

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**Mestrado Profissional em Gestão e Negócios**

**KARINA DA SILVEIRA GASPAR**

**LIDERANÇAS FEMININAS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE NATUREZA  
COOPERATIVA: ANÁLISE DOS FATORES QUE VIABILIZAM ÀS MULHERES  
CHEGAREM A CARGOS DE LIDERANÇA EXECUTIVA**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

**KARINA DA SILVEIRA GASPAR**

**LIDERANÇAS FEMININAS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE NATUREZA  
COOPERATIVA: ANÁLISE DOS FATORES QUE VIABILIZAM ÀS MULHERES  
CHEGAREM A CARGOS DE LIDERANÇA EXECUTIVA**

Dissertação apresentado como requisito parcial para o título de Mestre em Gestão Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Área de Concentração: Governança e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

**PORTO ALEGRE**

**2016**

## CIP - Catalogação na Publicação

Gaspar, Karina da Silveira

Lideranças femininas em uma instituição financeira de natureza cooperativa: análise das condições que viabilizam as mulheres chegarem a cargos de liderança executiva / Karina da Silveira Gaspar. - 2016.

131 f.

Orientadora: Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale Rio dos Sinos, Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2016.

1. Protocolo clínico-assistencial. 2. Tromboembolismo venoso. 3. Melhoria de Qualidade. I. Cabral, Patrícia Martins Fagundes, orient. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois o Mestrado foi, sem dúvida alguma, ainda que se tivesse o apoio de algumas pessoas, uma caminhada solitária e muitas vezes foi na palavra de Deus que encontrei força e persistência para segui-la, pois como nos diz o Salmo 23 da Bíblia Sagrada “...*Restaura minhas forças e guia-me pelo caminho certo...*” E foi o que ele fez muitas e muitas vezes nesses 2 (dois) anos de estudo.

Aos meus pais, por todo esforço com que me criaram e pelos valores que me transmitiram ao longo da vida, dentre eles a fé, indispensável para que eu chegasse até aqui.

Ao meu marido, por ter entendido, aceitado e apoiado minhas ausências e por ter me incentivado em todas as horas em que pensei em desistir.

Aos amigos que acreditaram em mim, mesmo nas horas em que eu mesma não acreditava, em especial a Gisele Gomes, Marina Bordin e Mislene Assmann, o apoio delas foi indispensável.

À organização estuda, bem como a todos os colegas que prontamente participaram da pesquisa.

E, por fim, aos mestres que passaram por minha trajetória de ensino, com certeza, cada um deles deu valiosas contribuições para que eu alcançasse os meus objetivos, mas, em especial, à minha orientadora Patrícia Fagundes, por ter sido tão prestativa e compreensiva durante a pesquisa, bem como pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos.

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado a todas as mulheres que, assim como eu, tiveram de quebrar tabus das suas gerações e, batalhando em uma luta diária e, muitas vezes injustas, conseguiram, de alguma forma, mudar seus destinos, sem perder a feminilidade e a delicadeza que somente as mulheres possuem. Todas essas mulheres brilhantes inspiraram essa pesquisa.

## RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar as condições que viabilizam às mulheres, que compõem a instituição financeira estudada, ocuparem cargos de alta liderança. A investigação foi realizada por meio de pesquisa qualitativa exploratória, através de 21 entrevistas feitas com homens e mulheres em cargos de liderança executiva e intermediária de um sistema de crédito cooperativo brasileiro, composto por 109 empresas. Após feitas as entrevistas, as mesmas foram analisadas com o uso do software NVivo11, além disso, foram feitas reuniões com a profissional responsável pelo tema diversidade na organização, bem como a análise documental, através de averiguação de relatórios. Os resultados da investigação demonstraram que atributos como credibilidade, empoderamento, gestão de pessoas, iniciativa e proatividade, performance, relacionamento e tomada de decisão, são indispensáveis às mulheres que desejam chegar a cargos de alta liderança, mas que essas ainda precisam vencer muitas barreiras impostas tanto na sociedade, como também na organização estudada, pois ainda encontramos situações de preconceito contra a mulher, além do um ambiente estrutura de trabalho não favorecerem a atração e permanência das mulheres em altos cargos de gestão. Os resultados também demonstraram que, devido a ser uma organização cooperativa, sua cultura favorece a inclusão das mulheres, já que traz em sua essência a questão da igualdade, mas alerta que o poder muito disseminado, também característico desse tipo de instituição, pode muitas vezes distorcer a base da cultura organizacional, através da aplicação de viés pessoal do líder. Observou-se que são praticadas ações de desenvolvimento pela organização e que essas são oferecidas de forma igualitária entre homens e mulheres, contudo, devido à necessidade de integração do gênero feminino aos postos de alta liderança, faz-se necessário a criação de medidas mais direcionadas, o que se acredita que o presente trabalho irá colaborar. Por fim, concluiu-se que as perspectivas de futuro para as mulheres que anseiam ocuparem cargos de liderança executiva são muito positivas, já que a organização demonstra o claro desejo de incluir as mulheres nos cargos estratégicos, contudo, é necessário que as mulheres tenham mais atitude, autoconfiança, perseverança e adequada qualificação profissional.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Diversidade de Gênero em Cooperativa.

## ABSTRACT

This research has the main objective analyze the conditions that enable women, who make up the studied financial institution, to achieve the top leadership positions. The research was conducted by an exploratory qualitative research through interviews with 21 men and women in executive and middle leadership positions of a Brazilian credit union system, composed of 109 companies. After making the interviews, these are analyzed with the use of NVivo11 software, in addition, meetings were held with the professional responsible for the theme of diversity in the organization, and document analysis through reports of investigation were made. Research results have shown that attributes such as reliability, empowerment, people management, initiative and proactivity, performance, relationships, decision-making, are essential to women who want to get to high leadership positions, but they still need to overcome many barriers imposed both in society and also in the studied organization, because we still find situations of prejudice against women, in addition to a working structure environment does not favor the attraction and retention of women in senior management positions. The results also showed that due to a cooperative organization, its culture promotes the inclusion of women, since it brings in its essence the question of equality, but warns that the very scattered power also characteristic of this type of institution, which can often sometimes distort the basis of organizational culture, through the application of personal leader bias. It was observed that are development actions undertaken by the organization, but that these are offered equitably between men and women, however, due to the need to integrate female to top leadership positions, it is necessary to create actions more directed, which it is believed that this work will contribute. Finally, it was concluded that the future prospects for women who crave occupy executive leadership positions are very positive, as the organization demonstrates a clear desire to include women in strategic positions, however, it is necessary that women have more attitude, confidence, perseverance and appropriate professional qualifications.

**Keywords:** Gender Diversity. female lead. Gender Diversity in Cooperative.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pesquisa do conselho Mundial de 2011 .....	12
Figura 2 – Percentual de mulheres CEOs em Cooperativas .....	12
Figura 3 – Áreas em que as mulheres em posições de alta liderança estão inseridas .....	32
Figura 4 – O que mais homens e mulheres acreditam ser possível fazer para que as mulheres desenvolvam suas carreiras .....	35
Figura 5 – Ações desenvolvidas pela empresa para melhorar a diversidade de gênero .....	39
Figura 6 – Percepção quanto aos fatores que contribuem para as mulheres se desenvolverem no ambiente de trabalho. ....	39
Figura 7 – Número de entrevistados por gênero e nível de liderança. ....	49
Figura 8 – Evolução da liderança feminina (últimos 3 anos) .....	53
Figura 9 – Representatividade das mulheres em cargos de conselheira na organização estudada .....	54
Figura 10 – Categorias de análise.....	55
Figura 11 – Características positivas das líderes mulheres .....	56
Figura 12 – Dificuldades pessoais mencionadas. ....	66
Figura 13 – Barreiras percebidas na sociedade e no ambiente. ....	72
Figura 14 – Formas de superação das barreiras.....	77
Figura 15 – Ambiente organizacional .....	83
Figura 16 – Principais resultados encontrados na pesquisa. ....	111



## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – Divisão das mulheres por cargos na instituição estudada.....	10
Quadro 1 – Princípios do Cooperativismo .....	16
Quadro 2 – Tabela de evolução dos estudos sobre liderança feminina nas organizações .....	23
Quadro 3 – Ações adotadas pelos países para inclusão de mulheres em cargos estratégicos nas organizações .....	33
Quadro 4 – Referencial teórico.....	42
Quadro 5 – Demais características das mulheres líderes citadas nas entrevistas....	65
Quadro 6 – Características pessoais que dificultam .....	69
Quadro 7 – Outras dificuldades mencionadas.....	76
Quadro 8 – Outras formas de superação das barreiras .....	81
Quadro 9 – Trajetória profissional de mulheres.....	103
Quadro 10 – Ações desenvolvidas por outras empresas para fomentar a igualdade de gênero.....	105
Quadro 11 – Plano de ação – implantação de melhorias.....	111

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 COOPERATIVISMO .....	15
<b>2.1.1 Estruturas de Governança das Cooperativas Brasileiras</b> .....	<b>18</b>
2.2 LIDERANÇA .....	19
2.3 LIDERANÇA FEMININA .....	23
<b>2.3.1 Liderança feminina nas organizações</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.2 Estratégias utilizadas pelas organizações para desenvolvimento de liderança feminina</b> .....	<b>37</b>
2.4 QUADRO RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	41
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>44</b>
3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	44
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA – CAMPO DA PESQUISA .....	46
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	48
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	50
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....	<b>53</b>
4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL .....	53
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	55
<b>4.2.1 Características positivas das líderes mulheres</b> .....	<b>56</b>
<b>4.2.2 Dificuldades pessoais encontradas</b> .....	<b>66</b>
<b>4.2.3 Barreiras percebidas na sociedade e no ambiente</b> .....	<b>72</b>
<b>4.2.4 Formas de superação das barreiras</b> .....	<b>77</b>
<b>4.2.5 Ambiente organizacional</b> .....	<b>82</b>
<b>4.2.6 Perspectivas de Mudança</b> .....	<b>101</b>
<b>4.2.7 Trajetória Profissional</b> .....	<b>103</b>
4.3 RELATÓRIO DE REUNIÕES .....	105
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>107</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>118</b>
<b>ANEXO A – PERFIL DOS ENTREVISTADOS</b> .....	<b>123</b>
<b>ANEXO B – DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS UTILIZADAS E RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO TRABALHO</b> .....	<b>124</b>
<b>ANEXO C – PROTOCOLO DE PESQUISA</b> .....	<b>127</b>
<b>ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>129</b>
<b>ANEXO E – QUADRO QUESTIONÁRIO X OBJETIVOS</b> .....	<b>130</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Como elementos introdutórios do presente trabalho, apresentamos os subitens: contextualização, justificativa e objetivos, os quais ajudarão o leitor a melhor entender a que esse se propõe.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Cada vez mais, as mulheres ocupam seu espaço no mercado de trabalho. Em janeiro de 2015, conforme Pesquisa Mensal de Emprego realizada pelo IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015), a taxa de mulheres ocupadas nas regiões metropolitanas do Brasil foi de 46,6% em comparação a 53,4% de homens. Contudo, as desigualdades continuam presentes. Em dados apresentados por esse mesmo instituto em 2012, as mulheres brasileiras ganhavam em média 72,3% do que ganhavam os homens na ocasião do estudo.

Outro fator que demonstra a desigualdade vivida pelas mulheres nas organizações, diz respeito às posições por elas ocupadas. Para Emmerik, Wendt e Euwema (2010), as mulheres enfrentam maiores problemas para chegarem a cargos de lideranças do que os homens. Essas dificuldades são notáveis no mundo inteiro. Nos Estados Unidos, a maior potência econômica mundial, por exemplo, Tate e Yang (2014) nos apresentam um percentual de apenas 6% de mulheres em cargos de CEO das organizações. E em âmbito mundial, o relatório da Thorntson (GRANT THORNTON, 2015) nos apresenta um percentual de apenas 9% de mulheres em cargos de CEO, enquanto que em entrevista à ONU, Pinheiro (2015) afirma que este percentual é de 5%. Nas empresas brasileiras, as mulheres ocupam hoje apenas 6% de todos os cargos executivos disponíveis nas organizações, segundo estudo da MC Kinsey&Company (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2014).

Mesmo com os benefícios de se adotar a diversidade de gênero em posições de liderança executiva, muitas empresas ainda não se atentaram a essa possibilidade. Em 2013, a McKinsey&Company (DEVILLARD et al., 2013) publicou estudo no qual apresenta dados que revelam que as organizações que possuem mulheres em comitês executivos possuem uma performance significativamente maior do que as demais. A pesquisa apontou um aumento médio de 47% sobre o retorno do patrimônio líquido e aumento médio dos lucros de 55% (sem juros e taxas). Em 2014, essa mesma organização, em estudo feito sobre diversidade de gênero e raças, apontou

que há uma relação estatisticamente significativa entre a liderança mais diversificada e melhor desempenho financeiro, demonstrando que as empresas do quartil superior em diversidade de gênero eram 15% mais propensas a ter retornos financeiros que estavam acima de sua média da indústria nacional.

Isso também ocorre nas organizações que compõem a instituição financeira objeto desta pesquisa, pois dessa expressiva instituição financeira, composta por 109 empresas, apenas 5 dos presidentes dessas organizações foram mulheres, quando da realização das entrevistas. No relatório de sustentabilidade (RELATÓRIO de sustentabilidade da empresa estudada, 2015. - Fonte preservada), encontramos a tabela abaixo, na qual podemos constatar a desigualdade de gênero, pois se por um lado a maioria de seus colaboradores (58%) são mulheres, totalizando 10.535 colaboradoras, por outro, na estrutura de Governança, a qual inclui presidentes, diretores, superintendentes e conselheiros, 93,48% são do sexo masculino e na gerência, 43,82%, do sexo feminino.

Tabela 1 – Divisão das mulheres por cargos na instituição estudada

Número de colaboradores por nível funcional	Homens	Mulheres
Diretores	387	27
Gerentes	1.486	1.159
Supervisores	246	355
Especialistas	900	852
Vendedores	1.645	2.143
Técnico 2.º grau	63	66
Administrativos	2.545	5.240
Estagiários	231	477
Jovem aprendiz	154	216
<i>Total por gênero</i>	<i>7.657</i>	<i>10.535</i>
<b>Total</b>		<b>18.192</b>

Fonte: RELATÓRIO de sustentabilidade da empresa estudada, 2015. - Fonte preservada

Além disso, a própria organização já vem voltando seu olhar para o problema, trazendo à discussão o tema, promovendo ações em algumas cooperativas e, nas empresas prestadoras de serviços para essas cooperativas, já existe um programa de *mentoring* iniciado em 2015, específico para mulheres.

Diante destes números, encontra-se o problema de pesquisa que aborda o seguinte questionamento: quais os fatores que viabilizam às mulheres chegarem a cargos de liderança executiva nas organizações que compõem a instituição estudada?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

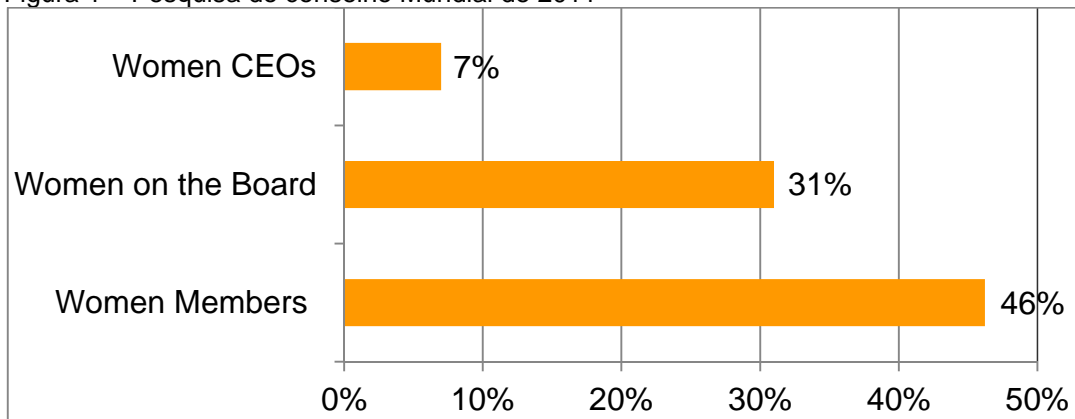
A importância do estudo se justifica, pois, como vimos, as mulheres estão fortemente presentes na instituição financeira objeto deste estudo, já que representam a maioria dos colaboradores das organizações que a compõem.

Contudo, as desigualdades, quando analisamos as posições de alta liderança, são evidentes, já que apenas 6,52% dos cargos que formam a estrutura de governança - ou seja, as posições que representam o poder da tomada de decisão - são ocupadas por mulheres (RELATÓRIO de sustentabilidade da empresa estudada, 2015. - Fonte preservada).

Além disso, a importância deste estudo é percebida não somente pela pesquisadora, mas também pela área de Gestão de Pessoas da instituição financeira, que já lança um olhar mais crítico ao problema e busca desenvolver medidas para transformar esta realidade. Um exemplo disso ocorreu em 12 de março de 2015, quando a instituição financeira estudada lançou um programa piloto de *mentoring*. O programa é parte do projeto de desenvolvimento de talentos. Mas a escolha de um público específico não foi em vão. Segundo a superintendente de gestão de pessoas da instituição financeira, naquela ocasião, os dilemas encontrados pelas mulheres no sentido de enfrentar ambientes predominantemente masculinos, além das dificuldades de conciliar a vida familiar com o trabalho, são fatores que levam a crer que as mulheres necessitam de ajuda para desenvolverem suas carreiras.

Esta preocupação é bastante presente não apenas nas cooperativas brasileiras. Em palestra durante o Fórum Nacional de Presidentes da instituição financeira estudada, o presidente do Conselho Mundial da Cooperativas de Crédito, Branch (2014), apresentou a figura a seguir, detalhando a participação das mulheres nas cooperativas de crédito em âmbito mundial.

Figura 1 – Pesquisa do conselho Mundial de 2011



Dados com base nas respostas obtidas de 43 países, excluindo EUA e Canadá  
 Fonte: BRANCH, 2014.

Além disso, Branch (2014) complementou, apresentando na figura a seguir, contendo a distribuição de mulheres CEO's em cooperativas americanas, por tamanho de cooperativa. O que nos mostra que as mulheres CEO's estão mais presentes em organizações menores.

Figura 2 – Percentual de mulheres CEOs em Cooperativas

Volume de Ativos da Cooperativa de Crédito	Austrália	Canadá	EUA	EUA % de mulheres CEOs em cada categoria de ativo
\$1m-\$2m	1%	1%	2%	79%
\$2m-\$5m	0%	2%	7%	86%
\$5m-\$10m	0%	2%	11%	83%
\$10m-\$20m	0%	5%	11%	77%
\$20m-\$50m	1%	7%	11%	57%
\$50m-\$100m	1%	4%	6%	44%
\$100m-\$200m	2%	2%	3%	28%
\$200m-\$500m	0%	2%	2%	27%
\$500m-\$1bn	2%	1%	1%	18%
\$1bn-\$3bn	1%	0%	1%	23%
Mais de \$3bn	0%	1%	0,2%	22%
<b>Total</b>	<b>8%</b>	<b>27%</b>	<b>58%</b>	

COBA, CUCC, CUNA, Dados dos EUA com base nas 1021 cooperativas de crédito e ponderados para ajustar representação a maior ou a menor  
 Fonte: BRANCH, 2014.

Diante destes dados, o trabalho se faz relevante, pois se o tema diversidade de gênero em cargos de alta liderança não é um tema novo, o estudo nesta organização especificamente é. E dadas as peculiaridades de uma organização cooperativista, que traz em seus princípios universais a importância da diversidade, bem como a complexidade da estrutura de governança da instituição financeira estudada, este trabalho terá de compreender outras premissas para que se consiga analisar os fatores que impedem a diversidade de gênero em cargos de liderança executiva nesta organização.

Importante destacar, que o trabalho concentra seu foco nos cargos de liderança intermediária e executiva, não se atendo a cargos abaixo desta escala hierárquica, pois é possível observar, ao analisar os relatórios de sustentabilidade da organização, que restrição da diversidade de gênero concentra-se fortemente nestes cargos.

A importância do trabalho para a organização estudada se dá à medida de que essa pode se valer do mapeamento dos fatores mapeados neste trabalho, como uma das ferramentas de apoio para melhorar a diversidade de gênero em cargos de liderança na organização, desenvolvendo práticas que preparem as mulheres para chegarem a cargos de liderança executiva. O que já ocorreu antes mesmo da finalização da pesquisa, uma vez que a profissional responsável por um programa de diversidade na organização já procurou a pesquisadora para compreender melhor o cenário da diversidade de gênero na organização. Ainda no campo da prática, além da organização estudada, outras organizações também podem se valer do trabalho, já que muitas sugestões trazidas nas considerações finais podem ser aplicadas a qualquer organização que apresente o problema proposto nesta pesquisa.

Isso proporcionará um ganho à organização, pois já é sabido que não há um gênero melhor ou pior de liderança, mas que a composição dos dois gêneros é o que faz a diferença, trazendo resultados positivos às organizações. Segundo Pellegrino, D'Amato e Weisberg (2011), é necessário que a diversidade de gênero seja inserida como um fator estratégico dentro dos planos das empresas. Além disso, comenta que o que faz a diferença nas organizações é a integração dos gêneros feminino e masculino na tomada de decisão.

Já no campo acadêmico, o trabalho pretende contribuir para enriquecer as bibliografias existentes sobre o tema em instituições cooperativas. Além do que o trabalho aborda, não só a opinião feminina sobre o problema, o que já foi amplamente difundido em estudos anteriores, como também a opinião do homem acerca do tema.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que viabilizam às mulheres, que trabalham nas organizações que compõem a instituição financeira estudada, ocuparem cargos de liderança executiva.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores que impedem as mulheres, que ocupam cargos de liderança intermediária na instituição financeira estudada, de chegarem a cargos de liderança executiva;
- b) Analisar quais as políticas e práticas disponíveis na instituição financeira, que estimulam o desenvolvimento das mulheres de modo a ocuparem cargos de liderança executiva;
- c) Averiguar as percepções dos homens quanto a esta problemática, como forma de identificar diferentes percepções acerca desta realidade.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está embasado em três pilares centrais, sendo: Cooperativismo - que busca explicar as peculiaridades de organizações dessa natureza, para que se possa melhor entender o ambiente em que a pesquisa será realizada; Liderança - para que se possa entender a liderança de um modo geral.; Liderança Feminina - que explicará as peculiaridades do gênero, ao que se refere à liderança, o cenário atual encontrado nas organizações, bem como as estratégias adotadas a fim de minimizar estes os obstáculos encontrados pelas mulheres para chegarem a cargos de liderança.

### 2.1 COOPERATIVISMO

A origem do cooperativismo retrata sua razão de ser até os dias de hoje. Os motivos que levaram à origem deste tipo de organização estão presentes atualmente em seus princípios universais.

O cooperativismo teve sua origem em Rochdale, região inglesa de Manchester, quando 27 tecelões e uma tecelã, levados pelas dificuldades financeiras da época, resolveram se unir. Büttgenbender (2011) nos traz a origem do cooperativismo, com o intuito de compará-la ao processo evolutivo das sociedades, onde a cooperação incorporou aspectos e características próprias, desde a mais pura ação e solidariedade em prol do bem comum, até a incorporação do conceito de sinergia.

É inegável o papel socioeconômico que as cooperativas representam no Brasil e no mundo. Conforme relatório anual da OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras (2014), as cooperativas estão presentes em 100 países, gerando 100 milhões de empregos e envolvendo 1 bilhão de pessoas, mais do que a população de todo o continente americano (em torno de 980 milhões de habitantes). Já no Brasil, 11 milhões de pessoas participam de algum ramo do cooperativismo, o número de cooperados mais que dobrou na última década – em 2002, eram 5,2 milhões.

Meinen e Port (2014) nos trazem dois conceitos de cooperativa, sendo um oriundo da Aliança das Cooperativas Internacional (ACI): “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comum através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada.” E outro oriundo da Organização Internacional do Trabalho (OIT):

Cooperativa é uma associação de pessoas, que se uniram voluntariamente, para realizar um objetivo comum, através da formação de uma organização administrada e controlada democraticamente, realizando contribuições equitativas para o capital necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento no qual os sócios participam ativamente. (MEINEN; PORT, 2014).

Segundo o site da OCB (SETE linhas orientam o cooperativismo, [20--]), os princípios que norteiam o cooperativismo, desde a fundação da primeira cooperativa no mundo, são:

Quadro 1 – Princípios do Cooperativismo

<b>Princípio</b>	<b>Explicação</b>
<b>1º - Adesão voluntária e livre</b>	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
<b>2º - Gestão democrática</b>	As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
<b>3º - Participação econômica dos membros</b>	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.
<b>4º - Autonomia e independência</b>	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
<b>5º - Educação, formação e informação</b>	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. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

<b>6º - Intercooperação</b>	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.
<b>7º - Interesse pela comunidade</b>	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: SETE linhas orientam o cooperativismo, [20--].

