] coisas que enfrentei, mas foi assim: nossa, quantas vezes você saiu com um cara para conseguir ficar tanto tempo nesse cargo, chegar na liderança que você chegou? Fala a verdade, de vez em quando você saía com ele, né? Isso foi assim. Foi, eu acho, que é uma das coisas que eu mais senti vontade de revidar [...]”.

Para Saffioti (1994), a identidade pessoal do indivíduo vai se formando por meio das relações com os outros e com o mundo dado, objetivo. Cada indivíduo tem relações sociais, configurando uma identidade pessoal, uma história de vida e um projeto de vida. Neste processo, o fato de se pertencer a um gênero ou outro, ser menino ou menina também confirmam as referências iniciais no mundo.

Os preconceitos refletem concepções de gênero internalizadas por homens e mulheres. “Eis porque o machismo não constitui privilégio de homens, sendo a maioria das mulheres também suas portadoras. Não basta que um dos gêneros conheça e

pratique atribuições que lhes são conferidas pela sociedade, é imprescindível que cada gênero conheça as responsabilidades do outro gênero” (Saffioti, 1992, p. 10).

Outro aspecto importante que foi revelado por duas entrevistadas, mas que merece ser mencionado, pela relevância que o assunto tem, é o assédio que elas sofreram durante sua trajetória na cooperativa. A E5 revela claramente o impacto que essa agressão causou naquele momento:

“[...] principalmente as mulheres da cooperativa, a gente tinha uma imagem de que mulher para entrar na cooperativa tinha que ter uma conversa com o presidente[...]”.

A E4 também demonstra que não se sentia segura no seu ambiente de trabalho:

“[...] mas ele foi uma pessoa que eu tive que, nossa, ter uma resiliência enorme, extremamente machista, assédio total, de eu ter medo de viajar com ele [...] imagina eu, mulher nova, todo aquele contexto, né? E eu sofria demais com isso, de ter medo de ficar sozinha com ele, né? De ele se passar no que falava [...]”.

Mais um aspecto trazido por cinco entrevistadas é a insegurança, muitas vezes, por não estarem prontas para assumirem novos desafios ou por não terem sido preparadas para o exercício da função. A E10 destaca que a insegurança veio depois da maternidade:

“[...] realmente a gente que tem o desejo muito grande e o amor de querer constituir uma família, mas ao mesmo tempo, nós mulheres ficamos inseguras nesse momento. É justamente com relação à carreira profissional, né? Vai ser aceito, será que não vai ser, vai ser bom, qual que é o meu compromisso daqui para frente? Será que eu vou conseguir continuar desenvolvendo, me desempenhando bem, né?”

A falta de prontidão também é ressaltada no Grupo de reflexão, trazendo uma visão de que as mulheres estão se candidatando e se preparando mais para os níveis gerenciais. Para a alta liderança, as mulheres ainda possuem medos e inseguranças, principalmente em relação ao preconceito:

“[...] eu acho que até o até o nível gerencial realmente nos preparamos mais, inclusive, nos candidatamos, nos lançamos nas oportunidades. E quando nós olhamos para o nível de diretor, de conselheiros, de presidente,

enfim, aí já os números mostram apenas três mulheres presidentes. Mas me parece que nós também temos muito mais medo de nos lançarmos nesses cargos. Assim, penso que é por vários os motivos assim, mas um deles ainda é a forma de como os homens agem conosco, uma coisa, uma coisa que eu sinto muito assim na pele mesmo [...]”.

As inseguranças e medos que as entrevistadas mencionaram demonstram a histórica construção social que envolve a questão do gênero, a maneira que a sociedade enxerga as mulheres e os homens, diferenças que ultrapassam as características biológicas e fisiológicas (MELO; TOMÉ, 2018). Estes estereótipos sociais também estão presentes na trajetória das lideranças femininas sendo sustentado pelo fato de que a mulher precisa se desdobrar mais para fazer algo que o homem faria com menos esforço.

Assim, percebe-se que a sociedade desencoraja as mulheres para continuar a se desenvolver e aproveitar as oportunidades de crescimento. O medo e a insegurança foram lembrados por cinco entrevistadas, como podemos analisar nas reflexões trazidas pela E5 e E1:

“[...] você tem certeza que você quer isso, né? Tem certeza que você não vai deixar de lado os outros papéis? O quanto nós acreditamos no nosso próprio potencial, né?” (E5).

“[...] eu me candidatei e eu me lembro que as pessoas diziam assim: não vai dar certo. Eram seis vagas para o universo de 20 mil pessoas [...]” (E1).

Scott (1989) lembra que os mitos fazem parte das relações sociais fundadas nas diferenças percebidas entre os sexos. A concepção da mulher como ser ingênuo e delicado, à espera de um homem que venha salvá-la da situação de inércia ou perigo em que se encontra é reforçada pelos personagens e representações do mundo sob o olhar masculino. Por consequência, a narrativa das mulheres está conectada ao modo de representação que os sujeitos têm uns dos outros e operam inconscientemente (ou não), conforme suas percepções ligadas ao imaginário de como a sociedade a percebe.

4.2 Ambiente da Organização Cooperativa

Nessa categoria a discussão centra-se sobre o ambiente da organização cooperativa, destacando três grandes escopos de análise: o impacto do ambiente

cooperativista para o desenvolvimento das mulheres líderes, as percepções relacionadas ao gênero e as estratégias de enfrentamento perante às situações apresentadas, buscando compreender como as lideranças femininas percebem a participação das mulheres nas cooperativas e de que forma enfrentam as situações vivenciadas no contexto da organização cooperativa. Assim sendo, pretendeu-se conhecer as percepções das mulheres em cargos de liderança em relação à liderança feminina e inclusão nas cooperativas de crédito, especialmente no que se refere a metáfora do *teto de vidro* e os estereótipos de gênero.

4.2.1 Impacto do Ambiente Cooperativista

Com relação ao ambiente das cooperativas, percebeu-se que as cooperativas de crédito em que as entrevistadas desenvolveram sua trajetória profissional estão inseridas na cultura cooperativista, com a presença de valores e propósito. As cooperativas possuem características próprias e fundamentam-se nos valores humanos e na dignidade pessoal. O cooperativismo é concebido como uma doutrina baseada em princípios e valores baseados na ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (MEINEN; PORT, 2012). Desta forma, as cooperativas são responsáveis por criar condições na aplicação de políticas condizentes com suas bases teórica, propiciando um ambiente inclusivo, conforme destaca a E12 e E11:

“[...] mas eu comecei a ficar ali na cooperativa porque eu vi que os meus valores batiam com os valores da cooperativa [...]” (E12).

“[...] nosso propósito, né? Que é desenvolver as comunidades onde a gente está presente [...]” (E11).

Os valores do cooperativismo são evidenciados, conforme destaca a E9:

“[...] os valores do cooperativismo: igualdade e equidade, funções para que as pessoas se desenvolvam, é muito forte isso. Mas ainda tem esses preconceitos históricos inconscientes, mais difícil para mulher. Por isso que a gente tem que acabar, tem que apoiar esses movimentos, para que a gente possa ter mais representantes femininas”.