Em relação aos valores do cooperativismo, Meinen e Port (2014) afirmam que, diferentemente dos princípios, não há uma doutrina universal acerca dos valores do cooperativismo, contudo, a partir das referências feitas pelos principais nomes do cooperativismo, a enunciação mais recente sobre esses valores são:

- a) **Solidariedade:** compromisso e responsabilidade de todos com todos, fazendo a força coletiva e assegurando o bem de cada um dos membros. É uma espécie de reciprocidade obrigacional, justificada pelo interesse comum.
- b) **Liberdade:** trata-se do direito da escolha pela entidade cooperativa, tanto na hora do ingresso, como no momento da saída, podendo o membro mover-se e manifestar-se de acordo com a sua vontade e consciência, respeitados os limites estabelecidos coletivamente.
- c) **Democracia:** relacionado ao direito de o associado participar da vida da cooperativa em toda a sua dimensão, especialmente pela palavra e pelo voto, implicando, em contrapartida, respeito às decisões majoritárias. Indica também acesso universal, sem discriminação de qualquer espécie. É pela democracia que se exerce a cidadania cooperativa.
- d) **Equidade:** garantia da igualdade de direitos, pelo julgamento justo e pela imparcialidade, tanto em aspectos econômicos, como sociais.
- e) **Igualdade:** impede a segregação em razão de condição socioeconômica, raça, gênero ou sexo, ideologia política, opção religiosa, idade ou de qualquer outra preferência ou característica pessoal. A todos devem ser assegurados os mesmos direitos e as mesmas obrigações.
- f) **Responsabilidade:** assunção e o cumprimento de deveres. Como cooperada, a pessoa é responsável pela viabilidade do empreendimento, incumbindo-lhe operar com a cooperativa e participar das atividades sociais.
- g) **Honestidade:** que se liga à verdade por excelência. É uma das marcas de pessoas de elevado caráter. Tem a ver com retidão, probidade e honradez. Dignidade, enfim.

- h) **Transparência:** que diz respeito à clareza, àquilo que efetivamente é, sem ambiguidade, sem segredo. No meio cooperativo, todos têm de ter conhecimento preciso sobre a vida da entidade: sua gestão, seus números, suas regras.
- i) **Consciência socioambiental:** que se conecta ao compromisso do empreendimento cooperativo, naturalmente de caráter comunitário, com o bem-estar das pessoas e com a proteção do meio ambiente compreendidos na sua área de atuação, preocupação que envolve desenvolvimento econômico e social e respeito ao equilíbrio e às limitações dos recursos naturais.

### 2.1.1 Estruturas de Governança das Cooperativas Brasileiras

Ao se falar de governança em cooperativas, nos deparamos com um tema bastante complexo, se comparado aos demais tipos de organizações. Essa complexidade é notada a partir da divisão da governança corporativa em duas premissas.

A primeira delas, tratando-se do poder de voto dos membros. Ou seja, do processo decisório, no qual cada um dos membros possui igual participação. Como nos afirmam Bialoskorski Neto, Nagano e Moraes (2006), as cooperativas estão estruturadas organizacionalmente em uma forma de governança na qual uma parcela de direitos de propriedade e de decisão está igualmente distribuída entre seus associados. Além disso, as cooperativas possuem o objetivo de oferecer às suas partes iguais condições de se estabelecerem no mercado.

O engajamento dos associados no processo decisório é um dos fatores que garante a sustentabilidade do empreendimento cooperativo, já que são os legítimos donos, segundo Gawlak e Turra (2002). Além disso, eles destacam que a administração das cooperativas é eleita em assembleia também pelos associados.

Ao tratar da governança em cooperativas de crédito, Meinen e Port (2012) afirmam que o ideal seria dispor de uma gestão legítima, participativa e profissional, na qual se combinem soluções em defesa dos interesses dos associados e respeitem os padrões técnicos do mercado. Já que as cooperativas são regulamentadas e fiscalizadas. Destacam que, hoje, especialmente devido a movimentos do Banco Central, as cooperativas de crédito vêm apresentando bons exemplos de governabilidade, contudo, ainda há de se melhorar em muitos aspectos.

Tendo o Conselho de Administração um papel preponderante na gestão das cooperativas, é imprescindível que a composição desse seja adequada, de forma que tenha a capacidade de defender os interesses dos associados. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), a composição do conselho dependerá de uma variedade de fatores que descrevem a organização e o ambiente em que atua. Mas, independentemente destes fatores, recomenda-se que os conselhos sejam formados buscando-se a diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições.

É importante destacar que, além do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, dependendo do porte da cooperativa, esta poderá apresentar diversos níveis hierárquico, da mesma forma que ocorre com empresas de outras naturezas.

## 2.2 LIDERANÇA

Segundo Emmerik, Martin e Euwema (2010), 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.

Para Babcock-Roberson e Strickland (2010), liderança é um processo de influência social em que o líder busca influenciar seus liderados de modo a atingirem seus objetivos.

Em uma abordagem mais complexa, na qual se busca um conceito de liderança que se atinja a reciprocidade, Cabral e Seminotti (2009) afirmam que 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.

Esses autores explicam que a liderança é estabelecida através de uma relação de interdependência entre as partes, que a capacidade de liderar depende do contexto onde o processo se dá, envolvendo não apenas o líder e seus liderados, mas todos os agentes organizacionais que compartilham sua cultura, planejamento estratégico e os demais fatores organizacionais e sociais.

Importante destacar o papel da cultura organizacional e sua influência no papel da liderança, já que, como nos afirma Oliveira (2006), a cultura de uma organização se dá através de padrões prevaletentes de valores, crenças, sentimentos, atitudes, normas, interações, tecnologia, processos de execução de

atividades e as influências que estes padrões causam nas pessoas que integram o ambiente organizacional.

Em um conceito de cultura organizacional, com um olhar mais objetivamente voltada à influência dessa à liderança, Schein (2009) explica que a cultura organizacional é um fenômeno dinâmico, abstrato, porém muito forte, que é constantemente criado e desempenhado por nossas interações com os outros e moldado pelo comportamento de liderança, sendo essa o conjunto de rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Complementa ressaltando que esses processos dinâmicos de criação e gerenciamento da cultura são a essência da liderança, demonstrando que a cultura e a liderança se completam, assim como a cultura é nascida com os sócios fundadores, ela também influencia e sofre influência dos novos líderes da organização.

Esse aspecto de dupla influência da cultura organizacional e dos líderes que a compõem também é afirmado por Motta (2011), que ressalta que, por ser a cultura de uma organização um processo vivo e, portanto dinâmico, essa sofre influência de acordo com a interpretação dos líderes. Além disso, a cultura também influencia o comportamento dos líderes, que precisam agir de acordo com valores e regras ditadas pela cultura organizacional. Ele destaca que o papel do líder é de extrema importância, pois além da interpretação e do engajamento dele à cultura da organização, esse, também possui a capacidade sua influência seus subordinados quanto ao seguimento dessa cultura.

Reafirmando ainda a importância que as habilidades sociais exercem na liderança, Charam (2008) afirma:

A liderança se baseia na capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou uma tarefa. Os líderes não podem fazer tudo eles fazem com que as outras pessoas façam as coisas por meio do gerenciamento. Eles aprimoram a capacidade dessas pessoas – a habilidade de fazer mais – por meio de delegação combinada a uma metodologia para assegurar a continuidade. Eles definem expectativas, fazem com que as melhores pessoas façam o que precisa ser feito e supervisionam os relacionamentos entre elas para garantir que comportamentos destrutivos ou pessoas não subvertam o propósito comum do grupo. (CHARAM, 2008, p.49)

Já Posner e Kouzes (2013) trazem um conceito mais contemporâneo de liderança, no qual afirmam se tratar de relacionamento. Explicam que esse relacionamento dá-se entre os que lideram e os que preferem seguir e, somente através dessa relação, é que os grandes feitos organizacionais decorrem, já que os líderes não realizam nada sozinhos. Esses autores vão além, explicando que o papel

da liderança é influenciar pessoas e que para isso é necessário: estabelecer valores que expressem os valores comuns e que o líder torne isso uma prática; inspirar nos demais uma visão comum, evocando aspirações compartilhadas; questionando os processos; capacitando os outros, através de fortalecimento, aumentando a autodeterminação e desenvolvendo competência; e animando os corações, através da comemoração das vitórias e dos valores, criando-se um clima de comunidade.

A visão desse autor pode ser ratificada a partir de Wang et al. (2005) que afirmam que é papel do líder comunicar claramente a visão de futuro da organização, difundindo a aceitação dos objetivos e proporcionando apoio individual quanto à capacitação de seus seguidores para a obtenção desses objetivos. Por isso, afirma que a relação entre a visão positiva que os liderados possuem de seu líder é proporcional ao desempenho do grupo.

Já Maslow (2003) destaca que um dos pontos primordiais a respeito da liderança é que os verdadeiros líderes são decididos, não demonstram insegurança, ambivalência, conflito anterior ou ambiguidade. Para ele, os líderes também não descansam um só minuto e perseguem seu objetivo persistentemente, transmitindo esse mesmo sentimento aos seus liderados.

A liderança se dá pela influência de pessoas. Mas essa influência não se dá pelo poder de persuasão do líder, sem uma razão maior. Essa influência vem justamente da confiança, do domínio, das fortes convicções em crenças, da capacidade de comunicação, da coerência e do foco na busca de sua visão que o líder apresenta, como nos afirmam Cabral e Seminotti (2009).

A liderança também pode exercer o poder de forma negativa sobre seus liderados o que, para Takala (2010), inclusive pode fazer com que o líder manipule e desvie seus seguidores. Esse autor afirma que os seguidores do líder o seguem por acreditarem que ele é extraordinariamente qualificado. Para esse autor, as ações do líder são entusiásticas, e esse grande poder de entusiasmar e fraternizar os sentimentos de comunidades podem ser persuasivos. Maslow (2003) reforça o viés negativo que o líder pode adquirir, se não souber lidar com o poder, afirmando que os líderes podem ser tanto pessoas boas, como más, mas que a própria obtenção do poder pode gerar na pessoa uma tendência mais má do que boa, inclusive afirma que as pessoas mais ávidas pelo poder, as quais possuem tendência a serem más, são mais propensas a atingirem o topo das organizações mais rapidamente.

Para Levey (2010), o líder pode ser um agente promotor da mudança organizacional, como também um preservador de seu status quo. Mas diz que o que mais caracteriza o líder, independentemente de seu cargo ser ou não de liderança formal, seus seguidores o reconhecem como sendo alguém digno de admiração, seja por seus talentos, conduta ou capacidade técnica. O autor destaca como sendo características presentes no líder: visão estratégica e articulação, adoção de risco pessoal em prol da organização, comportamento não convencional para atingimento das metas organizacionais, sensibilidade às necessidades de seus seguidores e sensibilidade ao ambiente.

Outro aspecto positivo da liderança que vai ao encontro do que diz Levey (2010), dando inclusive uma visão mais contemporânea, é a importância do líder para o desenvolvimento de um clima ético organizacional. Segundo nos afirmam Zehir et al. (2014), a presença do líder está fortemente relacionada com o clima ético organizacional. Pelo poder de relacionamento que esse líder possui, ele consegue inspirar seus seguidores a construírem um clima positivamente ético na organização em que atua.

Para Bass (1991), a liderança situacional ocorre quando o líder consegue ampliar os interesses de seus empregados, gerando consciência e aceitação de seus liderados pelos propósitos da missão do grupo. Ou seja, motivá-los a atingimento dos objetivos do grupo e não apenas de seus objetivos individuais. Para esse autor, o objetivo do líder pode ser alcançado através das seguintes medidas: eles podem inspirar seus seguidores e, com isso; eles podem conhecer as necessidades emocionais de seus empregados; e /ou eles podem estimular intelectualmente seus empregados.

Esse autor ressalta a importância do senso de identificação do liderado com o seu líder. Por ter o líder grande poder de influência e a confiança de seus seguidores, ele consegue envolvê-los em um objetivo comum. ao invés de problemas, estimulando, assim, o seu intelecto. Para ele, o líder atua como mentor para os que precisam crescer e se desenvolver, pois apresenta desafios

Os ganhos com o desenvolvimento de um ambiente liderado por um bom líder são apresentados por Druskat (1994), que afirma que, em tempos de constantes mudanças e alta competitividade, é imprescindível que se tenham líderes que estimulem em seus seguidores o desenvolvimento da capacidade de iniciação e, à



medida que o líder desenvolve intelectualmente seus seguidores, ele cria um cenário onde a inovação ocorre.

## 2.3 LIDERANÇA FEMININA

### 2.3.1 Liderança feminina nas organizações

Antes de passarmos a discorrer sobre a situação atual da liderança feminina nas organizações, é importante trazer a evolução histórica dos estudos já feitos até o momento, para que se possa contextualizar o tema a partir do quadro abaixo, feito após consulta de 04 (quatro) artigos de meta-análise.

Quadro 2 – Tabela de evolução dos estudos sobre liderança feminina nas organizações

Ano	Conclusão do estudo	Autores
1990	Minimização da importância das diferenças de estilos de liderança entre gêneros.	Powell, 1990 <sup>1</sup>
1990	As mulheres líderes tendem a ser mais orientadas para o interpessoal e mais democráticas, enquanto os homens tendem a ser mais orientados para as tarefas.	Eagly e Johnson, 1990
1991	O comportamento das mulheres está sob escrutínio, pelo menos em parte, porque as mulheres são pouco frequentes ocupantes de cargos de liderança de alto nível.	Miller, Taylor e Buck, 1991 <sup>2</sup>
1992	As mulheres líderes investem mais tempo na aquisição de capital humano do que os homens.	Ward, Orazem e Schmidt, 1992 <sup>3</sup>
1994	As mulheres, independentemente do cargo que ocupam, são mais amigáveis, altruístas, expressivas e preocupadas com as pessoas no ambiente de trabalho, demonstrando uma habilidade maior em conviver em comunidade, principalmente com outras mulheres.	Moskowitz, Suh e Desaulniers, 1994 <sup>4</sup>
1999	Avanço no número de mulheres em liderança política em muitas nações.	Adler, 1999 <sup>5</sup>

<sup>1</sup> POWELL, G. N. One more time: Do male and female managers differ? **Academy of Management Executive**, [s. l.], v.12, p. 731–743, 1990.

<sup>2</sup> MILLER, D. T.; TAYLOR, B.; BUCK, M. L. Gender gaps: Who needs to be explained? **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 61, p. 5–12, 1991.

<sup>3</sup> WARD, P.; ORAZEM, P. ; SCHMIDT, S. Women in elite pools and elite positions. **Social Science Quarterly**, v.73, p. 31–45, 1992.

<sup>4</sup> MOSKOWITZ, D. S.; SUH, E. J. ; DESAULNIERS, J. Situational influences on gender differences in agency and communion. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 66, p. 753–761, 1994.

<sup>5</sup> ADLER, N. J. Global leaders: Women of influence. In: POWELL, G. N. (Ed.), **Handbook of gender & work**. Thousand Oaks: Sage, 1999. p. 239–261.

1985 – 2000	As líderes do sexo feminino, em comparação com os líderes do sexo masculino, são menos hierárquicas, mais cooperativas e colaborativas, e mais orientadas para aumentar a autoestima dos outros, tornando as mulheres líderes superiores para as organizações contemporâneas.	Book, 2000 <sup>6</sup> ; Helgesen, 1990 <sup>7</sup> ; Loden, 1985 <sup>8</sup> ; Rosener, 1995 <sup>9</sup>
1987 – 2000	Há influência de gênero no comportamento organizacional, não só porque as pessoas reagem de acordo com as expectativas que possuem em relação ao líder, mas porque a maioria das pessoas internalizam o papel de seu gênero até certo ponto, assumindo, assim, sua identidade social na organização.	Cross e Madson, 1997 <sup>10</sup> ; Deaux e Major, 1987 <sup>11</sup> ; Gabriel e Gardner, 1999 <sup>12</sup> ; Wood et al., 1997 <sup>13</sup> ; Eagly et al., 2000 <sup>14</sup> ; Ely, 1995 <sup>15</sup>
2000	As mulheres precisam ser excelentes - quase perfeitas - para atingir os mais elevados níveis de gestão das organizações.	Ferree e Purkayastha, 2000 <sup>16</sup>
1973 – 2000	Os aspectos comportamentais dos líderes dependem da posição que ocupam, do grupo que lideram e do ambiente organizacional em que estão inseridos.	Foels et al., 2000 <sup>17</sup> ; Gastil, 1994 <sup>18</sup> ; Vroom e Yetton, 1973 <sup>19</sup>
2000	As mulheres tendem a ser líderes transformacionais.	Sharpe, 2000 <sup>20</sup>
2000	As mulheres líderes são menos propensas a se casar e ter filhos.	Alessio e Andrzejewski, 2000 <sup>21</sup>

<sup>6</sup> BOOK, E. W. **Why the best man for the job is a woman**. New York: Harper Collins, 2000.

<sup>7</sup> HELGESEN, S. **The female advantage: Women's ways of leadership**. New York: Doubleday Currency, 1990.

<sup>8</sup> LODEN, M. **Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys**. New York: Times Books, 1985

<sup>9</sup> ROSENER, J. B. **America's competitive secret: Utilizing women as management strategy**. New York: Oxford University Press, 1995.

<sup>10</sup> CROSS, S. E.; MADSON, L. Models of the self: Self-construals and gender. **Psychological Bulletin**, v. 122, p. 5–37, 1997.

<sup>11</sup> DEAUX, K.; MAJOR, B. Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. **Psychological Review**, v. 94, p. 369–389, 1987.

<sup>12</sup> GABRIEL, S.; GARDNER, W. L. Are there "his" and "hers" types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 77, p. 642–655, 1999.

<sup>13</sup> WOOD, W et al. Conformity to sex-typed norms, affect, and the self-concept. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 73, p. 523–535, 1997.

<sup>14</sup> EAGLY, A. H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A. B. Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In: ECKES, T.; TRAUTNER, H. M. (Eds.), **The developmental social psychology of gender**. Mahwah: Erlbaum, 2000. p. 123–174.

<sup>15</sup> ELY, R. J. The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 589–634, 1995.

<sup>16</sup> FERREE, M.M. ; PURKAYASTHA, B. Equality and cumulative disadvantage: response to Baxter and Wright. **Gender & Society**, v.14, p. 809–13, 2000.

<sup>17</sup> FOELS, R. et al. The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. **Small Group Research**, v. 31, p. 676–701, 2000.

<sup>18</sup> GASTIL, J. A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. **Small Group Research**, v. 25, p. 384–410, 1994.

<sup>19</sup> VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and decision-making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

<sup>20</sup> SHARPE, R. **As leaders, women rule: New studies find that female managers outshine their male counterparts in almost every measure**. Business Week. 2000. Retrieved December 15, 2000 from [http://www.businessweek.com/common\\_frames/ca.htm?/2000/00\\_47/b3708145.htm](http://www.businessweek.com/common_frames/ca.htm?/2000/00_47/b3708145.htm)

<sup>21</sup> ALESSIO, J. ; ANDRZEJEWSKI, J. Unveiling the glass ceiling: an analysis of the cohort claim effect. **American Sociological Review**, v. 65, p. 311–15, 2000.

1997 – 2000	Os papéis de gênero podem ser minimizados frente a outros papéis.	Eagly et al., 2000 <sup>22</sup> ; Wagner e Berger, 1997 <sup>23</sup>
1981 – 2001	Os estilos de liderança não se diferem entre gêneros.	Bartol e Martin, 1986 <sup>24</sup> ; Nieva, Gutek, 1981 <sup>25</sup> ; van Engen, van der Leeden e Willemsen, 2001 <sup>26</sup>
1977 – 2001	Os estilos de liderança variam de acordo com as posições que os líderes homens ou mulheres ocupam dentro das organizações.	Kanter, 1977 <sup>27</sup> ; Kark, 2001 <sup>28</sup>
2001	As gerentes mulheres possuem estilo mais participativo e democrático de liderança, mas não diferem entre si nas questões interpessoais ou foco na tarefa.	Engen, 2001 <sup>29</sup>
1979 – 2001	Os papéis de gênero são crenças consensuais sobre os atributos de mulheres e homens que podem impactar na liderança, assim como a posição que a pessoa ocupa na escala hierárquica.	Biddle, 1979 <sup>30</sup> ; Sarbin e Allen, 1968 <sup>31</sup> ; Gutek, 2001 <sup>32</sup>
2000 – 2002	Estudos demonstram que as mulheres na liderança corroboram para o sucesso da organização.	Sharpe, 2000 <sup>33</sup> Hefferman, 2002 <sup>34</sup>
; 2003	As mulheres continuam a ser raras na maioria dos cargos políticos poderosos, bem como os altos cargos nos negócios.	Center for the American Woman and Politics,

<sup>22</sup> EAGLY, A. H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A. B. Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In: ECKES, T. ; TRAUTNER, H. M. (Eds.), **The developmental social psychology of gender**. Mahwah: Erlbaum, 2000. p. 123–174.

<sup>23</sup> WAGNER, D. G.; BERGER, J. Gender and interpersonal task behaviors: Status expectation accounts. **Sociological Perspectives**, v. 40, p. 1–32, 1997.

<sup>24</sup> BARTOL, K. M.; MARTIN, D. C. Women and men in task groups. In: ASHMORE, R. D.; DEL BOCA, F. K. (Eds.). **The social psychology of female-male relations**. Orlando, FL: Academic Press, 1986. p. 259–310.

<sup>25</sup> NIEVA, V. F.; GUTEK, B. A. **Women and work: A psychological perspective**. New York: Praeger, 1981.

<sup>26</sup> VAN ENGEN, M. L.; VAN DER LEEDEN, R.; WILLEMSSEN, T. M. Gender, context and leadership styles: A field study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 581–598, 2001.

<sup>27</sup> KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.

<sup>28</sup> KARK, R. Leadership and followership gender: A question of identification. Tese (Doutorado) - Bar-Ilan University. Ramat Gan, Israel, 2001.

<sup>29</sup> VAN ENGEN, M. L. Gender and leadership: A contextual perspective. Tese (Doutorado) - Tilburg University. Tilburg, the Netherlands, 2001

<sup>30</sup> BIDDLE, B. J. **Role theory: Expectancies, identities, and behaviors**. New York: Academic Press, 1979.

<sup>31</sup> SARBIN, T. R.; ALLEN, V. L. Role theory. In: LINDZEY, G.; ARONSON E. (Eds.), **Handbook of social psychology**. 2nd ed. Reading: Addison-Wesley, 1968. p. 488–567

<sup>32</sup> GUTEK, B. A. Women and paid work. **Psychology of Women Quarterly**, v. 25, p. 379–393, 2001.

<sup>33</sup> SHARPE, R. As leaders, women rule: New studies find that female managers outshine their male counterparts in almost every measure. **Business Week**. 2000. Retrieved December 15, 2000 from [http://www.businessweek.com/common\\_frames/ca.htm?/2000/00\\_47/b3708145.htm](http://www.businessweek.com/common_frames/ca.htm?/2000/00_47/b3708145.htm)

<sup>34</sup> HEFFERMAN, M. The female CEO ca. 2002. **Fast Company**, v. 61, p. 9, 58–60, 62, 64, 66, 2002.

		2003 <sup>35</sup> ; United Nations, 2002 <sup>36</sup>
2001 – 2002	O papel do gênero feminino, segundo a idealização das pessoas, traz algumas características implícitas, como: simpatia, amabilidade e altruísmo. Enquanto isso, o papel de líder idealizado pelas pessoas, traz outras: assertivo, magistral e instrumentalmente competente. Demonstrando que, segundo o papel de gênero, comparado ao papel de líder, esse combina-se mais com as características da liderança masculina.	Schein, 2001 <sup>37</sup> ; Powell, Butterfield e Parent, 2002 <sup>38</sup>
1987 – 2002	Os estereótipos criados a partir das expectativas do papel do líder, versus o papel feminino, acabam gerando preconceito contra as mulheres, que enfrentam mais rigorosas exigências para alcançar e manter a liderança, ao que chamam teto de vidro.	Federal Glass Ceiling Commission, 1995 <sup>39</sup> ; Morrison, White e Van Velsor, 1987 <sup>40</sup> ; Eagly e Karau, 2002 <sup>41</sup> ; Foschi, 2000 <sup>42</sup>
2003	As mulheres são extremamente competitivas entre si e quanto têm dúvidas, de um modo geral, preferem questionar os colegas homens e não mulheres.	Babcock e Laschever, 2003 <sup>43</sup>
2005 - 2007	Teoria do Teto de Vidro: as mulheres são mais indicadas a altas posições em organizações que estão em graves crises do que os homens.	Ashby et al., 2007 <sup>44</sup> ; Ryan e Haslam, 2005; 2007 <sup>45</sup>

<sup>35</sup> CENTER FOR THE AMERICAN WOMAN AND POLITICS. **Women in elected office 2003**. 2003. Retrieved February 20, 2003, from <http://www.rci.rutgers.edu/cawp/pdf/elective.pdf>

<sup>36</sup> UNITED NATIONS. Women in public life. In: **The world's women 2000: Trends and statistics**. 2002. Retrieved November 5, 2002, from <http://unstats.un.org/unsd/demographic/ww2000/table6a.htm>

<sup>37</sup> SCHEIN, V. E. A global look at psychological barriers to women's progress in management. **Journal of Social Issues**, v.57, p. 675–688, 2001.