Desta forma, verifica-se que o ambiente das cooperativas de crédito tem relação e conexão com a essência feminina, consoante narra a E4:

“[...] eu vejo que a natureza feminina pelo contexto do justo, né? do acolhimento do cooperativismo, da igualdade, né? de olhar para o outro muito combina muito com esse nosso DNA, né?”

Nesse mesmo sentido, o Grupo de reflexão confirma o alinhamento de valores do cooperativismo com a natureza feminina:

“[...] percebi a diferença de modelo de gestão de trabalho e isso me encantou de uma maneira, assim, muito bacana porque eu percebi essas oportunidades dos públicos excluídos, tanto financeiramente, das pessoas que não tinham condições financeiras, como também de mulheres e jovens, né? mesmo naquela época, a gente já conseguia perceber que pelo menos as mulheres podiam participar.

[...] o cooperativismo a filosofia cooperativista na minha vida fez, faz e tenho certeza que continuará fazendo muita diferença.

[...] o cooperativismo, na minha vida, fez uma diferença gigante, até na minha autoestima porque eu pude ver que sendo mulher, sendo de uma família financeiramente, com dificuldades financeiras e também cultura, com problemas culturais também, mesmo assim, eu consegui superar tudo isso e hoje consigo ajudar tantas mulheres”.

Os valores construídos no ambiente familiar e a identificação com o ambiente cooperativista demonstram a relevância de mais mulheres participarem da gestão das cooperativas. Marcone (2009) considera que a promoção da igualdade de gênero nas cooperativas deve ser uma estratégia do desenvolvimento cooperativo e representativo do seu quadro social.

4.2.2 Percepções Ligadas ao Gênero

Apesar do ambiente cooperativista ser propício para o desenvolvimento das mulheres, ainda encontramos pouca abertura para a participação das mulheres em cargos de liderança nas cooperativas de crédito, o que conota que a metáfora do *teto de vidro* também se aplica nas organizações cooperativas, uma vez que existe uma barreira invisível que impede o crescimento das mulheres.

Da mesma forma que nas empresas, a participação da mulher nos cargos de liderança das cooperativas tem tido um crescimento contínuo, porém de forma lenta, impactado, muitas vezes, por diversos paradigmas e dificuldades encontradas.

A E1 salienta em sua narrativa frases da Gestora executiva do Movimento Mulher 360, Margareth Goldenberg, comparando a mulher a uma árvore e a organização a uma floresta:

“[...] a Margareth Goldenberg fala do movimento que a gente precisa olhar para árvore e olhar para a floresta. Então acho que talvez a gente, a gente calibra muito. A gente imputa muito insucesso das mulheres, da árvore, ou seja, só dela. Mas a gente não olha para o ambiente porque, sim, também sabemos que tem um monte de homem que não tá preparado para o cargo, mas a floresta absorve ele assim. Eu acho que seria uma injustiça a gente imputar à árvore. Essa é minha percepção, tá? Injustiça a gente imputar à árvore, né, às mulheres e não escutar a floresta. Eu sei que tem mulheres que não, mas eu acho que tem tantas mulheres que estão preparadas, estudam mais, que isso, que aquilo. Então eu acho que a gente está calibrando errado, só que está botando culpa na árvore. Eu acho que o contexto é muito importante”.

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi fundada em 1902, pelo Padre Theodor Amstad, que nasceu na Suíça e chegou ao Brasil em 1885, juntamente com dezenove lideranças da comunidade, todos descendentes germânicos (MEINEN; PORT, 2012). Após o sucesso desta cooperativa, o padre constituiu mais trinta e oito cooperativas de crédito no interior do Rio Grande do Sul.

Este contexto cultural da organização cooperativa reflete que a maioria das cooperativas de crédito nasceram com a essência agro, com o público rural, que preserva atitudes e costumes do sistema patriarcal, colocando a mulher em papéis relacionados aos deveres domésticos e aos homens é destinado o papel de provedor da família através de atividades laborais fora do lar, em conformidade com a narrativa da E10:

“[...] eu acredito que evoluiu muito. Se a gente pegar, por exemplo, vamos colocar aí dez anos atrás, né? Mais ou menos, se nós pegarmos há 10 anos, mesmo no quadro social das cooperativas, especialmente quando fala cooperativa de crédito, né? Era muito do homem ser a liderança financeira do lar, o homem que tinha a conta corrente. Mas na época era, então, era quase que um tabu uma mulher ter uma conta bancária, ter um talão de cheque, né? Então, assim, no geral, acho que essa evolução também aconteceu. Mas no cooperativismo de crédito era também, muito mais assim, aquela questão de que como a gente trabalhava mais com o público rural mesmo, né? Era aquela questão de que a mulher não pode coordenar”.

E, como os associados refletem a liderança das cooperativas, várias entrevistadas mencionam que a falta de renovação dos dirigentes interfere na falta de abertura para a participação das mulheres, conforme narra a E11:

“[...] e a gente tem o machismo, a gente olha para as cooperativas, são todos os presidentes de uma idade um pouco mais avançada e acabam sendo mais machistas. Não está acontecendo essa oxigenação. (...) Eu acho que por mais conquistas, tem coisas, acho, que não consegue ser uma virada de chave porque envolve muitas culturas. Isso é cultural e pros nossos dirigentes mudarem esse formato, né? É muito complexo”.

Quando se discute sobre as barreiras que as mulheres encontram na sua trajetória para ascenderem às posições de liderança, percebe-se que existe uma segregação vertical, isto é, quando a concentração da força de trabalho feminina se dá em níveis mais baixos da hierarquia profissional. Nas cooperativas de crédito visualizamos uma representatividade significativa de mulheres como associadas, enquanto que nos maiores cargos de gestão temos o menor nível de representatividade de mulheres.

Esta barreira é explicada por Burin (2008) com um teto de vidro, que é transparente, mas suficientemente forte e formado por fatores culturais que produzem condições de discriminação para impedir a ascensão de mulheres aos postos mais altos da organização. A E6 corrobora com mesma percepção:

“O movimento ainda é incipiente no cooperativismo de crédito e não é diferente nas cooperativas. As cooperativas não estão preparadas para avançar na criação de espaços que permitam a atuação feminina na prática, consequência da presença essencialmente masculina. Mas é preciso olhar que as organizações em geral estão se dando conta de que a diversidade é importante para a sustentabilidade e lucratividade do negócio”.

Entretanto, mesmo que tenham conseguido ultrapassar o teto de vidro mencionado por Burin (2008), a narrativa de suas trajetórias profissionais se encontra permeada por conflitos. A trajetória da E12 reflete exatamente o contexto apresentado anteriormente, ou seja, ainda que esteja ocorrendo abertura para ascensão das mulheres, a velocidade é muito lenta:

“[...] e eu consegui num ritmo mais lento por ser mulher, eu acho. Se fosse homem, talvez eu tivesse num outro patamar. Mas eu consegui esse espaço. E o que me prejudicou, também, o fato de eu ser do gênero feminino, talvez tenha me trazido um delay no sentido até você provar, sabe? Que você está ali, num evento com teu gestor, e não é porque você sai com seu gestor, é porque você tá fazendo uma capacitação”.

Uma transformação cultural começa a acontecer e o movimento começa a crescer à medida que as mulheres começam a se desenvolver e assumir mais posições de liderança. O desafio é compreender não apenas como derrubar as barreiras, mas como não ajudar a sustentar essas barreiras. Para Burin (2008), as mulheres já iniciaram uma revolução social, mudando as famílias e as carreiras profissionais, mas é necessário que os homens também realizem esta renovação, apoiando a mulher dentro de casa, nos laços familiares e conjugais, e no âmbito profissional. Caso contrário, permaneceremos dentro da velha dicotomia em que as mulheres exercem o poder afetivo e os homens o poder racional e econômico, como reflete a E11:

*“[...] eu penso que as mulheres estavam adormecidas porque eram abafadas, né? Sempre o homem que assume, sempre a oportunidade ia para o homem. Agora elas foram despertadas... despertou o monstro que tem dentro delas. Então, eu acredito que se a gente fomentar isso, teremos mais mulheres na liderança[...].
[...] a evolução do mundo, também está fazendo com que isso aconteça, né? Então eu acho que daqui para frente tende a crescer um pouco mais, mais acelerado, não tão rápido, mas um pouquinho mais acelerado e vai se dando mais luz esse assunto”.*

A contribuição das mulheres precisa acontecer para que o discurso também seja a prática da instituição, segundo a E12:

“[...] gente, felizmente, tá evoluindo, tá olhando para as empresas, as marcas com propósito, as empresas que têm impactos na sociedade. Não adianta explicação, no discurso é muito bonitinho, no discurso de presidente de conselho dizer sobre cuidar de gêneros e aí quando você vai ver os números daquela instituição você vai ver que aquilo não passa do discurso. Acho que isso a sociedade não aguenta mais. A gente precisa provocar para que as coisas saiam de políticas de RH, saiam de questões só de cotas e que elas estejam na cultura das cooperativas de verdade”.

As mulheres têm uma participação importante nesse processo de mudança de paradigma, de acordo com a E4:

“[...] acredito demais nisso: que a gente pode criar esse ambiente e ser essa, essa mudança e não esperar do outro [...]”.

Por outro lado, algumas entrevistadas mencionam que, apesar do preconceito que existe na sociedade, as mulheres precisam fazer a sua parte, estarem preparadas para assumirem as posições de liderança e aceitarem os desafios, conforme a E2:

"[...] existe ainda um preconceito na sociedade em relação à liderança feminina, mas as mulheres, muitas vezes, negam a encarar o desafio. Então, temos o preconceito de alguns homens e o medo de algumas mulheres. Sabemos que não é fácil, mas é uma trajetória com muitos desafios a serem encarados [...]."

A E7 corrobora com a ideia de que a prontidão é necessária:

"Tem mulher e mulheres. Às vezes, algumas que querem não estão preparadas, tanto profissionalmente, quanto psicologicamente. Algumas não conseguem se posicionar profissionalmente. O que falta para a grande maioria destas mulheres é a segurança".

Segundo a mesma entrevistada, existe uma dificuldade de encontrar mulheres preparadas para assumir o Conselho de Administração:

"Eu tive muita dificuldade para encontrar uma pessoa para o Conselho de Administração. Quando a pessoa quer, não é o seu momento, não é o seu perfil, não vai agregar, sabe? Só colocar só por ser mulher não é legal".

A falta de determinação e de coragem da mulher se candidatar para as posições de liderança é a percepção trazida pela E8, que defende que existe espaço para a participação das mulheres:

*"[...] tem pessoa que não perfil e não tem predisposição, eu acho. Eu acho que é foco, que é perseverança, e assim, humildade de saber que o cargo depende de tu te preparar. A porta quem abre é a personalidade e a competência, se tu mostrares competência e se tu mostrares determinação, ninguém vai te barrar.
[...] na maioria das instituições financeiras, a mulher não se candidata, a mulher não se prepara, por achar que é uma área que não pertence a ela. Mas não que as portas estejam fechadas para as mulheres, as que se dispõem chegam lá".*

As narrativas demonstram a percepção de que a liderança feminina é acessível a todas as mulheres, um lugar onde todas podem estar; mas que demanda o movimento de pretender, de se candidatar. Para que as mulheres possam assumir estes cargos, as entrevistadas demonstram uma preocupação com a prontidão, ou

seja, as mulheres estarem preparadas para assumir posições de liderança. Ressaltam que a capacitação profissional é um fator potencial da liderança. Afirmam que quanto maior o potencial e a prontidão da mulher para a função de liderança, maiores serão as possibilidades de ascender.

4.3 Concepções de Liderança

Esta categoria irá evidenciar os aspectos da liderança pelo conhecimento, salientando a importância da capacitação técnica para que as entrevistadas conseguissem alcançar a liderança, do impacto de gênero nas organizações cooperativas e os tipos de liderança.

4.3.1 Liderança pelo Conhecimento

Todas as entrevistadas destacaram a importância da formação profissional e qualificação e capacitação técnica para ascender a liderança, seja porque a formação inicial era em área distinta da Administração ou para estar capacitada para debater e argumentar assuntos técnicos, conforme ficou demonstrado na fala da E3 e E2:

“Profissionalização passou a ser a palavra de ordem. Busquei especializações e estudo de área de Gestão de Pessoas, né? Então foi a oportunidade que eu tive de fazer cursos de autodesenvolvimento, de influenciar pessoas” (E3).

“Buscar formação é essencial, tenho 4 especializações na área da Gestão Financeira e Cooperativa” (E2).

As E8 e E2 salientam que as mulheres devem ter atitude e buscar o conhecimento como forma de se capacitar para poder desenvolver as funções inerentes aos cargos de gestão da cooperativa e terem mais oportunidades de crescimento dentro da organização cooperativa:

“[...] que mulher tem dificuldade, eu acho que tem muito mais a ver com o caráter, com investimento que tu fazes em ti. Quando eu tinha 50 e poucos anos eu fiz FGV. Depois da FGV, eu fiz duas pós-graduações: uma em gestão de cooperativas e outra em gestão de cooperativas financeiras (este último me deu bastante trabalho) [...]” (E8).

“[...] profissionalização passou a ser a palavra de ordem. Busquei especializações e estudo na área de gestão de pessoas, né, então foi a

oportunidade que eu tive de fazer cursos de autodesenvolvimento e influenciar pessoas para formar, também, a equipe mais profissionalizada[...]" (E2).

A busca pelo conhecimento específico para a gestão da cooperativa foi demonstrada pela E8 que tinha formação na área médica:

"Então fui fazer Fundação Getúlio Vargas, pós-graduação em Gestão Empresarial e, passado um ano e meio me convidaram para fazer parte da diretoria administrativa, junto com o presidente e um diretor financeiro. Depois de Gestão Empresarial eu fiz outra pós-graduação, em Gestão de Cooperativas Financeiras, pois sou médica".