<sup>38</sup> POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A.; PARENT, J. D. Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? **Journal of Management**, v.28, p. 177–193, 2002.

<sup>39</sup> FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION. **Good for business: Making full use of the nation's human capital: A fact-finding report of the Federal Glass Ceiling Commission**. Washington: U.S. Government Printing Office, 1995.

<sup>40</sup> MORRISON, A. M., WHITE, R. P., VAN VELSOR, E. **Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?** Reading: Addison-Wesley, 1987.

<sup>41</sup> EAGLY, A. H., KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, p. 573–598, 2002.

<sup>42</sup> FOSCHI, M. Double standards for competence: Theory and research. **Annual Review of Sociology**, v. 26, p. 21–42, 2000.

<sup>43</sup> BABCOCK, L. ; LASCHEVER, S. **Women's Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide**. Princeton: Princeton University Press, 2003.

<sup>44</sup> ASHBY, J.; RYAN, M.K.; HASLAM, S.A. Legal work and the glass cliff: evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases. **William and Mary Journal of Women and the Law**, v. 13, p.775–94, 2007.

<sup>45</sup> RYAN, M.K. ; HASLAM, S.A. The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of Management**, v.16, p. 81–90, 2005.  
RYAN, M.K. ; HASLAM, S.A. The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 549–72, 2007.

2002 - 2007	Efeito salvador: após serem promovidas a cargos de alta liderança de empresas em crise, as mulheres possuem menos tempo e oportunidade para provar sua capacidade e são comumente substituídas por homens.	Powell e Butterfield, 2002 <sup>46</sup> ; Ryan e Haslam, 2007 <sup>47</sup>
2009	As mulheres são mais apontadas para liderar organizações com alta performance em suas ações, e menos para as empresas que apresentam boa performance nos lucros, patrimônio líquido e retorno sobre os ativos.	Adams et al., 2009 <sup>48</sup>
2011	Mulheres são escolhidas para dirigir empresas com baixa performance devido à sua capacidade interpessoal e a facilidade de assumir a culpa pelas falhas.	Ryan et al., 2011 <sup>49</sup>
2011	A teoria do teto de vidro é mais adotada por organizações que possuem poucas ou nenhuma mulher em seu conselho.	Bruckmüller e Branscombe, 2010 <sup>50</sup> ; Ryan et al., 2011 <sup>51</sup>

Fonte: Adaptado de Cook e Glass, 2014; Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen, 2003; Paustian-Underdahl, Walker e Woehr, 2014; Eagly e Johnson, 1990

A partir do quadro acima, podemos observar a evolução dos estudos sobre diversidade de gênero, o que retrata a evolução da situação das mulheres no mercado de trabalho. Elas podem estar no centro do desenvolvimento econômico, uma vez que sua crescente presença no mercado de trabalho poderá alavancar seu poder de compra e, por representarem um papel decisivo nas compras familiares, atingirem fortemente a economia, como afirmam Pellegrino, D'Amato e Weisberg (2011). Contudo, os autores ressaltam que o envolvimento das mulheres nos tecidos organizacionais vai muito além das mudanças legais ou de incentivos governamentais. É necessário que a diversidade de gênero seja inserida como um fator estratégico dentro dos planos das empresas. Além disso, comentam que o que faz a diferença nas organizações é a integração dos gêneros feminino e masculino na tomada de decisão.

Além disso, como demonstram Thomas-Hunt e Nagpal (2014) no estudo publicado pela MC Kinsey, as empresas mais diversificadas são mais propensas a:

<sup>46</sup> POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 68–86, 1994.

<sup>47</sup> RYAN, M.K. ; HASLAM, S.A. The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 549–72, 2007.

<sup>48</sup> ADAMS, S.M.; GUPTA, A. ; LEETH, J.D. Are female executives over-represented in precarious leadership positions? **British Journal of Management**, v. 20, p. 1–12, 2009.

<sup>49</sup> RYAN, M.K. et al. Think crisis-think female: glass cliffs and contextual variation in the think-manager-think male stereotype. **Journal of Applied Psychology**, v. 96,n. 3, p. 470–84, 2011.

<sup>50</sup> BRUCKMÜLLER, S. ; BRANSCOMBE, N. The glass cliff: when and why women are selected as leaders in crisis contexts. **British Journal of Social Psychology**, v. 49,n. 3, p. 433–51, 2010.

<sup>51</sup> RYAN, M.K. et al. Think crisis-think female: glass cliffs and contextual variation in the think-manager-think male stereotype. **Journal of Applied Psychology**, v. 96,n. 3, p. 470–84, 2011.

atrair os melhores talentos; a melhorar a sua orientação para o cliente, pois incluem em suas análises a visão de diferentes e importantes públicos, já que em alguns países, como no Reino Unido, as mulheres representam 80% da decisão de compra; conquistar a satisfação dos funcionários; e melhorar o processo de tomada de decisão, conduzindo a um ciclo virtuoso e de retornos crescentes.

Essas mesmas ideias são reforçadas por Lagerberg, no relatório Grant Thornton (2015, p. 3), quando fala da relação da presença e fortalecimento das mulheres em cargos de liderança, como uma forma de desenvolvimento econômico, ressaltando: “*quando as mulheres prosperam, as empresas prosperam*”. Afirma ainda que não há como um povo se desenvolver, se utilizar apenas metade de sua capacidade de trabalho. Destaca também que as empresas precisam repensar em como acessar diferentes qualificações, já que a diversidade leva a melhores decisões e que o sucesso das organizações vem do pensar e agir diferente da concorrência.

O presidente do World Bank Group, Jim Yong Kim (MARCINIAK; SCHREIBER; TWARONITE, 2015), também deixa clara a sua percepção acerca da importância da igualdade de gênero nas organizações:

A igualdade de gêneros não é uma relação de perdas e ganhos; nela, só há benefícios. E os benefícios se estendem a todos, não apenas às mulheres. As sociedades se beneficiam e até mesmo os homens estão começando a entender. (MARCINIAK; SCHREIBER; TWARONITE, 2015, p.5, tradução nossa)

Em estudo publicado pela EY, no qual são demonstradas as opiniões de homens e mulheres acerca da diversidade de gênero, Marciniak, Schreiber e Twaronite (2015) apresenta a existência de relação positiva entre os seguintes fatores: mais igualdade gera maior PIB e produtividade, maior equidade de gêneros nas diretorias gera melhor preço das ações das empresas no mercado financeiro, quanto maior equidade de gênero na liderança, maior será o desempenho geral e quanto maior o número de mulheres em liderança política, maior será a prosperidade.

Em relatório publicado pela McKinsey (WOETZEL et. al.) sobre diversidade de gênero, mostra-se que, em 95 países pesquisados, em um cenário onde toda a força de trabalho feminina fosse utilizada de forma idêntica à do homem, haveria um aumento de \$28 trilhões PIB global anual até 2025.

Diante da importância do talento humano e da força de trabalho para a economia mundial, torna-se inconcebível desperdiçar os talentos femininos, já que representam a metade do talento humano. Esse, se plenamente utilizado e

desenvolvido, poderia criar e oferecer novos produtos e serviços, além de desenvolver recursos para a economia, famílias e poupança, segundo o Relatório da EY (MARCINIAK; SCHREIBER; TWARONITE, 2015).

A diversidade de gênero nas organizações gera não somente a independência financeira, mas também emocional das mulheres, pois com o trabalho, vem o dinheiro e, com dinheiro, as mulheres não estão mais sujeitas a se manterem em relacionamentos que não as fazem felizes. Mas, como nos afirma Vries (2012), as mulheres necessitam de igualdade factual e não apenas igualdade simbólica.

Essa ideia de inserção das mulheres no mercado de trabalho, como consequência de sua independência, é também trazida por Sen (2010), que afirma que a independência financeira feminina traz também outros benefícios, como fortalecimento da voz ativa das mulheres, uma vez que elas dependerão menos dos outros, seu poder será aumentado e, inclusive, se tornarão mais informadas e qualificadas. Segundo ele, a independência econômica das mulheres é igual à emancipação social, que afeta não só às mulheres, como toda a sociedade, uma vez que, quando a mulher é empoderada, ganhando voz ativa, essa poderá influenciar a natureza da discussão pública, sobre diversos temas sociais. Ele ainda explica que o aumento do poder das mulheres reduz também o viés negativo contra o feminino, facilitando, assim, o caminho para as novas gerações de meninas.

Um exemplo de igualdade simbólica é apresentado por estudo feito por Lima (2012), no qual, em uma cooperativa habitacional do Rio de Janeiro, onde trabalhavam homens e mulheres, observou-se que a mulher pode ser engajada em qualquer tipo de trabalho, mesmo os predominantemente masculinos, desde que seja oferecida a ela a condição de aprendizado. Neste estudo, observou-se que a maior parte do trabalho que as mulheres executavam eram tidos apenas como “ajuda” ao trabalho dos homens, demonstrando a opressão masculina e submissão feminina no campo de trabalho. Outros trabalhos desenvolvidos pelas mulheres eram desvalorizados pelos homens, que afirmavam ser tarefas que poderiam ser conduzidas por qualquer pessoa. As mulheres, porém, encontravam nisso um significado positivo, uma vez que eram escolhidas para tais atividades, pois essas exigiam delicadeza, atenção, concentração e percepção estética, o que, segundo elas, eram habilidades naturais das mulheres.

Além disso, o estudo demonstrou que as mulheres exerciam liderança na cooperativa, uma liderança baseada em uma estratégia sutil. Elas compartilhavam

seus conhecimentos e desenvolviam seus pares, além de serem as responsáveis naturais pela resolução de conflitos dentro do grupo.

Para Bourdieu (2014), desde sempre as atividades executadas pelas mulheres foram menos valorizadas do que as executadas pelos homens. Diz que, mesmo que as mulheres executassem as mesmas tarefas que os homens, de forma mais qualificada, inclusive, aos homens eram feitas as honrarias, enquanto que os trabalhos das mulheres eram desclassificados. Ele cita: “Façam elas o que fizerem, as digitadoras serão datilógrafas, e portanto sem qualificação alguma. Façam eles o que fizerem, os revisores serão profissionais do livro, e portanto, muito qualificados.” (BOURDIEU, 2014, p. 89). Para ele, ainda após tanta luta das mulheres pelo reconhecimento de seu trabalho, ainda que dispondo de muita qualificação e avanços tecnológicos, elas permanecem tendo seu trabalho empobrecido e cabendo aos homens os melhores títulos hierárquicos. Essa citação de Bourdieu (2014), p. 91, ajuda a explicar de uma forma bastante contemporânea o problema da defasagem de mulheres em algumas posições de trabalho:

A definição de excelência está, em todos os aspectos, carregada de implicações masculinas que têm a particularidade de não se mostrarem como tais. A definição de uma cargo, sobretudo de autoridade, inclui todo o tipo de capacitações e aptidões sexualmente conotadas: se tantas posições dificilmente são ocupadas por mulheres, é porque elas são talhadas sob medida para homens cuja virilidade se construiu como oposta às mulheres tais como elas são hoje.

Mas é necessário a modificação desse cenários, para que se possibilite a inclusão das mulheres, pois, como comenta Thomas-Hunt e Nagpal (2014), para que se atinja os avanços necessários relativos à diversidade, é necessário que as empresas tenham um programa de transformação robusta que aborde explicitamente o preconceito inconsciente e mobilize as lideranças da organização. A inclusão das mulheres, como já destacado, poderá trazer grandes benefícios às organizações, já que a liderança exercida por elas pode reservar peculiaridades extremamente benéficas. Como destacam Emmerik, Wendt e Euwena (2010), o gênero poderá influenciar no comportamento da liderança. Os autores afirmam que as mulheres podem ter um estilo mais democrático e participativo do que os homens, que são mais orientados para as tarefas e menos preocupados com os outros.

Eles afirmam também que as mulheres são mais orientadas para a liderança interpessoal e que os homens dão maior importância aos erros dos subordinados,



para eles, os homens são mais orientados às metas, enquanto as mulheres são mais facilitadoras da interação.

Já Druskat (1994) ratifica que as líderes mulheres possuem maior tendência a exercerem a liderança transformacional, que baseia-se no carisma, na atenção personalizada aos seus seguidores e no desenvolvimento desses, do que na liderança transacional, baseada na troca. Salienta que as mulheres estão mais preocupadas em criar uma relação interpessoal com seus colaboradores, que permita o desenvolvimento pessoal, pois veem no poder um meio de compartilhamento. Além disso, afirma que as mulheres, em comparação com os homens, são: mais democráticas, mais orientadas às relações interpessoais e menos orientadas às tarefas em determinadas situações.

Afirma, ainda, que o fato da liderança transacional estar em evidência, pois é esse tipo de liderança que permite às empresas criarem um cenário competitivo e inovador, e por ter as mulheres naturalmente as características de líderes transacionais, isso poderá ajudá-las a chegarem a cargos de alta liderança.

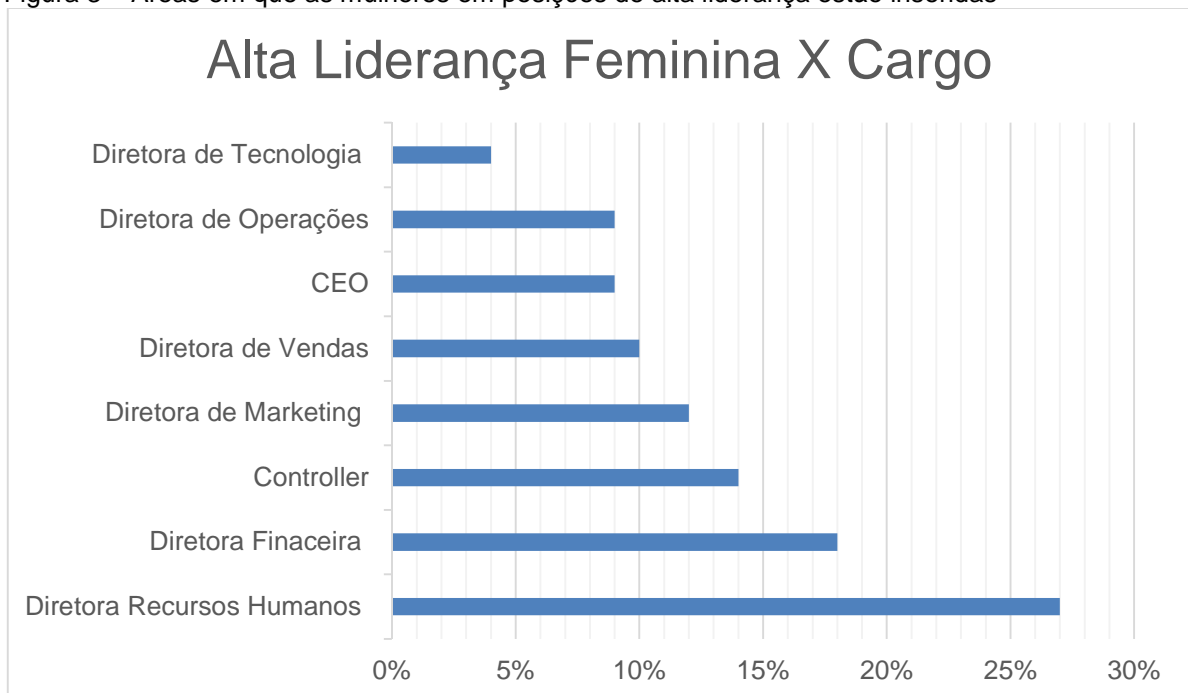
As mulheres possuem características hoje indispensáveis a um líder contemporâneo, já que o que se espera de um líder contemporâneo é o rompimento dos tradicionais rígidos modelos hierárquicos de comando, a busca da participação e o desenvolvimento das equipes, a inspiração de colaboradores, o debate de ideias e a conciliação de posições antagônicas antes de tomar uma decisão, como destaca Carvalho (2015). Segundo ela, as líderes mulheres usam a autoridade baseada na troca de ideias e não baseada no medo. Além disso, afirma que as líderes apoiam a diversidade e que não fazem distinção na hora da contratação de seus colaboradores.

A pesquisa da Harvard Business Review (HEWLETT, 2013), feita com 7.280 executivos(as), demonstrou, diante de uma visão contemporânea do perfil de liderança feminina, que as mulheres possuem desempenho superior aos homens, destacando: iniciativa, práticas de autodesenvolvimento, demonstram mais integridade e honestidade, são mais direcionadas a resultados, desenvolvem mais as pessoas, inspiram e motivam mais as pessoas, constroem relações, colaboração e espírito de equipe, estabelecem melhores metas de crescimento, possuem maior facilidade na resolução de problemas e análise de questões, comunicam-se mais e de forma mais eficaz, conectam a equipe com o mundo externo, inovam mais e possuem melhores capacidades técnicas.

Para Devillard et al. (2013), as mulheres tendem a ser mais participativas em suas tomadas de decisões, o que pode ser visto como falta de habilidade quanto à tomada de decisão.

Esse caráter mais humanista encontrado na liderança praticada por mulheres ajuda a explicar o motivo pelo qual o cargo de direção que elas mais alcançam são os de Diretora de Recursos Humanos, segundo relatório da Thornton. A seguir gráfico com as demais posições e seus percentuais:

Figura 3 – Áreas em que as mulheres em posições de alta liderança estão inseridas



Fonte: GRANT THORNTON, 2015, p. 11.

Os estudos recentes também apontam que as empresas que possuem mulheres em cargos de alta liderança, como na diretoria executiva ou em conselhos de administração, possuem um melhor resultado. Segundo estudo feito por EY (KAY, 2014), 55% é a média do Earnings before interest and taxes (EBIT) das empresas com mulheres em cargos de alta liderança e as empresas que estão no topo das que mais promovem mulheres a cargos de liderança, são entre 18% e 69% mais lucrativas.

Os resultados financeiros positivos demonstrados pelas organizações que valorizam a presença das mulheres em cargos de liderança, despertam a visão dos governos de diversos países, muitos deles grandes potências econômicas. O quadro abaixo cita alguns dos países mencionados no relatório da EY (KAY, 2014), dos quais já adotam medidas a fim de incluir as mulheres em posições estratégicas nas empresas:

Quadro 3 – Ações adotadas pelos países para inclusão de mulheres em cargos estratégicos nas organizações

País	Ação
Alemanha	2016 – Proposta de lei que assegure um percentual de 30% de mulheres em conselhos de empresas listadas na Bolsa de Valores alemã.
Austrália	2012 - Ementa na lei que prevê iguais oportunidades para as mulheres no ambiente de trabalho. 2013 – Divulgação pública dos índices de igualdade de gênero exigidos às companhias.
Bélgica	2012 – Introdução da lei que assegura que, no mínimo, um terço dos diretores de companhias estatais sejam de gênero diferente da maioria.
Brasil	1999 – Recomendação do Código de Governança Corporativa – IBGC de que 40% dos conselhos de empresas estatais sejam formadas por mulheres.
Canadá	2011 – Lei sobre igualdade; Em Quebec cotas de 50% por gênero para os conselhos de empresas estatais; 2019 - Proposta nacional de legislação para que se tenha 40% de representação feminina em conselhos de administração das empresas.
Espanha	Lei de igualdade (Conformidade mandatória até 2015) requer no mínimo 40% e no máximo 60% de representação de cada um dos gêneros em conselhos.
Finlândia	2005 – Lei para cotas de 40% de mulheres em diretorias; 2010 – Regulação que direciona as empresas a declararem a composição de seus conselhos de administração.
França	2011 – Adaptação do código de governança corporativa; 2017 – Exigência de cotas de 40% de mulheres em conselhos de empresas de capital aberto listadas na bolsa, tendo as empresas que se adaptarem até 2017.
Itália	2009 – Adaptação do Código de Governança; 2011 - Adaptação da lei de paridade de gênero.
Noruega	2003 – Legislação mandatória, de cota de 40% de mulheres em conselhos de empresas estatais até 2006 e até 2008 para empresas negociadas publicamente.

Fone: KAY, 2014.

Essa visão da importância da inserção da mulher no mercado de trabalho, não só em posições de *staff*, mas também em cargos de liderança, está realmente globalizada. A própria economia insere as mulheres no mercado de trabalho, em áreas antes dominadas por homens, como, por exemplo, na Índia, onde o desenvolvimento da área da tecnologia da informação foi tão expressivo, que cedeu espaço à diversidade das organizações, mesmo em um local com aspectos culturais tão preservados, como nos afirmam Shivashankar e Kannan (2007). Para eles, o crescimento deste setor, em especial por muitas dessas empresas estarem se

tornando multinacionais, obriga a criação e desenvolvimento de políticas de trabalho específicas para as mulheres.

Mas, diante de tantas características que levam a crer que as mulheres possuem a tendência natural de exercer a liderança, além de um cenário econômico tão favorável, como explicar o baixo índice de mulheres que alcançam a alta liderança executiva?

Alguns autores, como Bourdieu (2014), explicam as questões que distinguem as mulheres dos homens. Valendo-se da Sociologia e da Antropologia, ele explica que a divisão dos sexos parece estar na ordem das coisas, o que significa ser visto por todos como algo natural. Tudo tem divisão sexual, mesmo as coisas materiais. Para ele, os traços masculinos sempre se sobrepõem aos femininos, onde a mulher exerce inferioridade diante do homem até mesmo em gestos, vestimentas e na postura constante de submissão. Para ele, a mulher acaba internalizando essa ideia que lhe é imposta pela Igreja, Família e Escola, portanto, se vê como inferior ao homem.

Já Bleichmar (1988<sup>52</sup> apud RECH, 2001), usando-se de teorias psicológicas bastante clássicas, explica que as mulheres, desde meninas, deparam-se com o estereótipo que a sociedade lhes impõe do papel feminino, que está carregado de algumas características que, se em algumas situações pode-se considerar positivas, em outras não, por conferir às mulheres uma baixa autoestima social (passividade, temor, dependência). Ainda sobre os problemas de autoestima feminina, causado pelos padrões estabelecidos pela sociedade, a autora cita:

A dimensão da problemática da mulher, vista a partir do narcisismo de seu gênero, permaneceu e permanece silenciada para a cultura, para o teórico, para o terapeuta e para a própria mulher. Quando ascende para qualquer outro terreno, se considera que invade o território masculino, castra o homem, é masculina. Quando deixa de ser feminina em forma convencional – fêmea, mãe, dona-de-casa, não se pensa em buscar outras formas de ser no mundo, senão que imita e compete com o homem. (BLEICHMAR apud RECH, 1988, p. 27).

A falta de confiança em si própria e em sua capacidade é evidentemente um problema que impede muitas mulheres de chegarem à alta liderança organizacional. Para Roebuck e Smith (2011), as mulheres, em alguns casos, não são convictas em suas afirmações e, por isso, não demonstram confiança. Elas querem estar 100% certas, enquanto que os homens não têm essa preocupação tão evidenciada. Isso

---

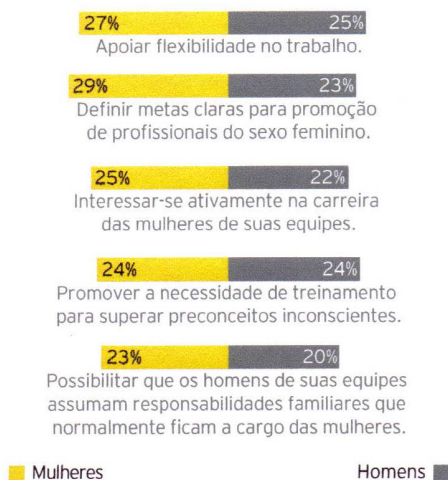
<sup>52</sup> BLEICHMAR, Emilce Dio. **O feminismo espontâneo da histeria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.

torna a mulher a maior de suas inimigas. Uma atitude mais positiva e confiante por parte das mulheres é a chave para o sucesso.

A falta de posicionamento e gerenciamento da própria carreira em defesa de seu espaço nas organizações também é algo que dificulta a promoção de mulheres. Das mulheres e homens ouvidos na pesquisa feita pela EY – Marciniak, Schreiber e Twaronite (2015), com 40 entrevistados em cargos de gerência e diretoria, em torno de 68% concordam que as mulheres precisam se empenhar mais na defesa de seus interesses, mas também concordam que as empresas também precisam informá-las sobre o que e como é possível fazer para ter ascensão na carreira, além de dar-lhes o apoio necessário. Abaixo, é possível ver o que os homens e mulheres entrevistados responderam, como sendo possível fazer para melhor a ascensão das mulheres.