Para a E5 a capacitação técnica é muito importante no momento de discutir temas e no processo de tomada de decisão:

"Eu tenho três diretores, três perfis totalmente diferentes. Então, assim, tenho alguns desafios nesse sentido, mas o que me ajuda bastante, assim, é que os temas que eles dominam eu também domino".

Para Burin (2004), as mulheres são percebidas como "excelentes clínicas, como boas na comunicação verbal, como docentes e educadoras, como preparadoras da geração seguinte [...]" (BURIN, 2004, p. 50). Para que a mulher alcance e se mantenha em cargos de liderança, há uma cobrança maior que a cobrança sobre os homens, razão pela qual as mulheres buscam se capacitar mais.

4.3.2 Impacto de Gênero nas Organizações Cooperativas e Atributos de Liderança

Diversos autores apontam a importância da liderança feminina nas organizações, pois elas possuem atributos que impactam no ambiente organizacional. Nas cooperativas de crédito, as mulheres representam seus associados e conseguem avaliar as suas necessidades, gerando melhores experiências, uma vez que o associado é usuário e também dono do negócio cooperativo. A E5 faz referência às características da liderança transformacional que as mulheres possuem, de estarem atentas às necessidades de seus liderados e do contexto organizacional. Também destaca a importância e participação do homem, com seus atributos para alcançar um balanceamento de gênero nas cooperativas:

“[...] eu acho que nós mulheres, a gente consegue olhar e analisar as diferentes variáveis, nas diferentes situações que a gente enfrenta no dia a dia e poder se posicionar, então, de forma mais equilibrada. Embora também eu costumo dizer que o homem, ele tem um foco que nós mulheres precisamos olhar muitas vezes, precisamos ser mais objetivas. Tu precisas ser determinada, precisa ter um foco bem direcionado. Eu acho que isso, o homem, ele faz muito bem. Defendo o equilíbrio, né”.

Nas narrativas das mulheres líderes, surgem evidências de ações enquanto a liderança na perspectiva integrativa, como o líder transformacional e o líder servidor, que incentivam seus liderados, inspiram seguidores, que se motivam com o seu exemplo, que possuem características de empatia, capacidade de comunicação, flexibilidade, criatividade e orientação para a ação (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). As mulheres líderes mostram-se preocupadas em conquistar a confiança de seus liderados, possuindo maior tendência a exercerem, desta forma, a liderança transformacional (DRUSKAT, 1994).

A E1 identifica-se como uma líder inspiracional, atributo da liderança transformacional, assim como a E3, que destaca a importância do exemplo em liderança:

“Eu acho que eu sou mais uma líder inspiracional do que motivacional. Que inspira outras mulheres, que se motivam muito pelo meu exemplo, assim, por contar minha trajetória de vida no sentido de encorajar. Liderar pelo exemplo, sabe, inspirar pelo exemplo[...]” (E1).

“Para mim liderança é exemplo (...) liderança é um exemplo pelo fato de que eu não consigo cobrar ou pedir para alguém fazer algo que eu não faça” (E3).

A preocupação e atenção para com o outro e com a sociedade é destacada como característica própria das mulheres pela E10, que também faz menção ao equilíbrio de gêneros na construção de um mundo mais humano, com benefícios da complementaridade dos olhares femininos e masculinos sobre a liderança cooperativista:

“Eu acho que as mulheres, nós temos uma força. Ao mesmo tempo que acho que usamos mais a empatia do que os próprios homens. E, somando forças, que é você juntar as qualidades da liderança feminina com as qualidades de estratégia, de foco que os homens têm. Eu acho que é uma junção perfeita. Então, acho que se a gente conseguir explorar mais isso, a gente vai poder construir um mundo mais humano, um mundo mais

carismático, diríamos assim. Mas, ao mesmo tempo, ter empresas que entreguem resultados e que ajudem a comunidade”.

A liderança inspiracional, o feminino, a sensibilidade da mulher e a preocupação em formar outras lideranças femininas e preparar sucessoras mulheres, é ressaltado pela E12:

“Eu tenho uma bandeira, realmente, de inspirar outras mulheres porque eu acho que é o que a gente tanto fala: de sororidade, né? Começar a se unir mais e se ajudar. Eu tenho, eu tenho meu lado feminino, né? Nós temos o nosso, a nossa intuição, o nosso charme, a nossa forma mais sensível de conduzir [...]”.

A E13 destaca a competência socioemocional para utilizar nas diversas situações do contexto profissional:

“A mulher tem muita habilidade, especialmente a habilidade emocional, de convencer as pessoas, usando todos os instrumentos dentro da ética, da moral e da legalidade”.

Cabral e Seminotti (2009) destacam a importância das relações de reciprocidade entre líderes e liderados, as quais se estabelecem por meio da influência e do se deixar influenciar. Estes aspectos também se verificam na liderança servidora mencionada pela E4, salientando o *servir* como propósito e reconhecendo os atributos femininos como significativos para gerar influências recíprocas entre as pessoas:

“Eu gosto de estar com as pessoas: ouvir, conhecer, estar próxima (...) me reconheço, também, com essa facilidade, né, na comunicação, de me abrir e empatia, sempre tento me colocar no lugar da outra pessoa e isso foi um processo de construção [...]”.

E continua,

“Acredito muito que o líder servidor, que o maior propósito dessa liderança é ajudar a sua equipe a se desenvolver. É estar mais preocupado em servir seus liderados. Então eu acredito que isso me persegue, assim, de uma forma natural e eu amo servir, como eu falei, mais do que apenas dar ordens. Então a gente dá a direção sim, mas muito estando junto. Então eu faço visita em cooperado, eu, eu gosto de estar com a equipe assim, né? Isso me alegra muito. Líder servidor é aquele que percebe que o seu

sucesso depende diretamente da sua equipe. Pensando e agindo assim, recebe mais retornos que os outros tipos de liderança”.

E finaliza com uma frase:

“Transforme você e assim transformará o mundo e o seu entorno e o que está a sua volta”.

Essas narrativas também demonstram tópicos acerca da liderança sob a perspectiva coletiva, abordados por Cabral e Seminotti (2009b), a partir da desconstrução da concepção líder-herói, que é detentor de todos os saberes e centralizador das informações, para compartilhar informações, valores, perspectivas organizacionais e individuais, e construir em conjunto com seus liderados.

4.4 Principais Resultados Encontrados na Pesquisa

Com base na discussão dos resultados, apresenta-se no Quadro 9 os principais achados, por categoria e subcategoria de análise:

Quadro 9 - Principais Achados

PRINCIPAIS ACHADOS DE PESQUISA
CATEGORIA: Trajetória
SUBCATEGORIA: Contexto Cultural
Contexto cultural apoiado na valorização do trabalho e na colaboração, característica dos fundadores das cooperativas de crédito.
Influência da identidade social adquirida no âmbito familiar na trajetória da liderança.
Apoio e incentivo dos familiares que contribuíram para o empoderamento desde a infância.
Desenvolvimento conforme apresentam-se novos contextos e experiências.
Referência profissional feminina que ajudou na construção da sua formação pessoal e profissional.
Busca pela independência financeira e autonomia.
SUBCATEGORIA: Fatores Potenciais e Restritivos da Trajetória de Liderança
Apoio e incentivo de seus cônjuges nas tarefas domésticas e de cuidado dos filhos.
Estímulo de presidentes das cooperativas e outros líderes.
Importância de contar com uma rede de apoio.

O conhecimento e a busca constante por capacitação, a importância de uma segunda língua, o estabelecimento de contatos e redes de apoio e a relevância de experiências profissionais e culturais como sendo fatores potenciais.
Habilidades comportamentais como condições potenciais: autoconhecimento, ajuda mútua, determinação, coragem, abertura para mudanças, disciplina, paixão e prazer pelo que faz, vontade de evoluir, coragem de se apresentar quando a oportunidade surgir, autoconfiança, perseverança e atitude.
A importância de participar de uma rede de mulheres que tem como propósito desenvolver e capacitar as mulheres para serem líderes de suas cooperativas.
Comportamentos preconceituosos existentes na sociedade e nas cooperativas.
O assédio como barreira à ascensão da mulher.
Insegurança e falta de prontidão para assumirem novos desafios.
Desencorajamento por parte da sociedade e amigos.
CATEGORIA: Ambiente organizacional
SUBCATEGORIA: Impacto do Ambiente Cooperativista
O ambiente cooperativista favorável para o desenvolvimento da liderança, com base em valores e princípios.
Os valores do cooperativismo como ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade têm relação e conexão com a essência feminina.
Alinhamento de valores do cooperativismo com a natureza feminina.
SUBCATEGORIA: Percepções Ligadas ao Gênero
Apesar do ambiente cooperativista ser propício para o desenvolvimento das mulheres, ainda encontramos pouca abertura para a participação das mulheres em cargos de liderança nas cooperativas de crédito.
Conexão que a metáfora do <i>teto de vidro</i> também se aplica nas organizações cooperativas.
A participação da mulher nos cargos de liderança das cooperativas tem tido um crescimento contínuo, porém de forma lenta.
Contexto cultural da cooperativa, com a essência agro preserva atitudes e costumes do sistema patriarcal.
Falta de abertura para a participação das mulheres como barreira para a ascensão feminina nas cooperativas.
As mulheres já começaram a se desenvolver e assumir mais posições de liderança.
CATEGORIA: Concepções de liderança

SUBCATEGORIA: Liderança pelo Conhecimento
Importância da formação profissional, qualificação e capacitação técnica para ascender a liderança.
Importância da liderança feminina nas organizações pelos atributos que impactam no ambiente organizacional.
SUBCATEGORIA: Impacto de Gênero nas Organizações Cooperativas e Atributos de Liderança
Nas cooperativas de crédito as mulheres representam as associadas e conseguem avaliar as suas necessidades.
Características da liderança transformacional que as mulheres possuem, de estarem atentas às necessidades de seus liderados e do contexto organizacional.
Equilíbrio de gêneros na construção de um mundo mais humano, com benefícios da complementaridade dos olhares femininos e masculinos sobre a liderança cooperativista.
A liderança inspiracional, o feminino, a sensibilidade da mulher e a preocupação em formar outras lideranças femininas e preparar sucessores mulheres.
Competência socioemocional para utilizar nas diversas situações do contexto profissional.
Reconhecimento dos atributos femininos como significativos para gerar influências recíprocas entre as pessoas.

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a análise das entrevistas e do Grupo de reflexão, percebe-se dois grandes grupos de mulheres:

- a) primeiro grupo são mulheres muito capazes, que não acreditam em si, necessitando de mais segurança;
- b) segundo grupo são mulheres menos capazes tecnicamente, mas que acreditam muito em si, necessitando de mais desenvolvimento.

Percebe-se a importância do equilíbrio entre a segurança e o desenvolvimento. Segurança das mulheres poderem se posicionar, dar sua opinião, inclusive perante homens e o desenvolvimento, pessoal e profissional para assumirem posições de liderança.

Outro aspecto percebido refere-se ao impacto das demandas da vida familiar no desenvolvimento e segurança para que as mulheres possam assumir posições de liderança. Estas demandas, também chamadas de economia do cuidado, referem-se ao trabalho invisível e não remunerado feito predominantemente por mulheres, como:

a preparação de refeições, a limpeza da casa, o planejamento e a compra de produtos, o cuidado com as roupas, a prevenção de doenças da família, o cuidado com a higiene da família e da casa, a educação dos filhos, o cuidado com os idosos, etc.

O trabalho remoto, muito utilizado em época de pandemia, pode aumentar significativamente a desigualdade entre homens e mulheres porque o critério de avaliação de desempenho da maioria das cooperativas é presencial e a falta de *networking* presencial, poderá influenciar na avaliação e desenvolvimento da mulher.

Desta forma, surge um grande desafio para as mulheres que estão em casa, executando todas as tarefas que a economia do cuidado prevê, mas precisam demonstrar ao seu líder que estão entregando resultados, sendo que a avaliação é presencial. A socialização com colegas e a realização de *networking* é um fator primordial para o crescimento profissional de qualquer pessoa e sua falta poderá fazer com que as mulheres percam oportunidades de promoção (EAGLY E CARLY, 2007).

Importante destacar que se existem poucas mulheres na liderança, é necessário questionar se há mulheres desenvolvidas e a cooperativa não está dando oportunidade ou se as mulheres não estão se desenvolvendo para assumirem posições de liderança. São visões que sempre merecem muita atenção.

Para fazer esta análise, um estudo elaborado por um Sistema de Cooperativas de Crédito, apresentado anteriormente no referencial teórico, demonstra que na base há uma representatividade significativa de mulheres e nos cargos estratégicos (diretor, conselheiro, presidente e vice-presidente) existe um menor nível de representatividade de mulheres (Relatório de Sustentabilidade, 2020).

Na trajetória do colaborador, as mulheres representam 59% do total de colaboradores, 27% dos gerentes de agência, 11% dos diretores e 5% dos presidentes e vice-presidente.

Na trajetória do associado, as mulheres representam 40% do total de associados, 23% dos coordenadores de núcleo, 17% dos conselheiros e 5% dos presidentes e vice-presidente.

Verifica-se que os níveis intermediários não conseguem manter a representatividade inicial e muitas causas podem justificar tal cenário. No entanto, se temos uma alta representatividade de líderes homens e estes escolhem os gerentes de agência e os coordenadores de núcleo, podemos inferir que os preconceitos históricos inconscientes possam ser uma das causas desse cenário, visto que as cooperativas possuem sua origem rural e predominantemente uma cultura mais

conservadora, havendo, ainda, preconceito na aceitação das mulheres em algumas posições.

Assim sendo, acredita-se que a baixa representatividade de mulheres nos mais altos níveis de gestão – diretores, conselheiros, presidentes e vice-presidentes, é uma consequência do primeiro nível de gestão que não oportuniza um número significativo de mulheres para serem escolhidas para preencherem tais posições.