Figura 4 – O que mais homens e mulheres acreditam ser possível fazer para que as mulheres desenvolvam suas carreiras

**Figura 5:** O que mais os homens podem fazer para ajudar as mulheres a desenvolverem-se em suas carreiras e promover a igualdade dos gêneros?



**Figura 6:** O que mais as mulheres podem fazer para que se desenvolvam em suas carreiras e promovam a igualdade dos gêneros?



Fonte: MARCINIAK; SCHREIBER; TWARONITE, 2015, p. 7.

Além dos aspectos ligados à autoestima das mulheres e posicionamento mais pacífico frente às barreiras, em artigo publicado na Harvard Business Review (HEWLETT, 2013), os dados comprovam que as mulheres possuem, sob vários aspectos, desempenhos superiores que os homens no trabalho, mas que as mulheres obtiveram piores resultados que os homens, quanto ao desenvolvimento de perspectiva estratégica.

Um ponto que pode demonstrar um viés negativo na liderança feminina é a dificuldade para a tomada de certos tipos de decisão. Brown e Light (2012) afirmam, através de estudo realizado com mulheres em posições de liderança na indústria

esportiva, que algumas delas evitam tomar decisões que sejam impopulares, pois se preocupam excessivamente com a harmonia do grupo e com as relações interpessoais.

Outra dificuldade encontrada pelas mulheres está ligada à falta de referência de líderes femininas, como explica Carvalho (2015). Para ela, faltam modelos de líderes femininas para inspirar as novas gerações. Segundo ela, é importante que as líderes que chegaram ao topo assumam um compromisso com as que estão nesta trajetória, seja alimentando suas ambições ou promovendo qualificação e redes de relacionamento. Essa visão também é citada por Roebuck e Smith (2011), que afirmam que as mulheres em cargos de liderança devem ter o compromisso de inspirar as mais jovens.

Mas o desejo de se chegar à alta liderança é percebido nas mulheres. Em estudo realizado em 2013, Devillard et al. (2013) constataram que 79% das mulheres entrevistadas desejam chegar a cargos de poder, índice bastante parecido com o dos homens, que foi de 81%. 60% dessas mulheres se dizem preparadas para sacrificar parte de suas vidas pessoais para alcançar altas posições.

Contudo, existe uma descrença por parte das mulheres de que elas realmente terão a oportunidade de alcançar posições mais elevadas. Nesse mesmo estudo, Devillard et al. (2013) demonstraram que apenas 58% das mulheres em nível de gerência média acreditam que irão ascender a cargos de alta liderança, enquanto que os homens apresentam um percentual de 76%.

As mulheres que não acreditam em sua ascensão dentro da organização também se mostraram menos propensas a: sacrificarem parte de sua vida familiar em prol de sua carreira, a se autopromoverem, a comunicarem sua ambição e a pedirem promoção no trabalho.

Um artigo publicado na HBR (HEWLETT, 2013) destaca que 90% das mulheres com potencial de ascensão deixam seus trabalhos, não exatamente para dedicar-se à família, mas devido a problemas encontrados no ambiente de trabalho. As frustrações e a jornada de trabalho foram apontadas por dois terços dessas mulheres como sendo a principal causa de seu desligamento.

Esses problemas são complementados por Polkowska (2013), que afirma que as barreiras que impedem as mulheres de terem crescimento profissional podem ser oriundas de aspectos comportamentais, como falta de networking e a autopromoção através de imagem e comunicação. Ely, Ibarra e Kolb (2011) complementam que

essas barreiras vêm desde crenças culturais acerca do gênero feminino, estrutura do ambiente de trabalho e interação com os colegas homens.

Outro fator que não pode ser descartado, quando tratamos de obstáculos que as mulheres encontram ao chegar a cargos de liderança, diz respeito à desigualdade de gênero ainda hoje existente. Os salários das mulheres não são iguais aos dos homens, mesmo que exercendo a mesma função. Como já citamos, no Brasil, as mulheres recebem 72,3% do que ganham os homens IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015).

A realidade mundial apresentada por Thomas-Hunt e Nagpal (2014) não é diferente. Elas afirmam que, no mundo todo, os salários das mulheres representam entre 70% e 90% dos salários pagos aos homens e, ainda menos, em alguns países da Ásia e da América Latina. Além disso, em muitos países elas recebem menos proteção legal. Esses também podem ser fatores que desmotivam as mulheres a seguirem suas trajetórias rumo ao poder.

### 2.3.2 Estratégias utilizadas pelas organizações para desenvolvimento de liderança feminina

Mas diante de tantas dificuldades encontradas pelas mulheres para chegarem a cargos de liderança executiva, o que seria possível fazer para aumentar a presença delas nas direções de empresas? É preciso que as empresas voltem seus olhares para os benefícios que a diversidade de gênero em cargos de alta liderança pode agregar e, assim, implantarem métodos de inclusão e desenvolvimento dessas mulheres. Mas este desafio ainda encontra e encontrará muitas barreiras a serem transpostas, inclusive nas questões políticas, como nos afirma Abramo (2010):

A existência de uma institucionalidade adequada para a promoção da igualdade de gênero é chave tanto para a efetiva instalação e transversalização do tema na agenda pública, quanto para o desenvolvimento de políticas e estratégias que digam respeito não apenas à melhoria de um ou outro aspecto particular das condições de vida das mulheres, mas que sejam capazes de superar concepções, mecanismos e formas institucionais que continuam relegando-as a uma posição secundarizada no trabalho e na sociedade. É necessário assinalar que esse é um processo complexo, terreno de uma disputa cultural e política; e, por isso mesmo, não é linear e está sujeito a altos e baixos, idas e vindas, avanços, obstáculos e inclusive retrocessos. (ABRAMO, 2010, p.35)

Essa autora ressalta ainda que para se vencer essas barreiras é necessário ir além do compromisso político, também imprescindível, é preciso ter monitoramento

de estatísticas e indicadores e a mobilização de especialização técnica e acadêmica adequadas, além da sensibilização e capacitação dos gestores encarregados por implementar essas políticas, que precisam ter a capacidade de diálogo e interlocução com os movimentos organizados.

Para Woetzel et al. (2015), pode-se sugerir 06 (seis) tipos de intervenções para que haja a igualdade de gênero global, sendo: incentivos financeiros e apoio; tecnologia e infraestrutura; a criação de oportunidades econômicas; desenvolvimento de capacidades; defesa dos direitos e formação de atitudes; leis, políticas e regulamentos.

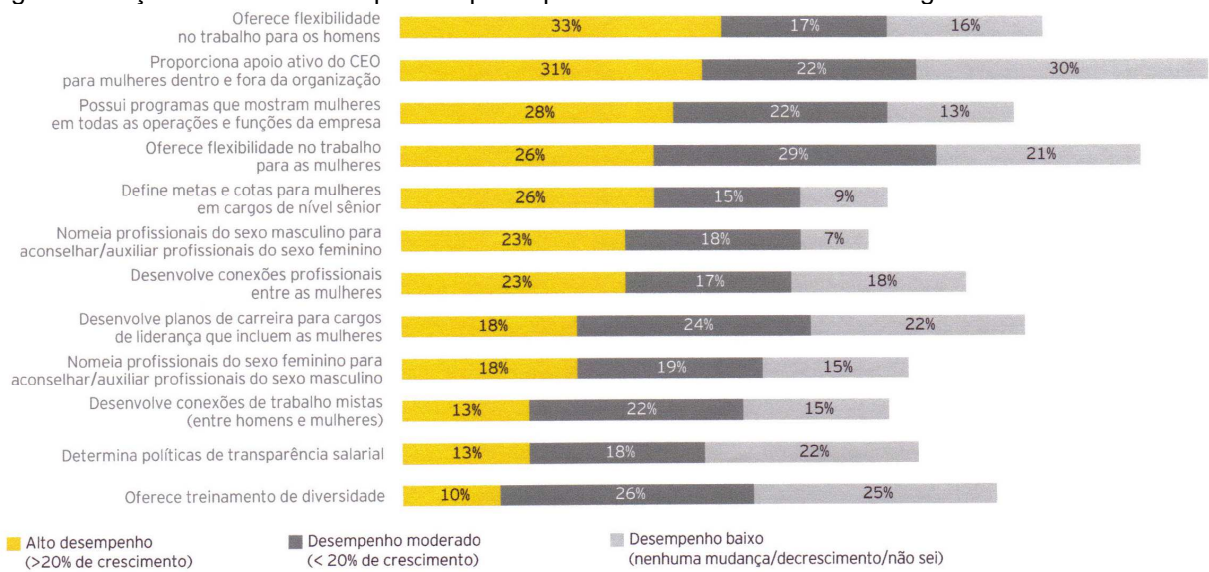
Para eles, combater a desigualdade de gênero exigirá mudanças nas empresas, bem como novas coalizões, sendo que o setor privado terá de desempenhar um papel mais ativo em conjunto com governos e organizações não-governamentais e organizações que se beneficiariam tanto direta como indiretamente através desse tipo de ação. Afirmam ainda que a equidade de gênero não é factível a curto prazo, pois necessariamente romperá barreiras muito estruturadas das organizações, além da necessidade de mudanças sociais bruscas e escolhas pessoais relacionadas à alocação de tempo na vida profissional e vida doméstica.

As empresas de maior desempenho se empenham mais para alavancar as carreiras das mulheres. Para isso, adotam algumas ações, tais como: flexibilidade de trabalho, metas para que as mulheres ocupem mais cargos de liderança, oferecem programas para que as mulheres se familiarizem com todas as operações e funções da empresa, programas de liderança, ambiente favorável ao desenvolvimento profissional, metas mensuráveis, apontamento de conselheiros homens para ajudar no desenvolvimento de profissionais mulheres, e desenvolvimento de contatos profissionais entre mulheres. Além do que, 63% das empresas com bom desempenho afirmam que as mulheres são diretamente envolvidas na estratégia das empresas, conforme Marciniak, Schreiber e Twaronite (2015) em estudo publicado pela EY. Destacam que construir pontes que levem mulheres à liderança pode criar uma cultura mais saudável para as empresas, o que proporciona maior desempenho e melhores resultados.

Abaixo, pode-se observar as ações desenvolvidas pelas empresas para diminuir a diversidade de gênero.



Figura 5 – Ações desenvolvidas pela empresa para melhorar a diversidade de gênero



Fonte: MARCINIAK; SCHREIBER; TWARONITE, 2015, p. 5.

Além disso, na figura abaixo, também pode ser observada a importância que os homens e as mulheres atribuem a alguns fatores que podem servir como aceleradores para o crescimento feminino.

Figura 6 – Percepção quanto aos fatores que contribuem para as mulheres se desenvolverem no ambiente de trabalho.



Fonte: MARCINIAK; SCHREIBER; TWARONITE, 2015, p. 4.

Ainda quanto ao papel do contexto organizacional, Devillard et al. (2013) nos dizem que é necessário que as empresas dediquem parte de sua agenda estratégica à inclusão das mulheres em comitês executivos e que esse percentual seja monitorado; que adotem programas de desenvolvimento de liderança para mulheres, política de inclusão em processo de seleção e de promoção, além da mensuração e acompanhamento dos índices de diversidade de gênero.

Em estudo realizado em uma empresa da Índia, que procurava captar, reter e desenvolver os talentos femininos do setor de tecnologia da informação, Shivashankar e Kannan (2007) destacam algumas práticas adotadas e bem-sucedidas pela companhia: criação de um ambiente sensível à inclusão da diversidade, criação de grupos e políticas que apoiem as mulheres no desenvolvimento de seu ciclo de vida, desenvolvimento das mulheres em âmbitos de liderança e gerenciamento, inserindo a diversidade em todos os níveis da organização.

Frente ao sucesso na implantação dessas medidas, os autores comentam que, na sequência, a empresa passou a desenvolver também a formação de órgãos imparciais para construção de políticas e decisões de gestão neste âmbito; fórum que permitia a articulação das preocupações das funcionárias, sem medo de represálias; participação em conselhos específicos para tratar do tema; implantação de programas com visão de longo prazo para mudança de cultura; e parceria com a área de recursos humanos e outras áreas da empresa para implantação das mudanças.

No contexto das cooperativas de crédito, onde a preocupação com a inserção das mulheres é latente, Branch (2014), em palestra específica sobre diversidade no cooperativismo de crédito, afirmou que há alguns métodos que podem desenvolver as lideranças femininas nestes ambientes, dentre outras, ele cita:

- a) programas de treinamento de liderança;
- b) programas de orientação (*mentoring*);
- c) programas de treinamento técnico durante o horário de trabalho;
- d) conectividade para participar virtualmente de reuniões.

Para Miller (2013), é necessário que as empresas se utilizem de programas de *mentoring* e de *coaching*, podendo ser programas formais ou informais. Mas que, principalmente, criem um plano de carreira que insira as mulheres no *pipeline* da liderança organizacional.

Para Roebuck e Smith (2011), um outro meio que pode ser utilizado pelas organizações para fortalecer a liderança feminina, é as mulheres que já estão em cargos de liderança motivarem e inspirarem as que ainda não estão, construindo, assim, uma rede de líderes femininas e aspirantes. Além dos aspectos motivacionais, as que já ocupam os cargos de liderança poderão ensinar às demais, usando como exemplos os próprios erros cometidos durante a trajetória rumo à alta liderança.

Essas mesmas autoras citam que a criação de um ambiente balanceado em termos de diversidade de gênero poderá contribuir para que as mulheres se sintam

mais confiantes e passem a almejar mais os cargos de alta liderança, ao contrário do que ocorre em organizações nas quais a predominância é de executivos homens.

Por fim, o desenvolvimento da liderança feminina pode se dar em outros âmbitos que não organizacionais. Roebuck e Smith (2011) ressaltam que as universidades também podem contribuir, criando programas específicos para as mulheres, onde, além dos conteúdos habituais, se pudesse trabalhar questões comportamentais específicas, a exemplo do que faz Harvard no programa *Women's Leadership Forum at Harvard Business School*.

Mas, como afirma o presidente Global da EY (MARCINIAK; SCHREIBER; TWARONITE, 2015), é de vital importância que os líderes da organização não só incentivem, como também adotem práticas que facilitem o aumento da equidade de gênero. Ele afirma:

Não importa quantas iniciativas de flexibilidade você tenha, mas até que alguns líderes importantes de fato exerçam a opção por sua família, não acredito que as pessoas vão sentir que realmente têm a liberdade para fazer o mesmo. (MARCINIAK; SCHREIBER; TWARONITE, 2015, p. 8).

Até que o grandes líderes das organizações ajam em conformidade com as práticas aprovadas por eles, os colaboradores se sentirão inibidos em fazer uso dessas.

## 2.4 QUADRO RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Abaixo, os conceitos dos principais assuntos abordados neste projeto de pesquisa, os quais estão descritos de forma sucinta, na intenção de situar o leitor.

Quadro 4 – Referencial teórico

Assunto	Conceito	Autores	Contribuição do assunto para o trabalho
<b>Cooperativismo</b>	O cooperativismo é uma doutrina que representa uma associação autônoma de pessoas, unidas com um objetivo comum, voluntariamente, para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais. Seus princípios e valores são voltados às pessoas que formam as sociedades cooperativas.	Büttenbender, 2011; Meinen e Port, 2014; Sete linhas orientam o cooperativismo, [20--]	Explicar o que é o cooperativismo, sua origem, princípios e valores, para melhor entender o contexto organizacional da instituição financeira pesquisada.
<b>Estruturas de governança das cooperativas brasileiras</b>	A estrutura de governança das cooperativas possui características peculiares, como o mesmo poder de voto para todos os associados. Além dos seus associados, há também o Conselho de Administração e a Diretoria de cada cooperativa, sendo esse primeiro votado em assembleia pelos associados.	Bialoskorski Neto; Nagano e Moraes, 2005; Gawlak e turra, 2002; Storey, 2012; Meinein e Port, 2012; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009	Compreender como funciona o processo e a estrutura de governança das cooperativas, entendendo o processo decisório, já que o objetivo do estudo é pesquisar a diversidade de gênero em cargos de alta liderança, ou seja, em cargos de poder na instituição financeira estudada.
<b>Liderança</b>	O processo de liderança se dá através de relacionamento. O modo de influenciar as pessoas e seu desenvolvimento em prol dos resultados esperados. A liderança exerce forte influência em seus liderados, não só pelo poder, mas pela identificação de valores das pessoas. Além disso, a liderança acaba por ser afetada e afetar a cultura organizacional.	Emmerik, Wendt e Euwena, 2010; Babcock-Roberson e Strickland, 2010; Cabral e Seminotti, 2009; Charam, 2008; Posner e Kouzes, 2013; Wang et al., 2005; Bass, 1991; Weber, 1978; Takala, 2010; Levay, 2010; Zehir, 2014; Druskat, 1994	Conhecer os conceitos de liderança, para que se possa avançar no tema.

<p><b>Liderança feminina nas organizações</b></p>	<p>A mulheres são sujeitos importantes para a economia mundial, a diferença nos estilos de liderança entre homens e mulheres tem conferido às organizações, que abrigam mulheres em cargos de alta liderança, resultados bastantes positivos, o que desperta a visão de governos de diferentes países sobre a importância da diversidade de gênero. Contudo, fatores como problemas de autoestima e falta de um ambiente adequado de trabalho são alguns dos motivos que dificultam às mulheres a chegarem a esses cargos.</p>	<p>Pellegrino, D'Amato e Weisberg, 2011; Grant Thornton, 2015; Emmerik, Wendt e Euwena, 2010, Druskat, 1994; Carvalho, 2015; Bleichmar 1988 apud Rech, 2001, Hewlett, 2013; Kay, 2014; Shivashakar e Kannan, 2007; Brown e Light, 2012; Roebuck e Smith, 2011; Devillard et al., 2013; Polkowska, 2013, Ely, Ibarra e Kolb, 2011, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015; Cook e Glass, 2014; Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen, 2003; Paustian-Underdahl, Walker e Woehr, 2014; Eagly e Johnson, 1990; Thomas-Hunt e Nagpal, 2014, Marciniak, 2015; Woetzel, 2015; Vries, 2012; Sem, 2010; Lima, 2012; Bourdieu, 2014</p>	<p>Aprofundar os conhecimentos sobre a situação atual das mulheres no mercado de trabalho. Além de mapear as evoluções em termos de regulamentações e incentivos à diversidade de gênero e os obstáculos que as mulheres ainda encontram para alcançarem cargos de alta liderança. Esse capítulo dará sustentação para avaliar os resultados da pesquisa.</p>
<p><b>Estratégias utilizadas pelas organizações para desenvolvimento de liderança feminina</b></p>	<p>As principais estratégias utilizadas pelas organizações para captar e reter os talentos femininos está ligada à criação de um ambiente de trabalho adequado, além de jornada flexível e programas específicos de desenvolvimento para mulheres.</p>	<p>Devillard et al., 2013; Shivashankar e Kannan, 2007; Branch, 2014; Abramo, 2010; Miller, 2013; Roebuck e Smith, 2011; Woetzel et. al., 2015; Marciniack, 2015</p>	<p>Identificar o que pode ser feito, através das melhores práticas utilizadas pelas organizações, no desenvolvimento das mulheres, rumo a cargos de alta liderança.</p>

### 3 MÉTODO

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de campo exploratória, de natureza qualitativa, que, para Oliveira (2000, p. 123), “[...] consiste na observação dos fatos tal como eles ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumidamente para posterior análise”. Salienta ainda que este tipo de pesquisa não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições observadas e comprovadas.

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. Assim, o planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico, b) entrevistas com pessoas que tiverem experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

#### 3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados foi as entrevistas semiestruturadas, com caráter qualitativo exploratório, além da análise documental e realização de reuniões com a profissional responsável pelo projeto de diversidade na organização estudada.

Para Creswell (2010), a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; método de coleta, análise e interpretação dos dados. O procedimento qualitativo de dados em texto e imagem tem passos singulares na análise e diferentes estratégias de investigação.

Além disso, relativo aos procedimentos técnicos de coleta utilizados para a pesquisa, pode-se afirmar que a mesma será feita através de:

- a) análise documental, que para Yin (2005) pode-se apresentar através de análise de documentos como correspondências, agendas, avisos e minutas de reuniões e outros relatórios escritos em geral, documentos administrativos,

estudos e avaliações formais e registro em arquivos existentes como: registros de serviços, tabelas, orçamentos, mapas, gráficos e registros pessoais, e;

b) entrevistas semiestruturadas, as quais foram gravadas para posterior transcrição. Yin (2005) destaca esta técnica como uma das mais importantes fontes de informações, podendo-se ficar surpreso com os resultados obtidos através dessa técnica. Manzini (2004) destaca que as entrevistas são indicadas para buscar informações sobre opiniões, concepções, expectativas e percepções sobre fatos ocorridos ou experiências de vida.

Na presente pesquisa, as entrevistas foram conduzidas com o uso de roteiros previamente estabelecidos, permitindo que os entrevistados se expressassem, mas com uma certa condução do entrevistador. Para Gil (1999), a preparação do roteiro da entrevista é um ponto fundamental, independentemente do tipo de entrevista que será adotado.

Os roteiros foram elaborados com o uso de perguntas, que, para Manzani (2004), é a forma mais segura de se obter as informações sobre aquilo que se deseja pesquisar.

Ao todo, foram feitos 04 (quatro) roteiros diferentes, sendo: um para a entrevista com as mulheres que ocupam cargos de liderança executiva, outro para as entrevistas com as mulheres em cargos de lideranças intermediárias, e outros dois para homens, sendo um para homens que ocupam cargos de liderança executiva e outro para aqueles que ocupam cargos de liderança intermediária.

Foram feitas 12 (doze) entrevistas na forma presencial e outras 09 (nove), devido à indisponibilidade dos entrevistados e também às dificuldades logísticas, foram feitas por telefone.

O agendamento das entrevistas se deu através de contato inicial por e-mail, para realização do agendamento e explicação do que se tratava a pesquisa. Esses procedimentos estão rigorosamente orientados no protocolo de pesquisa, anexo 003.

Também realizou-se análise de documentos, como os relatórios de sustentabilidade da organização, desde o início de suas publicações, e relatórios fornecidos pela área de Gestão de Pessoas que demonstraram o percentual de mulheres por cargos, e os avanços quanto à diversidade de gênero no decorrer dos anos. Foi através desses relatórios que se selecionou parte dos sujeitos da pesquisa.

Foram realizadas duas reuniões com a responsável pelo projeto de diversidade de gênero da organização, em andamento atualmente, como uma forma

de entender o projeto, repassar a essa profissional as percepções acerca da diversidade de gênero na organização estudada e também extrair dela conhecimentos acerca das práticas desenvolvidas pelo mercado em geral.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA – CAMPO DA PESQUISA

A organização objeto desse estudo é um sistema de crédito cooperativo, fundado em 1902 com o propósito de agregar renda à comunidade local. Hoje está presente em 11 Estados brasileiros e é composto por 98 Cooperativas de Crédito, 01 Banco Cooperativo, 01 Confederação, 04 Centrais Estaduais, 01 Holding, 01 Fundação, 01 Administradora de Cartões, 01 Administradora de Consórcios, 01 Administradora de Bens e 01 Corretora de Seguros. Atualmente, conta com 18.192 colaboradores. Possui 2,9 milhões de associados, somando um total R\$46,6 bilhões de ativos e R\$ 6,6 bilhões em patrimônio líquido.

Por tratar-se de um sistema formado por uma rede de cooperativas e algumas empresas que possuem o papel de servir a essas, é necessário organizar o processo decisório, de modo que se consiga dirimir todos os entraves que essa complexidade possa gerar.

Evidentemente que a estrutura em rede, devido a tratar-se de um sistema, traz benefícios, assim como traria a outras empresas conglomeradas. O ganho de eficiência nas operações, o ganho de escala nas negociações com fornecedores e prestadores de serviços, bem como a construção de uma marca fortemente reconhecida no mercado são alguns desses benefícios. Arruda (2004) afirma-nos que a importância das redes ou integração das cooperativas de crédito está também na atuação em um ambiente financeiro desenvolvido e com grandes riscos de apropriação das quase-rendas geradas pelos ganhos de escala. Assim, as redes funcionam como ferramentas de regulação das cooperativas de crédito, gerenciando os riscos de apropriação das quase-rendas geradas em suas atividades, bem como nivelando os ganhos, supervisionando e prestando consultoria a essas organizações.

Mas, diante de tantos benefícios, não podemos ignorar que a estrutura de governança em rede, ainda que mais sólida, traz maior complexidade, pois, conforme Mckillop (2005, p. 303): “Para ser bem-sucedidas as Cooperativas financeiras não só devem ser campeãs em eficiência empresarial, mas também devem ser campeãs em democracia e participação de seus membros”. Assim, encontra-se a problemática de como gerenciar os votos dos associados de tantas cooperativas.