4.5 Contribuições Gerenciais

A pesquisa realizada demonstrou como a trajetória de vida das mulheres líderes das cooperativas de crédito, os fatores potenciais e restritivos dessa trajetória, sua relação como o ambiente organizacional e os tipos de liderança impactam direta e indiretamente na construção da identidade de liderança e no desenvolvimento da liderança feminina.

A partir deste estudo, seguem algumas recomendações e um modelo para impulsionar o desenvolvimento de líderes mulheres nas cooperativas, considerando as perspectivas longitudinal e identitária em suas trajetórias de carreiras.

Muitas são as possibilidades de ampliar a participação feminina, mas a primeira ação a ser feita nas cooperativas é realizar uma pesquisa perguntando para as mulheres quais são suas reais necessidades para que elas sejam representadas e se sintam incluídas. Há necessidade de conhecer a realidade de cada contexto de trabalho para que as políticas e os processos sejam revisados e adaptados.

Estas respostas também irão determinar quais as ações prioritárias e possibilitarão a criação um plano de ação que poderá contemplar os eixos temáticos abordadas no presente trabalho:

A) Proporcionar um ambiente organizacional seguro para que as mulheres possam se posicionar. Isto significa que a cooperativa precisa preparar homens e mulheres líderes para um processo de expansão de possibilidades da mulher, o que ainda é incipiente no atual contexto.

Neste caso, o plano de ação poderia contemplar atividades de autodesenvolvimento e empoderamento para as mulheres e atividades de compreensão e entendimento para os homens, pois eles precisam conhecer, entender e estarem preparados para este desenvolvimento da mulher.

B) Desenvolver a rede de apoio doméstico e familiar como fator potencial para a segurança da mulher. Se a mulher não tiver uma estrutura mínima de apoio vai ser muito difícil ela conseguir ter segurança e se desenvolver.

Neste cenário, seria importante elaborar ações para inserir a família neste contexto, como palestras com o tema para todos os membros da família, explicando os fatores restritivos da liderança feminina, com possibilidade de discussões entre os diferentes níveis de comprometimento de trabalho doméstico e familiar.

C) Revisar políticas, especialmente o formato da avaliação de desempenho, que hoje é realizada presencial, prejudicando as mulheres que trabalham de forma remota.

D) Avaliar as percepções ligadas ao gênero para verificar se a liderança está comprometida com o desenvolvimento das pessoas, o que impacta diretamente na produtividade. Sugere-se a medição de três indicadores de eficiência:

- Desenvolvimento pessoal de todos os liderados, que confirmaria se os líderes estão incentivando seus liderados, com foco especial para as mulheres;

- Rotatividade para poder avaliar se o ambiente é seguro e propício ao desenvolvimento. Esta rotatividade pode ser medida sob dois aspectos: a movimentação entre áreas/agências da cooperativa e os pedidos de demissão;

- Empatia entre colegas para analisar de que forma o outro está entendendo, colaborando e apoiando as mulheres.

E) Constituir grupos de mulheres, *mentoring* e *coaching* com a finalidade de desenvolvimento pessoal e profissional, assim como o crescimento e fortalecimento das mulheres.

F) Compartilhar boas práticas entre cooperativas de forma a conhecer os movimentos que estão acontecendo no cenário cooperativo nacional.

G) Divulgar as pesquisas para as entidades de representação das cooperativas do Brasil de forma a criar um comitê para a criação de políticas de trabalho da cultura organizacional para as cooperativas.

O resultado de todas estas ações será um ecossistema mais preparado e aberto às mudanças e ao desenvolvimento da mulher.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais desta pesquisa, tendo como base o resgate do objetivo geral inicial e seus objetivos específicos. A seguir, serão apresentadas as contribuições dos resultados obtidos para o meio acadêmico e cooperativo, como também as possibilidades de pesquisas futuras que podem ser originadas desta dissertação.

Por meio das 14 (quatorze) entrevistas realizadas e do Grupo de reflexão foi possível coletar dados e informações que permitiram responder ao objetivo geral do trabalho: compreender as trajetórias das lideranças femininas das cooperativas de crédito e como tais trajetórias impactaram suas carreiras.

A discussão dos resultados permitiu compreender a história de vida das mulheres líderes e os principais fatores que influenciaram e contribuíram na formação de liderança e na trajetória de carreira.

Com relação aos objetivos específicos, apresenta-se os principais resultados obtidos:

a) analisar as trajetórias das lideranças femininas nas Cooperativas de Crédito identificando fatores potenciais e restritivos (Unidade de análise: Trajetória): foi possível conhecer a história de vida das mulheres líderes das Cooperativas de Crédito, o contexto cultural em que estão inseridas, bem como analisar os fatores que potencializaram o seu desenvolvimento e os aspectos restritivos que as mulheres vivenciaram para alcançar uma posição de liderança. A análise destes fatores serviu de fundamentação para construir um modelo de ações para que outras mulheres também possam ascender.

b) conhecer as percepções das mulheres em cargos de liderança em relação à liderança feminina e inclusão nas cooperativas de crédito (Unidade de análise: Ambiente da Organização Cooperativa): conseguiu-se perceber de que forma o ambiente cooperativista contribuiu para o desenvolvimento das mulheres líderes, as percepções relacionadas ao gênero e as estratégias de enfrentamento perante as situações apresentadas. Assim sendo, foi possível conhecer as percepções das mulheres em cargos de liderança em relação à liderança feminina e inclusão nas cooperativas de crédito, especialmente no que se refere a metáfora do teto de vidro e os estereótipos de gênero.

c) analisar aspectos que ajudam a compor as identidades da liderança, ao longo das trajetórias destas mulheres pesquisadas (Unidade de análise: Concepções de Liderança): foram destacados os aspectos da liderança pelo conhecimento, salientando a importância da capacitação técnica para que as mulheres líderes conseguissem alcançar a liderança. As características da liderança transformacional também são ressaltadas, pois as mulheres preocupam-se com o outro e com a sociedade na construção de um mundo mais humano.

d) propor um modelo para impulsionar o desenvolvimento de líderes mulheres nas cooperativas, considerando as perspectivas longitudinal e identitária em suas trajetórias de carreiras: a partir das análises desta pesquisa conseguiu-se apresentar nas contribuições gerenciais, um modelo gerencial para que as organizações cooperativas possam desenvolver e incluir, cada vez mais, as mulheres nos cargos de gestão, assim como, este trabalho poderá auxiliar as mulheres a compreenderem melhor as dificuldades que enfrentam em seus contextos e de que maneiras elas poderiam alcançar posições de liderança.

Desta forma, acredita-se que tais resultados apontam informações relevantes para a compreensão do campo e sujeitos estudados.

As contribuições desta pesquisa podem ser divididas em três tipos:

a) Contribuições para a academia: esta pesquisa poderá inspirar e influenciar outras pesquisas relacionadas ao tema. Embora o tema diversidade de gênero já tenha sido objeto de muitas pesquisas, é importante que continue sendo estudado e divulgado para que aconteça uma maior conscientização das empresas e das cooperativas.

b) Contribuições para as organizações cooperativas: a compreensão e análise das trajetórias das lideranças femininas das cooperativas de crédito, bem como o modelo para impulsionar o desenvolvimento das mulheres poderão ser divulgados e adotados nas cooperativas. Devido ao tema ainda ser pouco explorado dentro do cooperativismo, a presente pesquisa contribui para que essas organizações reflitam sobre a diversidade de gênero e inclusão.

c) Contribuições para as mulheres: os resultados da pesquisa podem ser utilizados como apoio e desenvolvimento para as mulheres que pretendem ocupar posições de liderança. Também possibilitará uma reflexão sobre a trajetória das mulheres líderes que tiveram acesso à educação e vieram de contextos mais

favoráveis, em relação as mulheres que não conseguem desenvolver por uma situação cultural e social desfavorável.

Como sugestões para pesquisas futuras, o tema Liderança feminina nas cooperativas de crédito pode ser estudado sob a perspectiva da organização, dos homens e das mulheres.

No contexto das cooperativas, poderiam ser realizadas entrevistas com outras categorias profissionais, bem como uma pesquisa quantitativa, abrangendo a opinião de todos os colaboradores, dirigentes e, até mesmo, associados.

Sugere-se, também, que seja realizada uma pesquisa que pudesse envolver outros ramos do cooperativismo para avaliar as diversidades culturais existentes no tema em questão, visto que a presente pesquisa foi realizada com um público homogêneo.

Para finalizar, esta dissertação proporcionou à pesquisadora um grande aprendizado para a vida pessoal, acadêmica e profissional, pois as trajetórias e desafios das entrevistadas são semelhantes aos da pesquisadora que assumiu o cargo de Vice-presidente da Cooperativa de crédito mais antiga da América Latina, exercida atualmente.

A pesquisa apontou várias possibilidades para promover a diversidade e inclusão nas Cooperativas de Crédito que tem como propósito ajudar a desenvolver uma sociedade mais justa, mais humana e igualitária.

REFERÊNCIAS

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Identidad cooperativa: nuestros principios y valores**. Brussels: ACI, c2018. Disponível em: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>. Acesso em: 20 jan. 2020.
- ARAÚJO, A. C. Dossiê: gênero no trabalho. **Cadernos Pagu**. Núcleo de estudos do gênero, Campinas, n.17-18, 2002. Unicamp. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/i/2002.n17-18/?section=DOSSI%C3%8A:%20G%C3%8ANERO%20NO%20TRABALHO>. Acesso em: 19 abr. 2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN), **Relação de Instituições em funcionamento no país**. Brasília. 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/relacao_instituicoes_funcionamento. Acesso em: 19 abr. 2020.
- BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 181, 1999. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2406536&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 24 maio 2020.
- BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.
- BEAUVOIR. Simone de. **O segundo sexo: fatos e mitos**. 4.ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970.
- BEZBORUAH, K.; PILLAI, V. Exploring the participation of women in financial cooperatives and credit unions in developing countries. **Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 913-940, 2015. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&NA=102702357&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 28 maio 2020.
- BLEGER, J. **Temas de psicologia: entrevista e grupos**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2001.
- BRASIL. **Lei nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L3071.htm. Acesso em: 28 maio 2018.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. *In: CLEGG, S. R. et al. (org.) Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2012. v. 3, p. 305-358.
- BURIN, Mabel. Las fronteras de cristal em la carrera laboral de las mujeres: género, subjetividade y globalización. **Anuário de Psicologia**, Barcelona: Universitat de Barcelona. v. 39, n. 1, p. 75-86, 2008. Disponível em: www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/99355/199762. Acesso em 28 maio. 2021.

CABRAL, P. M. F.; MEDEIROS, A. Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas. **Revista dos Mestrados Profissionais**, Pernambuco, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2016.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. A Dimensão Coletiva da Liderança. **Caderno IHU Ideias**, São Leopoldo, ano 7, n. 120, 2009b.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 33., São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), 2009a. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1575.pdf>. Acesso em: 22 maio 2020.

CARVALHO, Maria Christina. O estilo da liderança feminina ganha espaço. **Harvard Business Review**, São Paulo, p. 18-23, 2015.

CAVALCANTI, V. L. *et al.* **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CORREIA DE ANDRADE, Raquel Maria. **A Liderança em Organizações com Valores de Cooperativismo**. 2015. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Gestão. Lisboa, PT. Documento em PDF

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE ANCA, C.; VÁZQUEZ, A. **Managing diversity in the global organization**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2007.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito de família**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

DRUSKAT, Vanessa Urch. Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. **The Leadership Quarterly**, New York, v. 5, n. 2, p. 99-119, 1994. Documento em PDF.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard Business Review**, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 22 mar. 2020.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24160888&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 04 maio 2020.

EMMERIK, Hetty van; WENDT, Hein; EUWENA, Martin C. Gender ratio, societal culture, and male and female leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 83, n. 4, p. 895-914, 2010. Documento em PDF.

FERNANDES, W. J. Grupos de reflexão e grupos de discussão. *In*: FERNANDES, W. J.; SVARTAM, B.; FERNANDES B. S. (org.) **Grupos e configurações vinculares**. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 83-91. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rspagesp/v4n4/v4n4a12.pdf>. Acesso em 10 maio 2020.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul.-set. 2000.

FRANCO, Erich Montanar; VOLPE, Altivir João. Sentidos para a formação em um grupo de reflexão. **Psicol. Ensino & Form.**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 33-42, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-20612011000100004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 10 maio 2020.

FREIRE, José Roberto de Souza *et al.* Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [s. l.], v. 5, n. 1, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23315>. Acesso em: 23 maio. 2020.

FRITZ, C.; VAN KNIPPENBERG, D. Gender and leadership aspiration: Interpersonal and collective elements of cooperative climate differentially influence women and men. **Journal of Applied Social Psychology**, [s. l.], v. 47, n. 11, p. 591–604, 2017. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=126053174&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 23 maio. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

IBGE, I. B. **Pesquisa nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD C**. Rio de Janeiro. Março, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>. Acesso em: 02 maio. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Perfil dos Conselhos de Administração**. 1. ed. São Paulo: IBGC, 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas** – Pesquisa 2017. São Paulo: Instituto Ethos, 2017. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/presenca-feminina-permanece-desigual-no-ambiente-corporativo/#.XhCc3TNKjIU>. Acesso em: 17 dez. 2019.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, [s. l.], v.17, n. 53, p. 243-257. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/?lang=pt#>

KARK, R.; WAISMEL-MANOR, R.; SHAMIR, B. Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v.

23, n. 3, p.620-640, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257467500_Does_valuing_androgyny_and_femininity_lead_to_a_female_advantage_The_relationship_between_gender-role_transformational_leadership_and_identification. Acesso em: 24 maio 2020.

KOSSEK, E. E.; BUZZANELL, P. M. Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 57, n. 4, p. 813–822, 2018. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131052552&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 02 maio. 2020.

LEE, L. E.; MARSHALL, R.; Rallis, D.; Moscardi, M. Morgan Stanley Capital Internacional - **MSCI. Research insights**: global trends in gender diversity on corporate boards, set. 2018. Disponível em: <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>.