Para isso, a instituição estudada criou o voto delegado, segundo o site da organização estudada, através do qual os associados são distribuídos em núcleos, organizados por região de atuação. Cada núcleo elege seu coordenador. A partir disso, existem as reuniões de núcleo, nas quais são discutidos os assuntos de interesse do associado e também as assembleias de núcleo, quando as principais decisões da cooperativa são tomadas por aquele grupo de associados. O voto do grupo é levado por seu coordenados à assembleia geral da cooperativa, ao que chamam de voto delegado.

Desta forma, organizando os associados em menores grupos, a cooperativa torna mais efetiva a sua participação, uma vez que existe, dentro do núcleo, mais espaço para o diálogo com o grupo e os associados se sentem mais à vontade para se expressarem. Além disso, a decisão prévia dos temas torna a assembleia geral da cooperativa muito mais dinâmica e eficaz e facilita a participação dos associados no processo decisório da cooperativa, uma vez que os núcleos propiciam reuniões mais próximas geograficamente aos associados.

Outro ponto que pode ser percebido, é que o coordenador de núcleo é percebido como um líder pelos associados de seu núcleo, o que pode gerar a preparação de novos líderes para assumir outras posições nas cooperativas, como no Conselho.

A escolha do coordenador de núcleo nas cooperativas que adotam o regime de representação por delegados estimula a participação efetiva de um maior número de associados na administração do empreendimento cooperativo, devido à formação continuada das lideranças que as cooperativas do sistema oferecem a esse grupo.

O poder do Conselho de Administração versus as atividades da Diretoria Executiva, também é outro ponto de destaque na governança das cooperativas. O Conselho deve defender os interesses das acionistas e a Diretoria Executiva fazer cumprir as determinações do Conselho de Administração. Conforme nos afirma Storey (2012), cabe ao Conselho traçar as metas e a estratégia, enquanto que à Diretoria, cabe a execução para atingi-las.

Na organização estudada, cada cooperativa possui seu Conselho de Administração próprio e também um conselho de Administração da Holding, empresa responsável pela gestão dos recursos administrados e também pelas decisões estratégicas sistêmicas.

O conselho da cooperativa deve dispor de mecanismos que favoreçam a participação, no órgão de administração estratégica, dos diferentes grupos de interesse – regionais, setoriais, profissionais, tomadores, poupadores – formados por integrantes do quadro social. (fonte preservada – site institucional da organização estudada).

Vale destacar que, após reestruturação da governança das cooperativas, o cargo de presidente refere-se à presidência do Conselho de Administração das cooperativas e o cargo de diretor-executivo equivale ao cargo de Chef Executive Officer (CEO).

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O total de participantes da pesquisa (21 pessoas) tem seu perfil discriminado no anexo 001 deste trabalho.

As mulheres participantes da pesquisa foram selecionadas através de relatório fornecido pela área de Gestão de Pessoas da instituição financeira estudada. Esse relatório extraiu, das 10.535 mulheres colaboradoras da instituição, 1.191 colaboradoras que ocupam cargos entre os níveis de gerência a presidência, das diversas instituições que compõem o Sistema estudado.

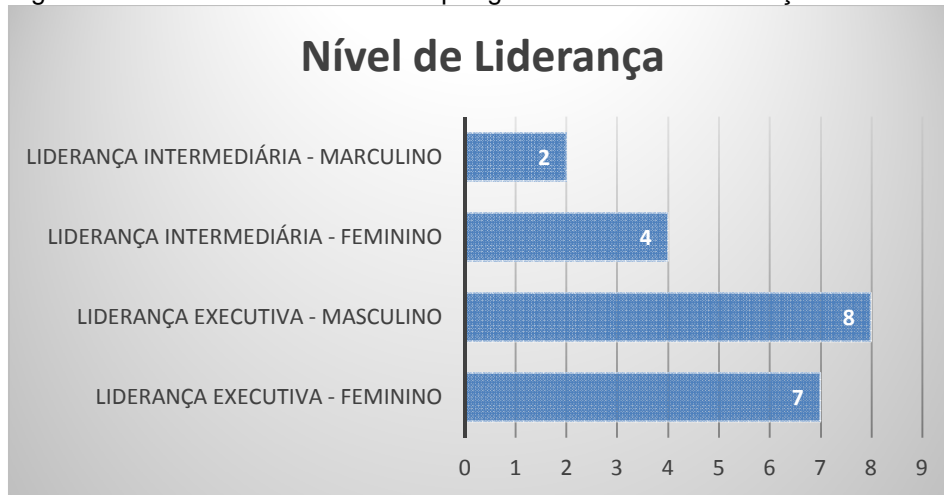
Deste universo, foram entrevistadas as cinco mulheres que ocupavam cargos de Presidente, uma das mulheres que ocupava o cargo de Diretoria Executiva – CEO e uma das Conselheiras de Administração de uma cooperativa, as quais foram classificadas como pertencendo à liderança executiva. Essas mulheres integram cooperativas de diferentes Estados.

Das mulheres em cargos de liderança intermediária, foram escolhidas 03 (três) gerentes, por trabalharem no Centro de Administrativo do Sistema, um conglomerado que abriga mais de 1.800 colaboradores, onde não há nenhuma mulher que ocupe uma posição superior à de gerência. Além disso, foi escolhida uma diretora de Operações de cooperativa, recentemente promovida ao cargo, e que sua cooperativa está ligada à Central que mais possui mulheres em cargos de Presidente.

Os homens entrevistados foram escolhidos pela relação que possuem com as mulheres entrevistadas, sendo eles subordinados ou gestores dessas mulheres. Apenas um dos entrevistados não possui relação direta com as entrevistadas mulheres e esse foi escolhido por saber-se que na cooperativa presidida por ele, há um esforço muito grande na busca pela inclusão das mulheres em cargos de alta liderança executiva.

Abaixo, mostramos o percentual dos entrevistados em cada nível de liderança analisado.

Figura 7 – Número de entrevistados por gênero e nível de liderança.



Fonte: Autora.

Os entrevistados vivem nas diversas cidades do Brasil em que está presente a instituição financeira estudada, que, como vimos, está presente em onze Estados brasileiros. Buscou-se entrevistar ao menos uma pessoa representando cada uma das Centrais Estaduais, como uma forma de mostrar as diversas realidades encontradas. No anexo 001, é possível observar todas as regiões de cada um dos entrevistados.

Todos os entrevistados possuem formação superior, sendo a maior parte deles graduados em Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Economia.

Os cargos dos entrevistados estão divididos em 08 (oito) presidentes, 01 (um) conselheiro (a) de Administração, 06 (seis) diretores (as) Executivo – CEO, 02 (dois) gerentes de Gestão de Pessoas e 01 (um) de Crédito, 01 (um) superintendente de Operações e 02 (dois) diretor (a) de Operações.

A grande maioria dos entrevistados é casada, somando um total de 14 pessoas, 04 (quatro) são solteiras, 02 (duas) são divorciadas, e 08 (oito) são casadas. E a maioria dos entrevistados também possuem filhos, somando 16 pessoas, enquanto que 05 (cinco) não possuem filhos.

Quanto à sua faixa etária, os entrevistados estão divididos em: 08 (oito) entrevistados com idade entre 50 e 55 anos, 07 (sete) entrevistados entre 40 e 49 anos, 04 (quatro) entrevistados entre 30 e 39 anos e 02 (dois) entrevistados entre 60 e 65 anos de idade.

Foi analisado também o tempo de empresa de cada um dos entrevistados, resultando que a maioria - 08 (oito) entrevistados - possui entre 15 e 20 anos de empresa e uma minoria - 03 (três) entrevistados - possui entre 01 e 03 anos de empresa, o que demonstra que todos os entrevistados já possuem no mínimo um ano na organização e, portanto, possuem informações suficientes para responder a pesquisa.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a realização das entrevistas, que foram gravadas, o conteúdo de áudio foi remetido ao profissional que realizou a transcrição das mesmas. Ao receber a transcrição, a pesquisadora iniciou a análise de conteúdo.

Inicialmente, a pesquisadora fez a leitura flutuante, como um primeiro contato com o conteúdo transcrito, para elaboração de indicadores, a partir do problema e dos objetivos da pesquisa.

A partir dessa primeira leitura, criou-se as categorias a serem analisadas, passando-se, então, à utilização do Software NVivo11, que, segundo a *QSR International* (2014), é um software que ajuda a organizar e analisar facilmente as informações não estruturadas independentemente do material, campo ou abordagem. O software forneceu uma área de trabalho que serviu de base à toda a organização do material até a análise do conteúdo que, segundo Silva e Fossá (2015), é uma técnica de análise das comunicações, na qual busca-se o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador.

Após a categorização inicial, criou-se as subcategorias, através das quais reclassificou-se todo o conteúdo existentes nas categorias iniciais. Por fim, de posse dos relatórios que apresentaram todo o conteúdo categorizado e subcategorizados, dividindo os trechos das entrevistas por categoria de entrevistados (mulheres em cargos de liderança executiva, mulheres em cargos de liderança Intermediária, homens em cargos de liderança executiva, homens em cargos de liderança Intermediária), iniciou-se a análise e descrição dos dados coletados, fazendo-se uma comparação entre cada uma das categorias de entrevistados.

Mapeando as etapas seguidas no presente estudo, desenvolveu-se que:

- a) **Etapa 1** – Definição do tema e objetivos da pesquisa: ocorreu em nov/2015, quando a pesquisadora já tinha o desejo de pesquisar sobre a diversidade e

gênero em cargos de alta liderança na instituição estudada em que trabalha. Em reunião com a orientadora, foram estruturados os objetivos da pesquisa, para que se desse início à coleta de material.

- b) **Etapa 2** – Definição da base teórica inicial: a partir de fev/2015, iniciou-se a estruturação dos tópicos a serem pesquisados para formação do referencial teórico, bem como a coleta de artigos e livros que tratassem de tema, para início do desenvolvimento do referencial teórico, que também deu sustentação à contextualização e à justificativa do trabalho. É importante ressaltar que o referencial teórico apresentado no projeto inicial foi acrescido de novas referências, já que foram encontradas novas fontes e também incluídas as fontes indicadas pela banca de qualificação. Neste caso, a etapa 2, na verdade, ocorre durante toda execução do trabalho, considerando sugestões da banca de qualificação do trabalho e também os resultados obtidos após a análise das entrevistas.
- c) **Etapa 3** – Análise de documentos: nesta etapa, que se iniciou em março/2015, foram analisados relatórios de mulheres em cargos de liderança em todas as organizações que compõem o sistema estudado. Do relatório, extraiu-se apenas as colaboradoras nos cargos de presidência, diretoria, superintendência e gerência. Além disso, iniciou-se também a análise da evolução do percentual de mulheres em cargos de liderança do sistema estudado, a partir da pesquisa em relatórios de sustentabilidade, que trazem essas informações.
- d) **Etapa 4** - Elaboração do roteiro da entrevista: neste momento, que ocorreu entre março e abril/2015, a pesquisadora elaborou as questões que conduziram a entrevista para a coleta dos dados.
- e) **Etapa 5** – Agendamento e realização das entrevistas: o agendamento e realização das entrevistas ocorreu entre os meses de maio a setembro/2015, devido à indisponibilidade de alguns entrevistados. Neste período, também ocorreu a transcrição das entrevistas, conforme iam sendo realizadas, e a primeira leitura, por parte da pesquisadora, das transcrições.
- f) **Etapa 6** – Análise dos dados coletados: nesta etapa, que durou de outubro a dezembro/2015, foram feitas as categorizações dos conteúdos das entrevistas, com o uso do Software Nvivo11, gerados os relatórios e feitas as análises dos dados coletados, através das entrevistas, através das reuniões feitas e da

análise dos relatórios de sustentabilidade e outros fornecidos pela organização. Nesta etapa, foi feita a análise dos dados, a partir da integração de todos os dados coletados.

- g) **Etapa 7**– Conclusões finais: de posse dos dados coletados, a pesquisadora iniciou as conclusões do trabalho em jan/2016. Após a avaliação da orientadora, o trabalho foi encaminhado para a revisão ortográfica e gramatical e também encaminhado para a formatação, encerrando-se o trabalho em março/2016.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

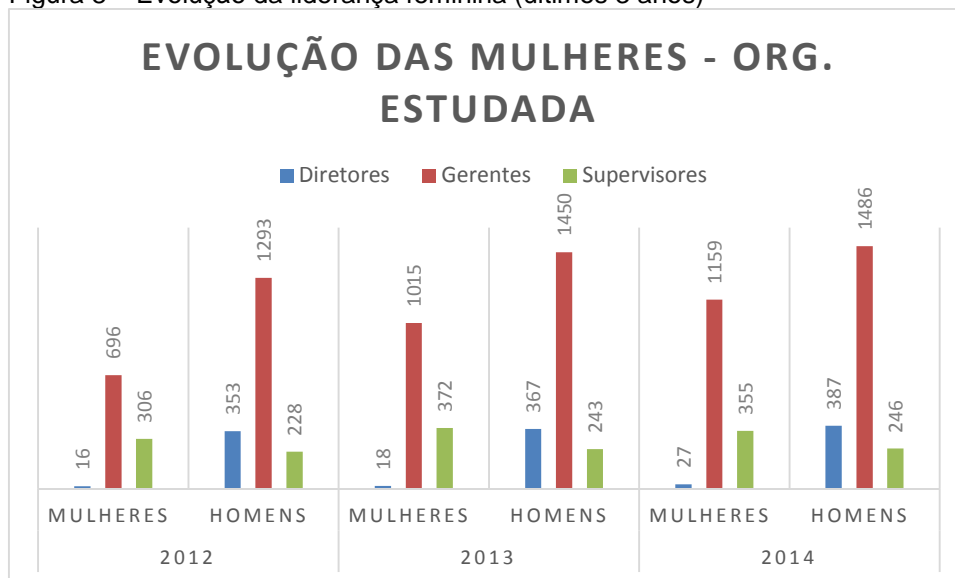
Neste capítulo, trataremos da análise dos dados coletados através das entrevistas, da análise documental e da observação em reuniões com a área de Gestão de Pessoas da organização.

### 4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Além das entrevistas feitas, foram averiguados alguns relatórios. Passaremos agora à análise dos dados apresentados nos relatórios.

A partir da análise dos três últimos relatórios de sustentabilidade da organização estudada, é possível verificar um sutil avanço das mulheres em cargos de Diretoria. Em 2012 eram 16 mulheres que ocupavam esse cargo, em 2013, 18 e em 2014 o número de mulheres diretoras passa a ser 27, como pode ser visto no gráfico abaixo:

Figura 8 – Evolução da liderança feminina (últimos 3 anos)



Fonte: Adaptado do relatório de sustentabilidade da organização estudada.

Também é possível observar um aumento expressivo das mulheres em cargos de gerência de 2012 para 2013, passando de 696 para 1.015; e também em 2014, quando esse número evolui para 1.159. Já em cargos de supervisão, as mulheres superam os homens em todos os anos, assim como na base total de colaboradores.

Nos dois primeiros anos de publicação do relatório de sustentabilidade, a organização apenas comentou que não havia distinção de remuneração por gênero, para a mesma função exercida. Contudo, em 2014, já referenciou que, na proporção

do salário-base, as mulheres no nível de gerência tiveram salário correspondente a 65% da remuneração dos homens e informou que em funções administrativas, não houve diferença.

Em 2013, a instituição estudada decidiu estabelecer como foco o incentivo às lideranças femininas e aos jovens gestores como estratégia de autossuficiência em pessoas e na reunião anual do Comitê de Sustentabilidade definiu como objetivo prioritário para os próximos anos fortalecer a participação de mulheres e jovens nas três frentes de sustentabilidade: pessoas, processos e negócios.

Além dos relatórios de sustentabilidade da organização estudada, também foi possível acessar, em 31 de julho de 2015, às 17h, o relatório de mulheres no Conselho de Administração e Conselho Fiscal das Cooperativas, como pode ser observado na tabela abaixo:

Figura 9 – Representatividade das mulheres em cargos de conselheira na organização estudada

POSIÇÃO	TOTAL	PERCENTUAL	TOTAL	TOTAL MULHERES
CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO SUPLENTE - TOTAL	407	100%		
CONSELHEIRAS DE ADMINISTRAÇÃO SUPLENTE - MULHERES	17	4,18%	1963	108
			100%	5,50%
CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO EFETIVOS - TOTAL	768	100,00%		
CONSELHEIRAS DE ADMINISTRAÇÃO EFETIVAS - MULHERES	37	4,82%		
CONSELHEIROS FISCAIS SUPLENTE - TOTAL 300	280	100,00%		
CONSELHEIRAS FISCAIS SUPLENTE - MULHERES	32	11,43%		
CONSELHEIROS FISCAIS EFETIVOS - TOTAL 300	299	100,00%		
CONSELHEIRAS FISCAIS EFETIVAS - MULHERES	16	5,35%		
PRESIDENTE - TOTAL	98	100,00%		
PRESIDENTE - MULHERES	4	4,08%		
VICE-PRESIDENTE - TOTAL	111	100,00%		
VICE-PRESIDENTE - MULHERES	2	1,80%		

Fonte: Relatório fornecido pela organização estudada.

Neste relatório, também é possível observar a discrepância entre o número de homens e mulheres em cargos de Conselheiro(a) de Administração e Fiscal. As mulheres representam um montante de 5,50% (cinco vírgula cinquenta por cento) do total de conselheiros(as) Fiscais e de Administração.

Os dados apresentados nestes relatórios vão ao encontro do que podemos observar no referencial teórico, já que reafirma que as mulheres já ocupam grande espaço no mercado de trabalho, porém, não em cargos estratégicos, além de reafirmar o que vimos em IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012), que as mulheres ainda nos dias de hoje possuem remuneração inferior a dos homens.



Os relatórios reafirmaram também o que foi averiguado nas entrevistas, quando à preocupação da organização em inserir as mulheres.

## 4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Após feitas as entrevistas, as mesmas foram classificadas no Nvivo 6 em 07 (sete) categorias e 28 (vinte e oito) subcategorias, as quais passaremos a analisar os resultados oriundos da classificação. No quadro abaixo, extraído do Software NVivo 11, são demonstradas todas as categorias e subcategorias analisadas.

Figura 10 – Categorias de análise.

Categorias

Name	Sources	Referenc	Created On
1. Características Positivas das líderes	21	101	27/10/2015 18:4
1.1. Credibilidade	4	5	09/11/2015 21:5
1.2. Empoderamento	6	11	09/11/2015 17:2
1.3. Gestão de Pessoas	18	47	06/11/2015 16:2
1.4. Iniciativa e proatividade	9	16	09/11/2015 22:0
1.5. Performance	4	14	06/11/2015 16:2
1.6. Relacionamento	7	9	09/11/2015 21:5
1.7. Tomada de decisão	7	12	06/11/2015 16:2
1.8. Outras características encontradas	14	29	09/11/2015 17:3
2. Dificuldades Mencionadas	20	93	27/10/2015 18:5
2.1. Autoestima Vulnerável e Falta de Atitude	9	28	06/11/2015 16:2
2.2. Características pessoais que dificultam	14	20	06/11/2015 16:2
2.3. Equilíbrio Família X Trabalho	14	35	06/11/2015 16:2
2.4. Outras dificuldades mencionadas	11	25	13/11/2015 10:5
3. Barreiras percebidas na sociedade e no ambien	17	45	27/10/2015 18:5
3.1. Ambiente predominantemente masculino	7	8	06/11/2015 16:2
3.2. Preconceito	12	18	06/11/2015 16:2
3.3. Outras dificuldades percebidas	7	14	14/11/2015 17:1
4. Formas de superação das barreiras	20	43	27/10/2015 18:5
4.1. Atitude	16	22	06/11/2015 16:2
4.2. Autoconfiança	7	11	17/11/2015 16:3
4.3. Perseverança	8	9	06/11/2015 16:2
4.4. Qualificação profissional	6	7	06/11/2015 16:2
4.5. Outras formas de superação	8	15	17/11/2015 16:2
5. Ambiente organizacional	21	177	27/10/2015 18:5
5.1. Cooperativismo como aliado	17	25	06/11/2015 16:2
5.2. Cultura organizacional	8	24	21/11/2015 09:2
5.3. Falta de iniciativa das mulheres	10	15	21/11/2015 09:5
5.4. Igualdade	19	43	06/11/2015 16:3
5.5. Impactos na estrutura familiar	10	18	21/11/2015 09:4
5.6. Políticas, incentivos e ações de inclusão	17	43	06/11/2015 16:2
5.7. Preconceito	16	40	14/11/2015 17:2
5.8. Sugestões de melhoria	14	29	06/11/2015 16:2
6. Perspectivas de mudança	7	16	27/10/2015 18:5
7. Trajetória profissional	11	22	29/10/2015 17:4

Fonte: Adaptado de Software NVivo11.

As categorias foram criadas a partir das respostas às perguntas constantes nos questionários do anexo 004 e através de comentários feitos pelos entrevistados,

já que as entrevistas eram semiestruturadas e, assim, permitiram o surgimento de novas abordagens.

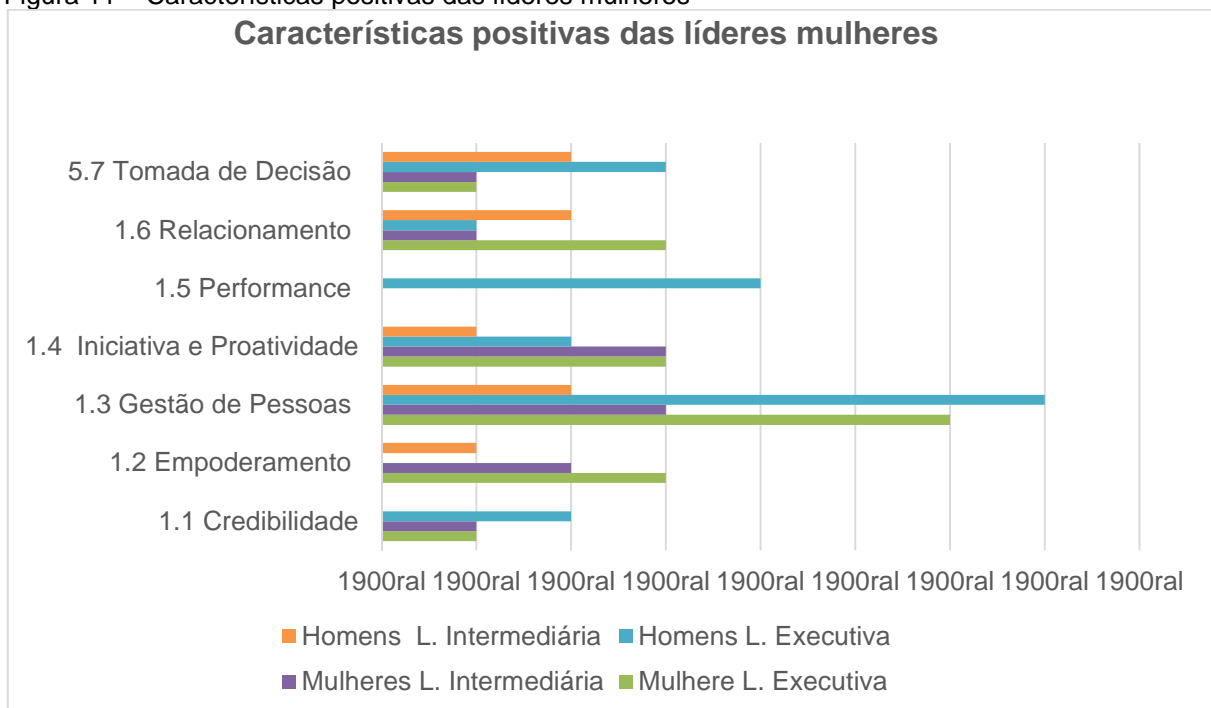
Para a criação dessas categorias, foi feita uma primeira leitura de todas as entrevistas, de forma flutuante e, a partir desse primeiro contato com o conteúdo todo, observou-se qual a necessidade de análise.

#### 4.2.1 Características positivas das líderes mulheres

Nesta categoria, são descritas as características positivas que são tidas como indispensáveis às líderes mulheres, as quais foram mencionadas durante as entrevistas, não somente em relação às líderes da empresa estudada, mas em relação à liderança feminina de um modo geral.

Esta categoria foi dividida em nove subcategorias, que trazem os aspectos positivos mais enfatizados pelos entrevistados, sendo: credibilidade, empoderamento, gestão de pessoas, iniciativa e proatividade, performance, relacionamento, tomada de decisão, visão estratégica e outras características positivas, como pode ser observado no gráfico abaixo:

Figura 11 – Características positivas das líderes mulheres



Fonte: Autora.

Na subcategoria credibilidade, foi reportada a importância desse atributo, para que as líderes mulheres sejam bem-sucedidas. Assim, ao serem questionados sobre quais características julgavam indispensáveis em um líder e quais delas faziam das

mulheres líderes profissionais bem-sucedidas, essa característica foi citada por 04 (quatro) dos 21 entrevistados.