LEVAY, Charlotta. Charismatic leadership in resistance to change. **The Leadership Quarterly**. [s.l.], v. 21, n. 1, p. 127-143, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222356837_Charismatic_leadership_in_resistance_to_change. Acesso em: 24 maio 2020.

LIMA, Michelle da Silva. Cooperativismo: uma experiência feminina na arte de produzir te de produzir conquistas. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v.20, n. 1, p. 209-232, 2012.

MARCONI, Stefânia. Igualdade de Gêneros: uma estratégia para o desenvolvimento cooperativo. *In*: BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, AGROPECUÁRIA E ABASTECIMENTO. SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E COOPERATIVISMO. **Cooperativismo de gênero**. Brasília: MAPA/ACS, 2009. 162 p. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/14130175/cooperativismo-de-genero-ministerio-da-agricultura-pecuaria-e->. Acesso em: 28 maio. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Ciência e conhecimento científico. *In*: MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p.15-43.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O Cooperativismo de Crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRAS, 2012.

MEIRA, D; MARTINHO, A. L.; CASTRO, C. (Des)igualdade de gênero nos órgãos das cooperativas portuguesas: uma análise exploratória. **Gestão e Sociedade**, [s.l.], v. 14, n. 38, p. 3526-3544, 2020. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/3107>. Acesso em: 24 maio 2020.

MELO, H. P., THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

MILADENATZ, Gromoslav. **História das doutrinas cooperativistas**. Editora Confefrás, 2003.

MOR BARAK, M. **Managing diversity**: Toward a globally inclusive workplace. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. Ciência e Educação. Bauru, SP, v. 9, n. 2, p. 191-210, 2003. Documento em PDF.

NOGUEIRA, M. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 57-72. 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25965>. Acesso em: 28 maio. 2020.

NUNES, M. F.; SCHMIDT, S. P. Diversidade, conflitos sociais e direitos humanos. *In*: SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S (org.). **Diversidade cultural e inclusão social**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2020. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/c282198d-c482-4371-8683-f0e56c24d1f1/e-book%20Diversidade%20Cultural%20e%20Inclus%C3%A3o%20Social.pdf>. Acesso em: 24 maio 2021.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Woman at work: Trends 2016**. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf. Acesso em: 17 dez 2019.

PALOMO-ZURDO, R.; GUTIÉRREZ-FERNÁNDEZ, M.; FERNÁNDEZ-TORRES, Y. La cuestión del género en los órganos de gobierno de la banca cooperativa. CIRIEC - España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, [s. l.], v. 0, p. 137–166, 2017. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=123279191&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 28 maio. 2020.

PÉRILLEUX, A.; SZAFARZ, A. Women Leaders and Social Performance: Evidence from Financial Cooperatives in Senegal. **World Development**, [s. l.], v. 74, p. 437–452, 2015. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=109107822&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 28 maio. 2020.

PINHO, D.B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalistas e socialistas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

POSNER, Barry; KOUZES, James. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

POST, C. When is female leadership an advantage? Coordination requirements, team cohesion, and team interaction norms. **Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 36, n. 8, p. 1153–1175, 2015. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=110451778&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 28 maio. 2020

Relatório de Sustentabilidade de um Sistema de Cooperativa de Crédito (Fonte preservada), 2020.

RIBAS BONET, M. A.; SAJARDO MORENO, A. La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, [s. l.], v. 50, p. 77-103, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405005.pdf>. Acesso em: 24 maio 2020.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAFFIOTI, H.I.B. Conceituando o gênero. *In: Gênero e Educação*. São Paulo; Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

SCHNEIDER, J.O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 2003.

SCHNEIDER, José O. **Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação**. São Leopoldo: UNISINOS, 2007.

SCOTT, Joan W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *In: Educação & Realidade*. Porto Alegre: Vol. 15, n. 2. 1990. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/71721/40667>. Acesso em: 28 maio. 2021.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SEMENT VIDAL, M. J. Aspectos de la perspectiva de género en la regulación jurídica de las cooperativas, *In: FERRAZ TEIXEIRA, M.; Ferraz Teixeira, M. (eds.), O Pensamento Feminino na Construção do Direito Cooperativo*, p. 227-246. Brasília: Vincere Editora, 2017.

SENGE, P. M. **The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations**. [s. l.]: Crown Business, 1999.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

THOMAS, David A.; ELY, Robin A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *In: Harvard Business Review on Managing Diversity*. Boston: Harvard Business School Press, 2002. Disponível em: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>. Acesso em: 24 maio 2020.

THOMAS, R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: Amacom, 1991.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, p. 434-457. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Qcdz5sTf3zQ7zVgWcntK79g/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 24 maio 2020.

VRIES, Manfred F. R. K. **Sexo, Dinheiro, Felicidade e Morte: A Busca por Autenticidade**. São Paulo: Bookman, 2012.

WARD, A.; FORKER, J. Financial Management Effectiveness and Board Gender Diversity in Member-Governed, **Community Financial Institutions**. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 141, n. 2, p. 351-366, 2017. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122022945&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 28 maio. 2020.

ZIMERMANN, D.; OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO: ENTREVISTAS

Prezada participante:

Meu nome é Heloisa Helena Lopes e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão da Professora Dra. Patrícia Fagundes Cabral, que tem por objetivo compreender as trajetórias das lideranças femininas das cooperativas de crédito e como tais trajetórias impactaram suas carreiras.

Sua participação se dará através de duas entrevistas, realizadas em dois momentos, que aborda questões acerca de sua trajetória da liderança na cooperativa de crédito, os fatores potenciais e restritivos desta trajetória e sua percepção em relação a liderança feminina e inclusão nas cooperativas de crédito. As entrevistas serão gravadas em áudio e posteriormente transcritas, a fim de se preservarem todos os elementos de seu discurso. A participação neste estudo é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-la. Desta forma, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, fone (51)99725 6926 ou pelo e-mail heloisa.pesquisa@gmail.com.

Atenciosamente,

Heloisa Helena Lopes
(matrícula 488634)

Prof^a. Dr^a. Patrícia M. Fagundes Cabral
(Professora Orientadora)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

(local), ____, de _____ de 20__.

Nome e assinatura do participante

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO: GRUPO DE REFLEXÃO

Prezada participante:

Meu nome é Heloisa Helena Lopes e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão da Professora Dra. Patrícia Fagundes Cabral, que tem por objetivo compreender as trajetórias das lideranças femininas das cooperativas de crédito e como tais trajetórias impactaram suas carreiras.

Sua participação se dará através de um grupo de reflexão, que terá o áudio gravado e posteriormente transcrito. A participação neste estudo é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-la. Desta forma, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, fone (51)99725 6926 ou pelo e-mail heloisa.pesquisa@gmail.com.

Atenciosamente,

Heloisa Helena Lopes
(matrícula 488634)

Prof^a. Dr^a. Patrícia M. Fagundes Cabral
(Professora Orientadora)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

(local), ____, de _____ de 20__.

Nome e assinatura do participante