O surgimento dessa característica como um atributo indispensável para o sucesso das líderes vai ao encontro do que mencionamos anteriormente a respeito da afirmação de Bass (1991), que assegura que o líder precisa conquistar a confiança de seus liderados para conseguir envolvê-los em um objetivo comum. Além de Posner e Kouzes (2013) ressaltarem a importância de o líder ter valores que expressem valores comuns entre seus liderados, como a credibilidade que o líder precisa passar para seus liderados.

Além da credibilidade, foram citadas algumas características que levam à obtenção da credibilidade das mulheres líderes, tais como: franqueza, transparência e coerência entre discurso e prática. É importante ressaltar que todos esses atributos mencionados levam à formação de uma visão positiva acerca do líder, o que, como vimos através de Wang et al. (2005), essa visão é proporcional ao desempenho do grupo de liderados.

As mulheres, tanto em cargo de liderança executiva quanto intermediária, destacaram a importância da credibilidade, conquistada a partir da transparência e do cumprimento daquilo que se promete à equipe, como podemos ver na fala abaixo:

*“...e tua resiliência não vale de nada se tu não for uma pessoa crível, as pessoas têm que te ouvir e acreditar e eu não abro mão disso sabe”. (Ent. 6)*

Os homens em cargos de liderança executiva também destacaram a credibilidade como sendo uma característica indispensável para que as mulheres sejam líderes bem-sucedidas, como pode-se observar neste trecho:

*...eu acredito que assim, a coerência no discurso é uma coisa bem importante tu não conquista credibilidade se tu não tiver coerência.” (ent. 11)*

Acerca da subcategoria empoderamento, que trata da postura que as líderes mulheres necessitam ter para conquistar seu espaço no ambiente de trabalho, esta desfaz a imagem frágil que a sociedade construiu ao longo dos anos a respeito das mulheres. Surgiram 05 (cinco) evidências da importância do empoderamento das mulheres para o sucesso dessas.

Esse atributo foi importante para que as líderes chegassem aos cargos de liderança que possuem, pois, como vimos em Polkowska (2013), o vencimento das barreiras encontradas pelas mulheres para atingirem a ascensão profissional está

também na mudança comportamental, desfazendo as crenças culturais acerca do gênero feminino.

Das mulheres em cargos de lideranças executiva, 03 (três) delas apresentaram uma postura firme na defesa de seu espaço e na exigência do respeito dos homens pela posição que ocupam, como pode ser visto nestes trechos:

*“É assim bem direta. Tipo não eu sou a presidente!” (Ent. 15)*  
*“... aí eu falei assim com eles já tem 20 anos que eu sou desse mercado disse olha eu não me incomodo de estar junto de vocês, vocês que vão se sentir incomodados por mim.” (Ent. 15)*

As mulheres em cargos de liderança intermediária também indicaram que o empoderamento feminino é importante para que as mulheres sejam líderes bem-sucedidas e também indicaram adotar essa postura, como relatado nesta fala:

*“...eu vou direto ao ponto, mas isso é uma característica minha. Eu já ouvi dos meus colegas nossa como tu é dura...”. (Ent. 6)*

Essa característica também foi percebida em um dos homens em cargo de liderança intermediária, como sendo um atributo fundamental ao sucesso feminino, como percebemos abaixo:

*“...ela é uma mulher muito forte... Ela é muito prática naquilo que ela diz pra mim e ela me joga na cara as coisas, o que é legal porque eu consigo ter uma conversa bem boa”. (Ent. 8)*

Outras características foram reportadas, que demonstram o quanto as mulheres líderes entrevistadas possuem sinais de uma postura firme e até mesmo agressiva em defesa do seu espaço, tais como: objetividade, rigidez, defesa com veemência dos seus interesses e temperamento impositivo.

Já na subcategoria gestão de pessoas, na qual é apresentada a percepção dos entrevistados em relação à postura das líderes mulheres, seja quanto ao trato com seus liderados, na relação com seus pares, ou quanto às diferenças em relação à liderança masculina no trato com os liderados, foram encontradas 18 (dezoito) evidências, o que mostra ser esse um atributo fundamental para o sucesso dos líderes.

As 09 (nove) das líderes mulheres entrevistadas, sendo 06 (seis) das que possuem cargos de liderança executiva e 03 (três) das líderes em função intermediária, indicaram aptidão na liderança de pessoas e atribuíram grande parte de seu sucesso a essa característica.

Nas falas das líderes executivas, surgem evidências de ação enquanto líder servidor e de líder transformacional, preocupadas em incentivar e ensinar as pessoas, formando sucessores, inclusive. Mostram-se preocupadas em conquistar a confiança de seus liderados, abrindo espaço para *feedbacks* recíprocos, além da preocupação em seus liderados as verem como exemplo, ratificando Druskat (1994), que afirma que as líderes mulheres possuem maior tendência a exercerem a liderança transformacional e Cabral e Seminotti (2009), que destacam a importância das relações de reciprocidade entre líderes e liderados, as quais se estabelecem através da influência e do se deixar influenciar.

Outros aspectos foram destacados durante as entrevistas, como o papel conciliador do líder, do saber ouvir seus subordinados e envolvê-los na tomada de decisão, no pensamento sempre voltado para o coletivo, além da importância de envolver os liderados em um objetivo comum, melhorando a performance do grupo, reportando ao que vimos em Devillard et al. (2013) e Carvalho (2015), que destacam que as líderes mulheres são melhores ouvintes de seus liderados, sendo mais participativas na tomada de decisão.

Nas falas das 06 (seis) mulheres em posição de liderança executiva, podemos encontrar trechos que deixam clara a preocupação com as pessoas e a importâncias que essas dão a todos que as rodeiam, sejam subordinados, colegas ou público externo, como vemos ilustrado neste depoimento:

*“Gestão de equipe eu não tenho dúvida... Vejo que isso é a chave primordial pra poder ter esse crescimento, essa ascensão... somos uma sociedade de pessoas feita para pessoas, e nós dependemos das pessoas então tanto para o desenvolvimento da cooperativa como um todo, mas principalmente pra trabalhar na equipe, pra incentivá-la, pra motivá-la, pra ela poder também ter uma expectativa de crescimento e desenvolvimento, então poder ter essa habilidade de lidar com as pessoas, incentivá-las a procurar o seu crescimento profissional ou agregar o seu conhecimento.” (ent. 19)*

Já as 03 (três) mulheres em posição de liderança intermediária evidenciaram a defesa dos interesses de seus colaboradores, respeito às diferenças e uso da gestão dessas diferenças em prol de resultados para todo o grupo, o que corrobora com o que afirma Carvalho (2015), que as mulheres líderes apoiam a diversidade. Para elas, é importante ser otimista perante a equipe, influenciar a equipe através da liderança como exemplo, ter empatia e fazer com que a equipe corresponda aos objetivos coletivos. Como pode-se observar abaixo:

*“...Eu tava defendendo o meu trabalho, a minha equipe. Pensa só, guria, eu*

*me sento contigo e digo olha só a gente tem uma entrega, todo contexto, toda estratégia estava pronta, quando a gente chegar nesses números eu vou fazer o reconhecimento, eu cheguei, o que que eu digo pra ti depois, olha eu não tive argumentos com o meu diretor pra fazer a minha parte, mas não te preocupa que daqui um pouquinho eu levo de novo, que moral eu fico...” (ent. 06)*

*“Eu acho que entender a importância das pessoas dentro da empresa, dentro das tuas atividades, elas são o seu principal recurso, a tua ferramenta...” (Ent. 07)*

*“Sim, sim nesse sentido, conseguir fazer com que as pessoas sigam você como líder e pra isso, lógico, você tem que ser exemplo né...” (Ent. 09).*

Já os 07 (sete) homens em posição de liderança executiva que indicaram essa característica como sendo algo indispensável para o sucesso dos líderes e também como sendo um dos diferenciais de suas lideradas, reportaram que essas conseguem ter flexibilidade e tolerância na condução das pessoas, obtendo confiança e, conseqüentemente, o engajamento de seus subordinados em prol dos objetivos do grupo.

Comparando a liderança masculina com a feminina, os entrevistados líderes executivos reportaram que a mulher tem maior habilidade em influenciar as pessoas, enquanto que os homens usam mais o poder. Afirmam também que as mulheres sabem ouvir mais seus subordinados e compartilham mais o poder de decisão. Segundo eles, elas conquistam os subordinados e agem de forma democrática. Reportam que, embora as mulheres realmente se envolvam mais pessoalmente com seus subordinados, isso não afeta sua performance, pois elas, a sua forma, também conseguem cobrar metas. Isso ratifica a afirmação de Emmerik, Wendt e Euwena (2010) e Druskat (1994), de que as mulheres possuem maior capacidade interpessoal do que os homens, buscando estabelecer conexões e o desenvolvimento de seus subordinados, e Carvalho (2015), que afirma que as mulheres usam a autoridade baseadas na troca de ideias e não no medo.

Contudo, contradiz a afirmação de Devillard et al. (2013), pois, como podemos averiguar nas entrevistas, o fato de as mulheres serem mais participativas na sua gestão e tomada de decisão, é percebido como um fator positivo e não como uma demonstração de fraqueza ou insegurança.

Além de saber ouvir, as mulheres também são citadas como boas comunicadoras, pois procuram disseminar as informações dentro da equipe. O trecho abaixo contextualiza a percepção dos homens acerca da gestão de pessoas exercida pelas mulheres:

*“...elas têm uma habilidade maior especialmente com o grupo de pessoas que*

*elas lideram, do que os gerentes, os homens parecem utilizarem um pouco mais do poder do cargo pra fazer com que as pessoas cumpram aquilo que lhes é determinado, as mulheres parecem que usam mais a influência pra fazer com que as pessoas cumpram...” (Ent. 10)*

Já os 02 (dois) homens em cargos de liderança intermediária que citaram essa característica, evidenciaram a importância da inspiração que o líder precisa despertar nos seus liderados e, conforme vimos em Hewlett, (2013), as mulheres inspiram e motivam mais as pessoas. Destacaram a questão da maternidade como algo que facilita a liderança feminina e veem as mulheres como melhores líderes de pessoas que os homens, pois, com o uso de delicadeza e o cuidado com as pessoas, que de um modo geral é predominante nas mulheres, elas conseguem fazer isso com maior naturalidade, como pode-se perceber através do trecho a seguir:

*“...ela é mãe e aí eu acho que é o grande diferencial da mulher. Eu acho que as empresas, as corporações, uma grande parte fora do Brasil já descobriram isso, mas se tu olhares as mães, por exemplo, toda mulher, ela quando mãe, obviamente que não há uma regra, eu tenho que ser mãe pra ser líder, não, mas já que tu é mãe tu volta melhor, tu é melhor, tu já tem esse papel com a casa, é natural”. (Ent. 08)*

Quanto à subcategoria iniciativa e proatividade, são apresentadas as evidências de postura proativa e o quanto as mulheres que chegaram aos cargos de liderança executiva e intermediária tiveram de sair de suas zonas de conforto para alcançarem essas posições.

Das mulheres entrevistadas, 06 (seis) delas, sendo 03 (três) em posições de liderança executiva e 03 (três) de liderança intermediária, demonstraram que, para atingirem a posição que ocupam atualmente, tiveram de sair de suas zonas de conforto, enfrentando desafios e assumindo uma postura ativa na gestão de suas carreiras. Inclusive, demonstrando ambição em galgar seu espaço e ascender profissionalmente, o que vai ao encontro com a afirmação de Marciniak, Schreiber e Twaronite (2015).

A partir dos trechos extraídos das entrevistas com mulheres em posição de liderança executiva, pode-se perceber claramente essa característica presente:

*“disse olha eu não me incomodo de estar junto de vocês, vocês que vão se sentir incomodados por mim, até essa brincadeira eu levo para eles, vocês que tem que se sentir incomodados comigo porque só porque eu sou mulher eu vou ter medo de vocês? ...eu não estranho, eu no conselho sozinha, conselho da central né que eu participo, sozinha de mulher eu não me incomodo...” (Ent. 17)*

As mulheres em posição de liderança intermediária também apresentam esse perfil, como pode-se observar a seguir:

*“Eu tive que conquistar, eu vou te dizer que quando eu era pequena me irritava o fato da diferença, mas eu nunca me senti menos eu nunca tive uma coisa assim de “ah coitadinha... eu não me importo com os homens eu tô aqui...” (Ent. 21)*

*“...então eu tinha por ambição comigo que se eu quisesse crescer dentro da empresa eu precisava assumir novos desafios, especialmente nas regiões que pudesse aparecer algum desafio, alguma nova função, então na época eu vim para outra cidade... Eu tenho como meta pessoal em até 4 anos eu quero estar assumindo uma diretoria executiva”. (Ent. 09)*

Já os homens, ao falar de suas líderes e lideradas mulheres, 03 (três) dos entrevistados destacaram iniciativa, garra e determinação dessas mulheres, como nesta fala abaixo, o que também corrobora para a afirmação de Marciniak, Schreiber e Twaronite (2015), que demonstra que os homens também percebem a importância de as mulheres se mostrarem mais ativas na gestão de sua vida profissional: *“...ela não fica muito presa nesse negócio porque precisa de alguém para dizer pra ela que vai abrir espaço para mulher, não ela está buscando espaço dela eu acho que tem que ter um pouco disso também mostrar o seu valor...” (Ent. 11)*

A boa performance das mulheres líderes foi destacada pelos homens entrevistados em posição de liderança executiva, sendo que 04 (quatro) deles citaram a boa performance das mulheres, inclusive afirmando que essas obtêm resultados superiores aos homens, corroborando com o que vimos em Hewlett (2013), que afirma que as mulheres são mais direcionadas a resultados, além de estabelecerem melhores metas de crescimento. O trecho abaixo deixa clara essa percepção:

*“...não desmerecendo gestões anteriores, a cooperativa já foi o patinho feio e com a entrada dela ela deu uma outra dinâmica de trabalho. A cooperativa alcançou patamares em termos de rentabilidade em termos de desempenho muito bnsm...” (Ent. 11)*

Reportado também que, mesmo que as mulheres se envolvam mais pessoalmente com seus subordinados, não deixam de cobrar metas, além de atingir excelentes resultados com poucos recursos.

Tanto as mulheres entrevistadas, quanto os homens em cargos de liderança intermediária, não reportaram essa característica.

O fato de se relacionar bem tanto com os colaboradores, quanto com os associados e comunidade em geral, foram destacados por 07 (sete) dos entrevistados como sendo uma característica preponderante para o sucesso das líderes, o que corrobora com Posner e Kouzes (2013), que afirmam que liderança é relacionamento,



e com Druskat (1994), que afirma que as mulheres são mais voltadas para as relações interpessoais do que os homens.

Três (03) das mulheres em lideranças executivas e 01 (uma) das mulheres em posição de liderança intermediária atribuem a essa característica grande parte do seu sucesso.

Além disso, o bom relacionamento também foi considerado como sendo a característica comportamental que levou as entrevistadas à posição que ocupam hoje por 03 (três) dos entrevistados homens, demonstrando a importância desta característica.

*“relacionamento eu acho que é importante também extremamente importante saber lidar com as diversas hierarquias, eu acho que isso também eu vejo muito forte aqui na nossa presidente eu vejo que ela tem tudo isso”. “...a relação dela com a comunidade foi também muito importante para o sucesso dela”. (Ent. 11)*

Vale destacar que essa importância se eleva, por estamos tratando de uma instituição cooperativa, onde o trato e contato com todas as pessoas da comunidade é fundamental.

A facilidade na tomada de decisão também foi citada como sendo um atributo para as mulheres atingirem o sucesso na liderança. Uma das entrevistadas em posição de liderança executiva afirmou que, de um modo geral, ela possui um perfil mais conciliador no processo de tomada de decisão, pois prefere ouvir as pessoas para ter várias opiniões diferentes e só então tomar sua decisão, conforme demonstra o trecho: “[...] o meu perfil de líder é mais de conciliação, eu procuro escutar, procuro ouvir vários aspectos da mesma matéria, normalmente eu procuro tomar as decisões por consenso” (Ent. 1). Conforme vimos em Carvalho (2015) e Devillard et al. (2013), as líderes mulheres são mais propensas a troca de ideias e tendem a ser mais participativas em sua tomada de decisão.

Uma das mulheres em cargo de liderança intermediária afirmou ser uma pessoa muito prática quanto à tomada de decisão.

Já dos homens em liderança executiva, 03 (três) deles relataram a facilidade das mulheres em tomar decisões, destacando também a importância dessa característica para qualquer líder nos dias de hoje, dadas as mudanças constantes que afetam as empresas, como pode ser observado abaixo:

*“eu já conclui isso, discutindo com os próprios líderes das cooperativas lá onde eu tenho mulheres e homens e a gente percebe que a mulher ela tem a*

*solução melhor não tenha dúvida, na hora do aperto, da maior dificuldade ela tem um jeito diferente de tratar as coisas do que o homem trata”. (Ent. 5)*

Dos homens em posição de liderança intermediária, 02 (dois) deles destacam essa característica como sendo uma qualidade das líderes mulheres, afirmando que, de um modo geral, a percepção diferenciada das mulheres contribui para a tomada de decisão nas organizações, evidenciando a importância da diversidade de gênero no processo decisório, corroborando com o que vimos em Lagerberg (GRANT THORNTON, 2015), que afirma que a diversidade de gênero leva ao sucesso das organizações, que vem do pensar e agir diferente.

Além das características citadas anteriormente, foram citadas, com menos frequência, outras características positivas das líderes mulheres, que não foram contempladas nas categorias anteriores.

Das mulheres em posição de liderança executiva, uma delas citou o fato de a mulher, de um modo geral, ser menos direta, mais suave em suas colocações e ceder mais que os homens. Importante destacar que uma das presidentes entrevistadas se considera bastante direta. Outro comentário que surgiu foi a questão da segurança que as mulheres exercem em seu trabalho, pois demonstram ser mais seguras do que os homens. Por fim, comentada a capacidade que a mulher tem de tornar o ambiente de trabalho mais aconchegante, devido à sua delicadeza, além de uma das entrevistas citar a visão sistêmica como uma das características que a levou à posição que ocupa em um cargo de liderança executiva, destacando o fato de ela ter o entendimento do todo e de ter trabalhado em várias áreas.

Já nas entrevistas feitas com as mulheres em cargos de liderança intermediária, surgiram as seguintes características atribuídas às mulheres: as mulheres gostam mais de contextualizar, e de um modo geral não são muito diretas, muito embora uma delas diga que ela é bastante direta e racional; as mulheres têm mais paciência para esperar sua hora, quando se trata do reconhecimento profissional; as mulheres são mais preparadas tecnicamente que os homens; e outra comentou que considera o conhecimento técnico indispensável a um líder, além de as mulheres possuírem a capacidade de executar múltiplas tarefas ao mesmo tempo, diferentemente dos homens, como é possível observar no trecho abaixo:

*“...Eu vejo assim que as mulheres têm uma qualidade extrema de conseguir conciliar, conseguir fazer várias coisas ao mesmo momento é uma habilidade eu diria que os homens não conseguem fazer isso...” (Ent. 9)*

Quanto ao que os homens em cargos de liderança executiva citaram como características das mulheres: um deles considera sua líder muito competitiva e atribui a essa característica o fato de a cooperativa ter melhorado muito sua rentabilidade; dois citam a sensibilidade das mulheres que as levam a ser mais detalhistas e cuidadosas, outro cita as mulheres como melhor preparadas profissionalmente que os homens, outro comenta que sua líder, mesmo convivendo praticamente em um mundo somente masculino, não perde sua feminilidade e destaca a importância disso para as organizações. Outra característica que surge é que as mulheres são mais estratégicas e inteligentes que os homens, além disso, dois deles evidenciam nas mulheres a visão estratégica sistêmica. A facilidade de executar múltiplas tarefas ao mesmo tempo também é evidenciada por um deles.

Nas entrevistas com os homens em liderança intermediária, foram apontadas como características positivas das mulheres: conhecimento, experiência, compromisso, dedicação e doação, cuidado, olhar mais sereno sobre o trabalho e sobre a vida, equilíbrio emocional, valores morais e contribuição para o equilíbrio das organizações, como pode ser visto abaixo:

*“... elas conseguem trazer junto com essa liderança, junto com o seu trabalho um equilíbrio emocional, valores, uma série de situações e de valores morais que contribui imensamente com a instituição e com a corporação além da dedicação e do compromisso que têm, o zelo, elas conseguem pensar mais, conseguem ponderar mais...” (Ent. 18)*

O quadro abaixo demonstra todas as características das mulheres líderes citadas nas entrevistas e que não foram contempladas nas subcategorias anteriores.

Quadro 5 – Demais características das mulheres líderes citadas nas entrevistas

MULHERES		HOMENS	
Liderança Executiva	Liderança Intermediária	Liderança Executiva	Liderança Intermediária
São menos diretas	Contextualizam mais	São competitivas	Possuem maior conhecimento
São mais suaves em suas colocações	São menos diretas	São mais sensíveis	Possuem maior experiência
Cedem mais que os homens	Têm mais paciência	São mais detalhistas	Compromisso
Apresentam mais segurança	Têm mais preparação técnica	Têm mais cuidado / Zelo	São mais dedicadas
Têm mais delicadeza (tornam o ambiente de trabalho mais aconchegante)	Executam múltiplas tarefas	Possuem melhor preparação profissional	São mais cuidadosas
Possuem visão sistêmica		São mais estratégicas	São mais serenas

		São mais Inteligentes	Possuem maior equilíbrio emocional
		Possuem visão sistêmica	Cultivam mais valores morais
		Executam múltiplas tarefas ao mesmo tempo	Contribuem para o equilíbrio das organizações

Fonte: Autora.

Essas foram as características citadas como indispensáveis a uma líder bem-sucedida. Passaremos agora apresentar os resultados encontrados após a análise da categoria que trata das dificuldades pessoais encontradas pelas mulheres.

#### 4.2.2 Dificuldades pessoais encontradas

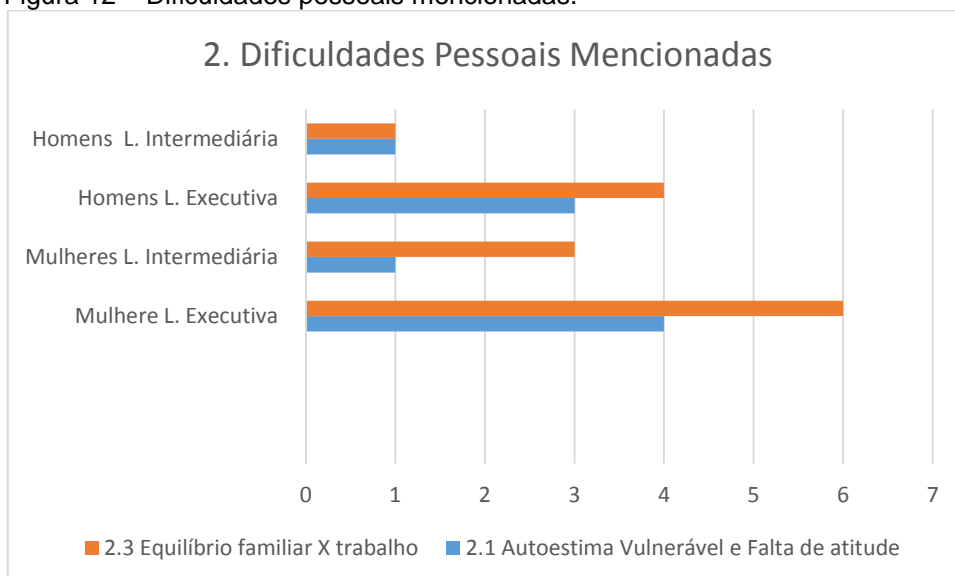
Nesta categoria, serão apresentadas as dificuldades que afetam pessoalmente e profissionalmente as mulheres líderes, as quais foram mencionadas durante as entrevistas.

Nestes relatos, são expostas tanto as dificuldades que as mulheres mencionaram ter, quanto as dificuldades que os homens entrevistados mencionaram perceber que as mulheres possuem. Essa categoria foi dividida em 03 (três) subcategorias, sendo: autoestima vulnerável e falta de atitude, características pessoais que dificultam e equilíbrio familiar X trabalho.

Para as dificuldades especificamente encontradas dentro do ambiente organizacional, foi criada uma categoria à parte.

Abaixo, podemos ver os resultados encontrados para essa categoria:

Figura 12 – Dificuldades pessoais mencionadas.



Fonte: Autora.

Na subcategoria autoestima vulnerável e falta de atitude, a qual reporta o quanto as mulheres chegam às organizações com a autoestima abalada, não acreditando em si mesmas e também a falta de atitude de algumas para mudar o cenário de desigualdade, 04 (quatro) das mulheres entrevistadas em cargos de liderança executiva destacaram a atitude passiva de muitas mulheres quanto à conquista de seu espaço. Afirmam que as mulheres precisam ir em busca do seu lugar, enfrentando o machismo e outros obstáculos que encontrarão. Trechos como os abaixo, extraídos das entrevistas, evidenciam isso:

*“As mulheres eu acho que elas deveriam se posicionar mais, elas deveriam talvez se defender mais...” (Ent. 15)*

*“Eu creio que é muito, muito, acomodação, muitas mulheres elas se acomodam, elas têm alguns pensamentos, elas têm sugestões, mas às vezes não têm aquela atitude em função da família, em função, às vezes, da posição do marido em frente a alguma questão administrativa, alguma coisa, nesse sentido acho que falta atitude”. (Ent. 3)*

Já das mulheres em cargos de liderança intermediárias, uma delas cita essa dificuldade. Ela alega que é necessário haver um certo desconforto por parte das mulheres. Ao ser questionada sobre o que ela considerava ser o maior empecilho para que as mulheres alcançassem a posição de liderança executiva, ela respondeu que era a falta de confiança. Além disso, ao ser questionada sobre o desejo em ascender para um cargo de liderança executiva, ela responde que não sabe se quer, pois não tem convicção de que tem capacidade para entregar o que o cargo exige. Como vemos abaixo, o que corrobora com o que vimos em Roebuck e Smith (2011), que afirmam que as mulheres sempre buscam 100% de perfeição.

*“Eu acho que é falta de autoestima, porque a minha fala do não olhar para os lados ela, ela... eu acho que a mulher tem que ter um pouco isso, eu não me importo com os homens eu tô aqui...” (Ent. 21)*

Dos homens em liderança executiva, 03 (três) deles também destacaram que as mulheres precisam sair da zona de conforto e deixarem de alegar que precisam de mais condições e conquistarem seu espaço. Citam também o excesso de prudência das mulheres, como um fator negativo, sugerindo que essas arrisquem mais.

*“a mulher tem um jeito de ser dela ser mais acanhada nas coisas, elas são menos atiradas que os homens, talvez aí tenha uma explicação de que o homem acaba chegando primeiro no posto né. As mulheres precisam se mostrar mais na sua capacidade e não ter medo, a mulher tem uma coisa também de ser muito prudente, ela é muito mais prudente que o homem, ela pensa duas vezes pra fazer alguma coisa...porque a mulher ela sempre tem 100% de assertividade...” (Ent. 5)*

Já dos homens em liderança intermediária, apenas um destacou a questão da mulher pôr um limite em sua carreira e elas mesmo limitarem sua ascensão. Ele cita que isso é um risco muito grande, pois a mulher deve acreditar em sua capacidade e enfrentar os desafios, rompendo as barreiras, pois, assim, será capaz de ascender.

Como vimos em Polkowska (2013), o problema da ascensão das mulheres está ligado a aspectos comportamentais. Bleichmar (1988<sup>53</sup> apud RECH, 2001) também ressalta que a autoestima vulnerável é consequência dos estereótipos impostos pelas próprias mulheres. Marciniack, Schreiber e Twaronite (2015) complementa afirmando que, em sua pesquisa, 33% dos entrevistados (homens e mulheres) também acreditam que as mulheres devem ser proativas na gestão de suas carreiras.

Na subcategoria que apresenta as características pessoais mencionadas pelos entrevistados, as quais dificultam o sucesso ou a ascensão das líderes mulheres, formam reportadas pelas mulheres em cargos de liderança executiva, a falta de flexibilidade. Duas delas se julgam diretas demais e muito transparentes, uma se julga centralizadora, pois a incomoda aguardar o tempo que as pessoas necessitam para executar algo e acaba ela mesma fazendo, uma se julga tímida e acredita que foi pelo fato de ter vindo de uma família mais reservada e outra mencionou que de forma geral as mulheres são muito mais competitivas entre si. Algumas dessas características podem ser evidenciadas nas falas abaixo:

*“Acredito que ser objetiva de mais. Dizem que sou talhada a facão. Sou muito direta digo o que tenho de dizer e não faço rodeio.” (Ent. 13)*

*“E elas umas querem muito pegar o lugar da outra, a gente sente muito que tem um pouquinho disso ainda”. (Ent. 15)*

Das mulheres em posição de liderança intermediária, uma delas respondeu ser muito direta, mas afirma que as mulheres de um modo geral gostam muito de contextualizar e não vão direto ao ponto e outra afirmou ser muito impositiva. Outra destacou a rivalidade excessiva existente entre as mulheres de um modo geral e o quanto isso dificulta o ambiente de trabalho.

*“Sendo realista, mulher é muito mais competitiva...Então ele é o único homem numa sala, é uma empresa grande e ele diz “adoro trabalhar com mulher, vocês são competitivas, vocês se matam e me enriquecem”. (Ent. 6)*

---

<sup>53</sup> BLEICHMAR, Emilce Dio. **O feminismo espontâneo da histeria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.

Dos homens em cargo de liderança executiva, um deles afirma constatar em sua liderada mulher um pouco de inflexibilidade e o outro constata a dificuldade na hora da demissão, visto que as mulheres se apegam muito aos colaboradores, o que pode ser fruto de uma relação pessoal mais estreita, típica das mulheres, como afirma Druskat (1994). O trecho a seguir demonstra a percepção do entrevistado.

*“...como estabeleceu esse vínculo muito próximo, e a gente precisa fazer uma rescisão, aí sim tem uma dificuldade a tomada de decisão, nesse momento pra desligar pras mulheres é mais difícil do que pro homem. O homem consegue desatar esse vínculo de uma forma muito mais rápida, até porque ele não é tão estreito, mas pra elas é um pouco mais difícil.” (Ent. 10)*

Quanto aos homens em cargos de liderança intermediária, apenas um reportou a dificuldade de sua liderada, dizendo que a considera um pouco impulsiva e que ela confia demais nas pessoas, demonstrando um pouco de ingenuidade.

Abaixo, o quadro apresenta todas as características pessoais mencionadas nas entrevistas, que dificultam a ascensão das mulheres:

Quadro 6 – Características pessoais que dificultam

<b>CARACTERÍSTICAS PESSOAIS MENCIONADAS</b>			
<b>Mulheres</b>		<b>Homens</b>	
<i>Liderança Executiva</i>	<i>Liderança Intermediária</i>	<i>Liderança Executiva</i>	<i>Liderança Intermediária</i>
Falta de Flexibilidade	Falta de Flexibilidade	Falta de Flexibilidade	Impulsividade
Objetividade	Objetividade		Excesso de confiança nas pessoas
Timidez	Rivalidade		
Centralização			
Rivalidade			

Fonte: Autora.

Na subcategoria equilíbrio familiar X trabalho é reportado o conflito interno vivido pelas mulheres na busca do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a percepção dos homens quanto a essa problemática.

Das mulheres em posição de liderança executiva, 06 (seis) das entrevistadas citaram as dificuldades que possuem em relação à família, sejam por muitas vezes colocarem suas carreiras em segundo plano em detrimento da carreira do marido, como também o desejo por ser mãe e a culpa por privar os filhos de suas presenças devido ao tempo que precisam dedicar ao seu trabalho.

Uma das entrevistadas, inclusive, deixou a presidência, passando a ser vice-presidente, logo após a entrevista, motivada pelo desejo de ter um segundo filho e,

consequentemente, necessitar de mais tempo com a família. Ela ressaltou o apoio que sempre teve dos colegas para conciliar esses dois papéis, mas que decidiu não sacrificar tanto o convívio familiar, como podemos ver no trecho abaixo:

*“...eu me lembro quando eu saí para trabalhar depois de 4 meses, eu vi ele no balanço com a babá e eu saí em prantos, eu pensava porque eu gerencio se eu não vou poder cuidar dele agora, eu só dei a luz, foi aquele baque na hora, você tem 8 meses com a barriga, você teve 4 meses intensos praticamente 100% sendo doada ali sendo sugada de qualquer forma pelo filho, aquele momento ali é muito difícil...” (Ent. 13)*

Essas mulheres salientam que muito desse conflito é gerado pelas questões culturais que ainda, nos dias de hoje, projetam a mulher como sendo o centro da família e, portanto, recaíndo sobre ela a maior responsabilidade em relação ao cuidado com filhos e marido, fazendo com que a própria mulher se veja assim, se achando incapaz de assumir outras responsabilidades que não sejam as vinculadas ao lar, fazendo com que essas se acomodem com essa situação. No trecho abaixo, podemos encontrar esse problema explicitado:

*“Eu não sei se é o comodismo, é uma questão cultural, que ela sempre esteve né, dependendo do marido, dependendo do homem, em se colocar em segundo plano...O problema é que elas ainda colocam a questão da família, você entende? Filhos, marido, a impressão que eu tenho é que elas estão esperando passar esse período...” (Ent. 4)*

Essa questão da cultura da sociedade e seus impactos sobre o desenvolvimento das mulheres é destacado em (CROSS; MADSON, 1997<sup>54</sup>; DEAUX; MAJOR, 1987<sup>55</sup>; GABRIEL; GARDNER, 1999<sup>56</sup>; WOOD et al., 1997<sup>57</sup>; EAGLY et al., 2000<sup>58</sup>; ELY, 1995<sup>59</sup> apud EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT; ENGEN, 2003) que afirmam que as pessoas internalizam o papel de seu gênero até certo ponto, assumindo, assim, essa identidade social na organização.

---

<sup>54</sup> Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5–37.

<sup>55</sup> Deaux, K., & Major, B. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, 94, 369–389.

<sup>56</sup> Gabriel, S., & Gardner, W. L. (1999). Are there “his” and “hers” types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 642–655.

<sup>57</sup> Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, M. R., & Rothgerber, H. (1997). Conformity to sex-typed norms, affect, and the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 523–535.

<sup>58</sup> Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Mahwah, NJ: Erlbaum

<sup>59</sup> Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women’s social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38, 589–634.



Já das entrevistadas mulheres em posição de liderança intermediária, 03 (três) delas destacaram o conflito interno das mulheres em relação ao trabalho X família. Nas entrevistas, demonstraram que há não somente um conflito por privar os filhos da presença integral da mãe, mas também o conflito por afetar de alguma forma a empresa, pelo tempo que elas precisam dedicar à família e, conseqüentemente, surge o receio de perder sua posição. Como vemos abaixo:

*“E eu sou absolutamente contra os 180 dias, porque nenhuma mulher sai de uma organização e encontra a mesma. Imagina eu aqui sou gerente, aí eu saio de licença maternidade, diz que eu volto daqui em sete meses e é a mesma empresa, diz que eu saio e em sete meses o meu chefe não vai precisar de outra pessoa no meu lugar...” (Ent. 6)*

Por outro lado, se em alguns casos o fato de ser mãe modifica o comportamento de algumas profissionais, que optam por dedicarem-se só aos filhos, há algumas que, ao administrar essa situação e, priorizando o trabalho, se culpam, demonstrando que para algumas mulheres parece não haver uma saída, que elas precisam de fato escolher entre ser executivas ou ser mãe, como fica evidenciado no trecho abaixo.

*“Eu acho que são escolhas o perfil da mulher tem muito a ver com isso, é o que que eu quero pra mim, eu de fato quero ser uma executiva? Se eu quero ser eu vou atrás, agora se eu quero ser mãe, se eu quero ser doce, se eu quero ser uma executiva, tudo tudo junto não dá... em alguns momentos tu abre mão. Tem mulher que se culpa demais sabe, têm mulheres que me disseram assim eu não vou ser gerente agora, porque eu acabei de ser mãe e eu quero ser mãe.” (Ent. 6)*

Dos homens em liderança executiva, 04 (quatro) deles destacaram perceber o conflito entre trabalho e família existente nas mulheres. Eles destacam a questão de que em cargos mais altos elas precisam viajar mais e, muitas vezes, as mulheres não aceitam se privar do convívio familiar para ascender profissionalmente e, por conseguinte, muitas mulheres interrompem a ascensão quando chegam a determinados cargos intermediários, como pode ser visto nos trechos abaixo:

*“Eu acredito que ainda o ser mãe, a questão, o apelo materno ele tem uma interferência natural o momento de tomar decisão de seguir carreira e ser mãe é algo que dificulta ainda a mulher a tomar a decisão e seguir em frente”. (Ent. 14)*

*“Então isso, especialmente quando as crianças são pequenas a mulher tem uma dificuldade maior, quando ela supera isso com garra, com determinação, nós não vemos isso como impeditivo, mas apenas uma correlação”. (Ent. 2)*

Já dos homens em liderança intermediária, apenas um deles destacou esse fator, afirmando que, muitas vezes, para a mulher crescer ela precisaria de mobilidade,

para assumir uma posição em outra cidade e Estado, mas que nesses casos a família pesa mais para ela do que pesaria para o homem, como vemos na fala abaixo:

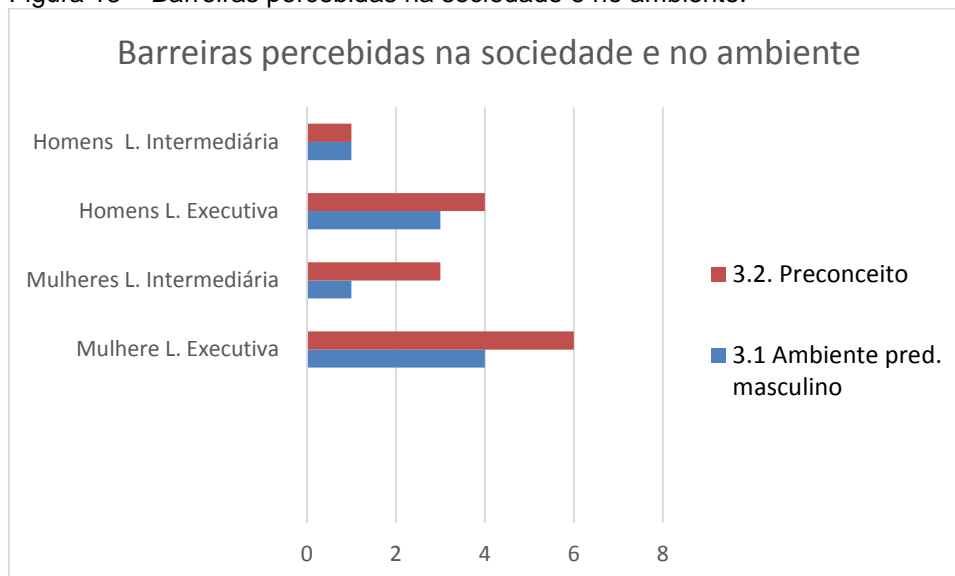
*“...esse pra mim é um aspecto importante que a mulher tem um filho né, a família que ela prioriza. Tá certo isso, acho que tá super certo. A grande questão pra gente discutir é: eu posso criar meu filho aqui no Mato Grosso ou eu só crio ele aqui?” (Ent. 8)*

É possível que todo esse conflito que pudemos evidenciar nas entrevistas corrobore com Cook e Glass (2014), que afirmam que as mulheres líderes são mais propensas a não se casarem e terem filhos, pelos impactos trazidos pelas exigências do cargo. Por outro lado, pode ocasionar também o que foi reportado em Hewlett (2013), que afirma que muitas mulheres abandonam o mercado de trabalho devido a jornada de trabalho e as exigências do cargo.

#### 4.2.3 Barreiras percebidas na sociedade e no ambiente

Nesta categoria, são apresentados os relatos quanto às barreiras encontradas na sociedade e no ambiente, as quais contribuem para que a mulher não ascenda a posições estratégicas na mesma proporção que os homens. No quadro abaixo, podemos observar os resultados encontrados nas entrevistas e, na sequência, os seus desdobramentos.

Figura 13 – Barreiras percebidas na sociedade e no ambiente.



Fonte: Autora.

Na subcategoria que trata do ambiente predominantemente masculino, é relatado o quanto ainda encontramos ambientes masculinos nas diretorias e

conselhos de empresas e o quanto isso prejudica a inserção de mulheres nesse meio. Como vimos em Carvalho (2015), é preciso se ter mulheres líderes, para inspirar as próximas gerações, ou seja, é preciso inserir as mulheres em altas posições para encorajar as demais a seguirem esse caminho, já que, como dito em Hewlett (2013), grande parte das mulheres em gerência média não acreditam que irão ascender na carreira e, por esse motivo, algumas abandonam o mercado de trabalho.

Das mulheres em posição de liderança executiva, 03 (três) delas reportaram problemas em relação ao ambiente predominantemente masculino, pois acreditam que mais mulheres se motivariam, a partir da entrada de mais mulheres nestes espaços. Abaixo, um dos trechos extraídos das entrevistas retrata essa dificuldade.

*“eu no conselho sozinha, conselho da central né que eu participo, sozinha de mulher eu não me incomodo, mas eu falo assim que a gente tem que fazer esse trabalho junto com as mulheres para que elas possam pertencer aos nossos conselhos, ingressar em cargos mais altos dentro das cooperativas ou qualquer outra função, porque as mulheres desempenham bem o seu papel”. (Ent. 17)*

Das mulheres em posições de liderança intermediária, apenas uma reportou a dificuldade de se expressar perante um público predominantemente masculino e o quanto ela acaba se sentindo desconfortável um isso.

*“Mas se eu não tenho um ambiente confortável eu também me sinto retraída, mas eu não sei te dizer se é a figura masculina acho que deve de ser também, porque é um mundo muito masculino na verdade”. (Ent. 21)*

Dos homens em liderança executiva, apenas um afirmou a dificuldade das mulheres em transitar em ambientes predominantemente masculinos, inclusive, muitas vezes em função disso, perdendo suas características pessoais.

*“maior dificuldade que eu vejo eu percebo isso com a minha própria gestora, é a mulher manter a feminilidade em um ambiente predominantemente masculino. Mas ela conseguiu transitar muito no meio masculino mantendo a feminilidade” (Ent. 12)*

Já na subcategoria preconceito, são descritos os preconceitos enfrentados pelas mulheres, tanto no mercado de trabalho em geral, como na sociedade, destacando aspectos culturais, históricos e regionais, mencionados pelos entrevistados.

Das mulheres em liderança executiva, 04 (quatro) delas mencionaram a questão do preconceito como um dos fatores que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança executiva. As percepções são um pouco diferentes, mas as três

admitem que o preconceito ainda está presente nas organizações e na sociedade de um modo geral. Uma delas levanta a questão cultural, outra a questão de a mulher ainda ser vista como sendo frágil e incapaz e a outra o fato de o quanto o preconceito afeta a autoestima das mulheres. Outra questão é o preconceito existente entre as próprias mulheres, que julgam aquelas que em busca de posições mais estratégicas envolvem-se em ambientes predominantemente masculinos. Os trechos abaixo demonstram algumas das situações de preconceito:

*“mas falando daqui onde nasceu a cooperativa são municípios extremamente pequenos, uma cultura europeia, alemã e italiana e por duas vezes assim nós já buscamos colocar mulheres no cargo gerente de unidade de atendimento e nós já percebemos uma resistência muito grande. Do associado ser atendido lá pela gerente...” (Ent. 19)*

*“Olha é uma coisa que um pouco complicada, ao mesmo tempo que a gente sente um pouco de dificuldade porque as pessoas verbalizam isso “ah é mulher não sei o que, não sei o que mais”, ao mesmo tempo que eu encontro essa dificuldade eu encontrei muita facilidade também, porque por outro lado, por eu ser a única mulher do grupo, eu era muito mimada, muito cuidada, então todo mundo cuidava muito de mim.” (Ent. 1)*

*“A questão é a posição da mulher mesmo essa condição às vezes, porque o mundo ainda é machista, então eu acho que isso é incorporado em nós me incluo como mulher. Então às vezes nós ficamos receosas em algumas atitudes que nós tomamos ou pensamos em tomar nesse sentido.” (Ent. 3)*

Este último trecho citado corrobora com o que diz Bourdieu (2014), que afirma que, devido à sociedade impor tanto a dominação masculina, vendo tudo o que é feminino como algo inferior, a mulher acaba internalizando essa deficiência e se sentindo de fato inferior.

Das mulheres em liderança intermediária, duas delas mencionaram as dificuldades oriundas do preconceito contra as mulheres nas organizações. Aqui foram expressos os preconceitos vividos dentro das organizações, como o fato de a mulher ser considerada um ser inferior e incapaz de se desenvolver em algumas áreas, tendo que provar o tempo todo o seu valor, e também o preconceito que é conduzido de geração para geração, no qual a mulher que foi criada à margem da família que priorizava o filho homem, acaba transferindo esses sentimentos para a criação de suas filhas, não conseguindo, assim, transpor a barreira do preconceito. Isso também tem origem no que diz Bourdieu (2014), que explica que as mulheres são vistas como incapazes de assumir certos cargos, pois esses, na verdade, são talhados sob medida para homens, além de afirmar que o trabalho executado pela mulher é empobrecido pela sociedade, o que também foi visto em Lima (2012). Os trechos abaixo apresentam as percepções das mulheres:

*“...porque se não eles não olham pra aquilo com o valor que tem, ainda mais vindo de uma mulher. Tu vê o que uma mulher entende né? Eu já ouvi várias vezes “ah tu é mulher tu não entende de números”.*

*“...eu acho que tem muito a ver com o estereótipo muito bonita, muito feia, eu já vi: nossa olha que bonita, pena que é burra. E às vezes é inteligente viu. Ah ainda bem que é bonita porque é só o que se salva. Então é muito preconceito do gênero mulher”. (Ent. 6)*

Dos homens em posição de liderança executiva, 04 (quatro) dos entrevistados reconheceram haver preconceito contra as mulheres ainda nos dias de hoje. Eles afirmam que muitas pessoas acreditam que as mulheres são incapazes de ocupar posições mais altas, principalmente no mercado financeiro. Outro destaca também a questão de a mulher ser percebida como mais frágil que o homem, o que ocasiona a masculinização de algumas executivas. Os trechos abaixo demonstram essas percepções:

*“Tem sim ainda, a gente verifica que pessoas no próprio meio que eu atuo, nas instituições, que ficam temerosas quando uma mulher vai tomar a frente, acham que ela não vai ter pulso, acham que ela não vai ser firme...” (Ent.5)*

*“ Eu ainda acho que o mercado financeiro, no próprio ainda há um certo preconceito com a mulher, ainda ela briga mais para assumir o espaço dela.” (Ent. 14)*

*“aí assim diversas situações você vê que é real o preconceito, as pessoas no meio executivo vêm a mulher como sendo mais frágeis que os homens para liderança, diversos projetos que nós tivemos que tocar, e o pessoal achava ‘não, mas ela é mulher não vai dar conta...” (Ent.12)*

*“Ainda existe um pouco de machismo, ainda em uma liderança mais antiga, mais autocrática, você vê pessoas que “não tem que ser homem” e não se sente bem com esse processo eu vejo que existe uma barreira neste aspecto.” (Ent.2)*

Dos homens em cargos de liderança intermediária, apenas um reportou o preconceito de gênero, destacando a cultura que deu origem à organização que traz consigo o preconceito embutido, o que pode ser observado abaixo:

*“na minha área não tem uma limitação, mas na empresa óbvio que a gente tem aqui um ranço machista, um viés assim a gente foi fundado por um padre que em tese tinha bastante agricultor ao redor do cooperativismo, as mulheres sempre ficaram à sombra disso então a alma do cooperativismo no Rio Grande do Sul ela veio com esse viés machista, mas certamente para ter aquele cargo disponível no cooperativismo tem aquela mulher que tá dando suporte pra ele então a visão do cooperativismo é machista.” (Ent. 8)*

Foi aberta também uma subcategoria para tratar das outras dificuldades mencionadas em menores proporções.

As mulheres em posição de liderança executiva destacaram: 01 - a dificuldade em lidar com as questões políticas das organizações, uma vez que as mulheres são mais expressivas; 02 – indicaram um senso crítico aguçado em relação ao seu

potencial, com uma autocrítica muito forte, o que corrobora com o que vimos em Roebuck e Smith (2011), que afirmam que as mulheres são mais autocríticas que os homens e procuram sempre 100% de certeza e perfeição; 03 – apontaram a falta de austeridade como sendo um ponto que dificulta a gestão, pois muitas vezes sentem que precisam se posicionar com mais veemência; e 04 - indica que seu jeito informal acaba atrapalhando e, portanto, acredita que deveria ter uma postura mais firme, o que vai ao encontro do que afirmam Brown e Light (2012), que as mulheres têm dificuldades de adotarem comportamentos mais polêmicos, por medo da rejeição das pessoas. Apenas 01 (um) reportou a dificuldade que sente em se expressar em ambientes desconhecidos.

As mulheres em posição de liderança intermediária destacaram: 01 (uma) destacou que as mulheres possuem excesso de trabalho em relação ao homem, pois se cobram demais, tomam as responsabilidades para si; 02 (duas) mencionaram o excesso de transparência como sendo uma barreira que ocasiona a dificuldade de lidar com as questões políticas nas organizações; 01 (uma) mencionou a dificuldade em lidar com as diferenças das pessoas; e 01 (uma) reportou a dificuldade em se expressar em ambientes predominantemente masculinos.

Os homens em liderança executiva reportam: 01 (um) expressou o detalhismo de sua líder e das mulheres de um modo geral, o que, muitas vezes, acaba atrapalhando a relação com seus subordinados e pares, já que eles não atendem suas expectativas; e 01 (um) citou o excesso de autocrítica das mulheres, como algo que atrapalha a ascensão, uma vez que elas nunca se acham prontas para assumir novas posições, como podemos ver nos trechos abaixo:

*“porque para a mulher ela sempre tem que ter 100% de assertividade”. (Ent.5)*

*“ela tem um nível de detalhe muito grande, é peculiar da maioria das mulheres, ela se atenta muitas vezes a detalhes, talvez eu acho que de repente trabalhar um pouco mais...” (Ent. 11)*

Quanto aos homens em liderança intermediária, só reportam as dificuldades enquadradas na categoria anterior.

O quadro abaixo apresenta o resumo das dificuldades mencionadas em menores proporções:

Quadro 7 – Outras dificuldades mencionadas

Mulheres		Homens	
Liderança Executiva	Liderança Intermediária	Liderança Executiva	Liderança Intermediária

Dificuldade em lidar com as questões políticas/ Excesso de transparência	Dificuldades em lidar com as questões políticas / Excesso de transparência	Detalhismo excessivo	
Autocrítica	Autocrítica	Autocrítica	
Excesso de informalidade	Excesso de trabalho em relação ao homem		
Falta de austeridade	Dificuldade para lidar com as diferenças das pessoas		
Dificuldade de se expressar em ambientes desconhecidos ou masculinos	Dificuldade de se expressar em ambientes desconhecidos ou masculinos		

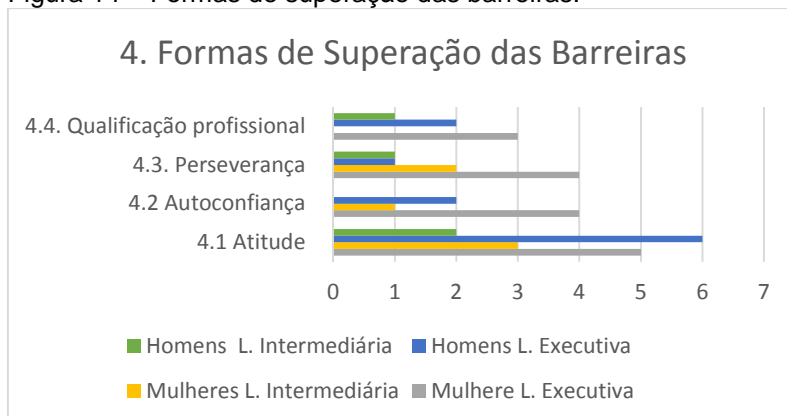
Fonte: Autora.

#### 4.2.4 Formas de superação das barreiras

Essa categoria relata todas as formas de superação de barreiras mencionadas nas entrevistas, citadas pelas mulheres e homens, quanto ao que elas devem fazer para ascenderem a posições de alta liderança.

Os resultados encontrados estão apresentados no gráfico abaixo:

Figura 14 – Formas de superação das barreiras.



Fonte: Autora.

Essa categoria foi dividida em 04 (quatro) subcategorias, sendo a subcategoria denominada Atitude a que reporta à importância atribuída pelos entrevistados quanto à postura necessária às mulheres para mudar o cenário de desigualdade em posições de liderança executiva, ratificando o que foi visto em Marciniak, Schreiber e Twaronite (2015), que demonstrou que, tanto os homens quanto mulheres, reconhecem a necessidade de uma postura mais ativa das mulheres frente às suas carreiras, ou como visto em Hewlett (2013), que demonstrou que as mulheres precisam comunicar mais suas ambições e anseios. Vale aqui, contudo, lembrarmos o que diz Bourdieu (2014), que, muitas vezes, recai sobre a mulher, injustamente, a culpa por sua dominação, alegando-se que ela é dominada por conveniência, entretanto, não se

pode esquecer que essa mesma mulher foi levada, durante toda a sua vida, a pensar que era incapaz de assumir o controle e, não sabedora de seu poder, como poderia ela libertar-se de seu estado de dominação? Esse mesmo autor, contudo, afirma que é necessário que as mulheres se empoderem de toda a sua força para lutarem por seus direitos, ele cita: *“...as mulheres só podem exercer algum poder, voltando contra o forte sua própria força...”* p. 52

Das mulheres em cargos de liderança executiva, 05 (cinco) delas destacaram a importância da atitude da própria mulher em se posicionar ativamente, de modo a conquistar seu espaço e ser reconhecida profissionalmente. Uma delas destacou o quanto a persistência fez a diferença em sua carreira, permitindo-a chegar ao cargo de presidente, como pode-se observar no trecho abaixo:

*“...que as mulheres lutassem com muita garra com muita força para que elas possam ter cargos estratégicos, porque quando a gente luta e pensa no ideal eu acho que a gente consegue. E pensar sempre que nós não somos, nós não podemos ficar junto com os homens obedecendo nós temos que ser algo melhor porque a mulher às vezes fica submissa ao homem”.* (Ent. 17)

Das mulheres em cargos de liderança intermediária, 03 (três) delas destacaram a importância da atitude das mulheres para ocuparem posições estratégicas nas organizações, tanto a questão de não se conformar com as posições que as são concedidas, como também ter atitude frente aos obstáculos e oportunidades, como representado nas falas abaixo:

*“Tem que ter uma indignaçãozinha, tem eu a minha experiência mostra isso se outras pessoas são diferentes eu não sei, mas eu quando eu olho para algumas mulheres assim eu vejo com maior destaque eu acho que tem que ter um foguinho.”* (Ent.21)

*“Então eu tinha por ambição comigo que se eu quisesse crescer dentro da empresa eu precisava assumir novos desafios, especialmente nas regiões que pudesse aparecer algum desafio, alguma nova função”.* (Ent. 9)

Dos homens em posição de liderança executiva, 06 (seis) deles mencionaram acreditar que um dos fatores que poderá mudar o futuro das mulheres nas organizações é o fato de ter uma postura mais determinante e cheia de atitude, como vemos abaixo:

*“mas o mais importante é assim se tem um sonho se tem a vontade busca, corre atrás não desista que, com certeza, vai ter o seu reconhecimento e isso aí é líquido e certo. E assim não esperar muitas vezes o mundo ideal porque ao mesmo tempo fala né “eu quero crescer, mas eu quero crescer e continuar morando na minha cidade continuar na minha casa”, mas às vezes vai exigir um certo desprendimento, mas se é o sonho busca enfim...”* (Ent. 11)



Já os homens em posição de liderança intermediária, 02 (dois) deles destacaram essa questão, alegando que a postura das mulheres de quererem avançar em busca do seu sucesso profissional é algo essencial para que elas alcancem esse sucesso e atinjam posições mais estratégicas.

Na subcategoria autoconfiança, é reportada a importância atribuída pelos entrevistados quanto à autoconfiança necessária às mulheres para mudar o cenário de desigualdade em posições de liderança executiva. Importante ressaltar que essa também é uma característica indispensável a qualquer líder, pois, conforme vimos em Maslow (2003), o líder deve ser seguro, não demonstrando ambivalência ou conflito interior. Aqui podemos citar também Boudier (2014), que lembra o papel da Família, Igreja e Escola, quanto à degradação da autoconfiança das mulheres ao longo dos anos, bem como o quão é indispensável que essas entidades se reestruturem para formar as próximas gerações de mulheres, mudando não só seus destinos sociais, como também suas autoimagens.

Das mulheres em posição de liderança executiva, 04 (quatro) delas reportaram a importância da autoconfiança das mulheres para que ascendam a posições mais estratégicas nas organizações, como vemos abaixo:

*“...ousar e acreditar em você. Eu acho que isso é o grande desafio das mulheres...” (Ent. 3)*

*“pra iniciar esse processo, essa carreira, então basta você acreditar, você se colocar e isso só depende de cada uma, de cada uma de nós em achar que eu posso e eu vou buscar.”.(Ent.4)*

Das mulheres em posição de liderança intermediária, 01 (uma) delas destacou a importância da autoestima para as mulheres, do acreditar em si e também da importância de se trabalhar a autoestima das próximas gerações de mulheres, para que essas cheguem ao mercado de trabalho mais confiantes, como observa-se abaixo:

*“...a gente tem que se importar menos com os outros acreditar mais na gente e fazer ...então eu acho que se a gente conseguir e principalmente as novas gerações serem criadas para não se importar tanto com a opinião dos outros e acreditar que a gente tem tanto potencial ou mais, eu acho que a nossa chance de ascensão ela é muito grande, ela é muito grande e é isso.” (Ent.21)*

Dos homens em posição de liderança executiva, 02 (dois) deles destacaram a importância da autoestima feminina estar elevada para que elas conquistem seus espaços. E dos homens em posição de liderança intermediária, nenhum mencionou a autoconfiança como sendo um fator-chave para a ascensão das mulheres.

Já a subcategoria perseverança, que aborda a importância atribuída pelos entrevistados quanto à persistência necessária às mulheres para mudar o cenário de desigualdade em posições de liderança executiva, ratificando Maslow (2003), que afirma que o líder não descansa um só minuto em busca de seus objetivos.

Quatro das mulheres em liderança executiva mencionaram a importância da persistência para que as mulheres consigam atingir posições mais altas nas organizações, destacando os esforços necessários para isso e também a paciência necessária para aguardar o reconhecimento.

*“Se você se dedicar e dedicar significa trabalhar, ter persistência, perseverança, estudar tudo isso. Se você se dedicar e se você gostar, você naturalmente vai ter sucesso” (Ent. 1)*

Já nas entrevistas com mulheres em cargos de liderança intermediária, tivemos 02 (duas) entrevistas que destacaram a importância da mulher não desistir frente aos obstáculos. Uma delas ressaltou que o caminho do sucesso para a mulher é mais longo, ao contrário do homem, que já possui mais facilidade naturalmente, mas que isso não deve ser um impeditivo para que elas desistam.

*“Eu acho que o contexto ele é tão perverso muitas vezes que o mais normal é desistir e eu acho que não é nem só para a mulher eu acho que é para todos... Então eu acho que o homem ele tem um espaço que ele não precisa nem pensar muito ele já tem, ele já nasce com o espaço, ele só não usa se ele não quer ou se ele não tem realmente condição até psíquica ou cognitiva de realizar, mas de uma forma geral a mulher não, ela tem que cavar isso.” (Ent.21)*

Dos homens em posição de liderança executiva, tivemos 01 (um) dos entrevistados que reportou a importância da perseverança e, dos homens em posição de liderança intermediária, tivemos 01 (um) dos entrevistados que reportou a importância da perseverança. Como podemos ver na mensagem abaixo:

*“Que continue com essa mesma perspectiva, com essa mesma força de vontade, com essa mesma determinação, as mulheres no ambiente corporativo são fundamentais para o equilíbrio do negócio, o equilíbrio da instituição.” (Ent.18)*

A última subcategoria reporta a importância atribuída pelos entrevistados quanto à qualificação profissional necessária às mulheres como um fator gerador de mudança no cenário de desigualdade em posições de liderança executiva. Aqui podemos citar Bourdieu (2014) e Sen (2015), que comentam a importância da instrução das mulheres para inclusão dessas nas organizações, mas, sobretudo, as

mudanças socioeconômicas e também na estrutura familiar, decorrentes de uma geração de mulheres mais instruídas.

Das entrevistadas em cargos de liderança executiva, 03 (três) mulheres destacaram a importância do estudo e da qualificação profissional como uma forma de as mulheres superarem as barreiras impostas à ascensão delas.

*“que nós precisamos ter, não diria algo a mais, mas um esforço a mais, o esforço no estudar”...(Ent. 19)*

Dos homens em cargos de liderança executiva, 02 (dois) deles e 01 (um) em cargo de liderança intermediária reportaram a importância das mulheres estudarem, qualificando-se profissionalmente, para que essas consigam crescer em suas carreiras, ocupando postos antes predominantemente masculinos.

*“Mas, eu diria para as mulheres que elas devem se capacitar cada vez mais...” (Ent.5)*

*“Então a hora que isso diminuir que houver uma capacitação maior eu vejo que também diminui o gap para as mulheres”. (Ent. 8)*

Outras formas de superação das barreiras encontradas pelas mulheres também foram citadas, as quais relatamos abaixo:

Quadro 8 – Outras formas de superação das barreiras

<b>Mulheres</b>		<b>Homens</b>	
<b>Liderança Executiva</b>	<b>Liderança Intermediária</b>	<b>Liderança Executiva</b>	<b>Liderança Intermediária</b>
Construção de carreira	Estabelecimento de estratégia de como lidar com as pessoas	Estabelecimento de estratégia de como lidar com as pessoas	
Dedicação	Dedicação	Dedicação	
Gostar do que se faz	Estabelecimento de objetivos profissionais	Equilíbrio emocional	
	Postura profissional	Demonstração de sua capacidade	
	Equilíbrio pessoal X profissional	Criação de ambiente apropriado	
		Comprometimento	

Fonte: Autora.

Nas entrevistas com mulheres em lideranças executivas, surgiu a questão da construção da carreira dentro da mesma cooperativa, pois uma das entrevistadas atribuiu a esse fato o sucesso que ela teve, devido a, com isso, ter aprendido todos

os processos organizacionais e ter desenvolvido com isso a visão sistêmica. Outra entrevistada destacou a questão de se fazer o que gosta e com muita dedicação.

*“Eu vejo que foi até pela questão de estar desde o início da cooperativa, então o contato o relacionamento tanto com o público interno, mas principalmente com os associados...” (Ent. 19)*

Nas entrevistas com mulheres em liderança intermediária, surgiu a questão de conhecer as pessoas com quem se está lidando e a cultura organizacional em que se está inserida para o estabelecimento de uma estratégia de como agir, que haja um planejamento de onde se quer chegar profissionalmente, que se esteja ciente da dedicação necessária, mas que se preserve o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Como vimos em Oliveira (2006), a cultura organizacional são valores, normas e padrões que influenciam e são influenciados pelos indivíduos que a compõe.

Já entre os homens entrevistados em cargos de liderança executiva, também foi mencionada a questão de estabelecimento de estratégia de condução das pessoas, em especial os homens, a dedicação e comprometimento para com o trabalho, o equilíbrio emocional e a criação de um ambiente adequado, onde a mulher possa ter espaço para mostrar seu potencial, garantindo o reconhecimento da sociedade.

*“...você tem que criar um ambiente em que isso possa ser proporcionado, a líder tem que te dar uma visão e você criar esse ambiente para que ela possa se destacar vamos assim dizer, que a partir daí a sociedade vai passar a respeitar também a mulher, na realidade a mulher tem que ser muito mais respeitada do que é hoje.” (Ent. 16)*

Passemos agora a apresentar os dados que foram reportados quanto ao ambiente da organização.

#### 4.2.5 Ambiente organizacional

Esta categoria relata todas as citações relativas especificamente à organização estudada. No gráfico abaixo, são apresentados os resultados encontrados nas entrevistas.

Figura 15 – Ambiente organizacional



Fonte: Autora.

Essa Categoria foi dividida em 07 (sete) subcategorias, sendo a primeira a que apresenta o cooperativismo como aliado. Ela reporta à importância que os entrevistados atribuíram ao fato de tratar-se de uma organização cooperativa, e o quanto isso pode interferir na ascensão da liderança feminina.

Ao serem questionadas se acreditavam haver interferência, positiva ou negativa, da natureza cooperativista da organização à ascensão das mulheres a cargos de alta liderança, 04 (quatro) das mulheres entrevistadas em cargos de liderança executiva responderam que há, sim, influência. Uma delas respondeu que pode interferir de forma negativa, devido à origem da maioria das cooperativas que compõem essa organização estar nas bases rurais, onde ainda há uma predominância masculina e, portanto, os cargos mais altos dessas cooperativas serem ocupados por homens, dificultando, assim, a participação das mulheres. Isso pode ser observado no trecho abaixo:

*“Olha eu não sei se é arriscado eu dizer isso, em termos de desfavorecimento, como as cooperativas de crédito na sua essência elas nasceram geralmente, de sua origem, de associados produtores rurais que não são do sexo feminino né, então aquela interação, aquele relacionamento que existe dentro do, vamos dizer assim, do conselho de administração, no conselho fiscal, na sua grande maioria são do sexo masculino.” (Ent. 19).*

Outras 03 (três), contudo, acreditam que o cooperativismo interfira de forma positiva, já que as cooperativas são instituições feitas de pessoas para pessoas e, devido a essas líderes possuírem maior habilidade com pessoas e maior predisposição a colaborar do que os homens, isso faz com que elas tenham a cara das

cooperativas, como vemos abaixo:

*“...eu te diria o seguinte hoje a mulher ela tem um perfil que se adéqua mais diretamente com o cooperativismo com comprometimento até do que o perfil do homem... a mulher hoje ela tem um perfil que se adéqua à estrutura cooperativista aos ideais aos princípios cooperativistas” (Ent. 13)*

A afirmação dessas mulheres corrobora com Meinen e Port (2014) que, como vimos, afirmam que as cooperativas são associações de pessoas que se uniram voluntariamente, em prol de um objetivo comum, administradas de forma mais democraticamente e igualitária. Como já vimos nas características das mulheres líderes, apresentas neste capítulo, as mulheres usam de democracia na sua liderança, além de buscarem o engajamento da equipe em prol de um objetivo comum. Em Organização das Cooperativas Brasileiras (2015), verificamos que está nos princípios do cooperativismo a inclusão de pessoas de qualquer sexo, já quanto à gestão das cooperativas, é descrito que está aberta a homens e mulheres. Além disso, Meinen e Port (2014), ao descrever os valores universais do cooperativismo, afirmam estar entre eles: democracia, equidade e igualdade, todos voltados à inclusão das pessoas, com direitos igualitários e sem nenhum tipo de discriminação.

Já entre as mulheres em cargos de liderança intermediária, 03 (três) responderam que a natureza cooperativista interfere positivamente na ascensão das mulheres. Uma delas, contudo, alega que, embora a filosofia cooperativista tenha um conceito que apoia a diversidade e, conseqüentemente, ofereça espaço para as mulheres, a mesma filosofia faz com que seja uma instituição extremamente humana assim com o poder disseminado é possível que nem todas as pessoas que compõem essa organização compartilhem da mesma filosofia. Assim, ela chama a atenção para o papel dos líderes dessas organizações, que devem fazer a leitura correta da cultura cooperativista e disseminá-la entre os demais colaboradores. Caso contrário, essa cultura ficará apenas na teoria, não se aplicando à prática, como vemos no trecho abaixo e pode ser representado pelo que vimos em Motta (2011), que afirma que a cultura organizacional é algo vivo e pode, portanto, sofrer influência de acordo com a interpretação de seus líderes.

*“eu acho que a natureza da instituição ela combina muito como conceito, ela combina muito com incluir todas as diversidades, só a natureza da instituição também traz um lado humano... só que é uma instituição muito humana e as de capital têm gente querendo ganhar dinheiro no final, e naturalmente um grupo muito menor defini e a empresa vai ter a cara daquela pessoa ou daquele grupo de pessoas. Seres humanos têm muitos defeitos, e esses*

*defeitos eles ficam mais latentes na minha visão por ser uma empresa de pessoas e não de capital... então é isso que eu acho, assim eu acho que têm os dois lados, teria todo um terreno super fértil, teria toda uma ideologia que daria para fazer um trabalho muito legal, mas teria que ter lideranças acreditando e defendendo para que os diabinhos de todo mundo se guardassem entendeu?” (Ent.21)*

Dos homens entrevistados em posição de liderança executiva, 05 (cinco) deles responderam acreditar que haja, sim, interferência da cultura cooperativista na ascensão das mulheres. A maioria acredita que essa interferência ocorra, já que as mulheres encontram no cooperativismo um espaço para se expressarem com a mesma igualdade que os homens. Um deles acredita que não deveria interferir, que as cooperativas deveriam agir como todas as demais instituições financeiras. Outro aborda que a falta da cultura cooperativista presente nos grandes centros pode dificultar a ascensão das mulheres, como pode ser visto no trecho abaixo:

*“Talvez ela pode ser em algumas regiões um pouco mais pelo discurso, mas eu acho que na minha opinião não deveria, não deveria influenciar. Não é porque nós somos cooperativa que vamos deixar de ser competitivos e eu acho que cada um tem que buscar o seu espaço, independente do discurso ou não eu acho que tem que ter espaço aí pra todo mundo e se a mulher for melhor que eu, ela que fique no meu lugar enfim...” (Ent. 11)*

Dos homens em cargos de liderança intermediária, 01 (um) deles respondeu haver interferência da natureza cooperativista da organização na ascensão das mulheres. Ele aborda a similaridade entre a filosofia do cooperativismo, que é voltado para as pessoas, à personalidade das mulheres no meio organizacional, onde elas se apresentam muito mais sensíveis e voltadas às pessoas como citado abaixo:

*“Olha na verdade o movimento cooperativista ele é, na essência né ele já tem isso, esse detalhe né, somado a questão da personalidade feminina Talvez isso se torne mais evidente é mais forte dentro do ambiente cooperativo. Porque a mulher como eu tinha dito anteriormente a mulher ela tem um olhar mais sensível para as situações, um olhar mais peculiar sobre o que acontece, ela tem esse cuidado né, esse cuidado com as pessoas..” (Ent. 18)*

A segunda subcategoria trata das demais questões relacionadas à cultura organizacional e a interferência desses fatores culturais à ascensão da liderança feminina.

Nas entrevistas feitas com mulheres em cargos de lideranças executivas, 01 (uma) delas destacou como sendo um aspecto cultural da organização estudada, o fato de dar liberdade a todos, independentemente do gênero e, portanto, nessa organização as mulheres terem oportunidades de crescimento, como pode ser observado abaixo:

*“Essa organização trabalha muito com isso, ela dá muita liberdade e elas, e as mulheres estão subindo cada vez mais de cargo assim, dentro da própria cooperativa.” (Ent. 15)*

Já entre as mulheres em cargos de liderança intermediária, 01 (uma) delas destacou os preconceitos enraizados na cultura organizacional, na qual ainda há a discriminação das mulheres e também das posições hierárquicas. Outra trouxe a questão dos múltiplos líderes da organização, já que essa é uma instituição de pessoas e não de capital e o quão é importante que todos os líderes da instituição estejam engajados na defesa da diversidade de gênero, para que isso realmente se perpetue na organização. Além disso, foi trazida também a questão das majorias terem ainda maior poder de decisão e isso dificultar uma mudança cultural em defesa das mulheres. O trecho abaixo demonstra a complexidade dos aspectos culturais da organização para a implantação de ações voltadas à diversidade:

*” então eu acho que o trabalho de diversidade nessa empresa na minha visão ou ele é comprado pelo conselho, por diretorias de algumas das cooperativas, porque todas também eu acho que é um desafio bem de longo prazo, enquanto a gente tiver modelos muito descentralizados mesmo de atuação eu tô numa cooperativa que cada gerente de lá der o seu tom a cooperativa vai ser o reflexo daquele líder, então se ele acredita vai ter, se ele não acredita não vai. É que eu acho que se não vier de cima a gente pode fazer programa de formação a gente pode propor a sala do aleitamento, a gente pode propor, eu acho que o chefe não vai ter espaço entendeu?” (Ent. 21)*

Essa fala vai ao encontro do que diz o presidente Global da EY, Mark Weinberger (MARCINIAK; SHREIBER; TWARONITE, 2015), que afirma que não importa o número de ações que as organizações desenvolvam em prol da inclusão feminina, essas só terão resultados quando os líderes não só se tonarem patrocinadores dessas ações, como também fizerem a opção por suas famílias, dando, assim, espaço para que os colaboradores se sintam à vontade para também fazerem essa opção e usufruírem de benefícios organizacionais.

Nas entrevistas com homens em cargos de liderança executiva, foram encontradas 04 (quatro) evidências das questões culturais da organização, as quais interferem na ascensão das mulheres a cargos de liderança executiva.

A intervenção das questões políticas está presente nas entrevistas, nas quais os homens relatam ser essa uma grande dificuldade para que as mulheres ascendam, devido à influência política dos atuais dirigentes homens, fazendo com que esses permaneçam no poder.

A origem da base rural da maioria das cooperativas da organização estudada



também exerce influência, por tratar-se de um meio predominantemente machista.

Dois dos entrevistados deixam clara a necessidade de se mudar as lideranças, tornando as cooperativas menos políticas, mais profissionalizadas e, conseqüentemente, abrindo espaço para novas lideranças, incluindo as mulheres.

*“Ainda tem uma incidência menor no cargo de conselheiro ainda é menor, e aí tem aquela coisa de início que eu falei, entra num campo político, porque na área técnica, até diretor executivo é área técnica, as mulheres têm competência e elas vão e procuram, umas mais outras menos atiradas com o eu falei. Mas, no conselho de administração porque entra aí um novo ingrediente que é o político, a mulher fica mais pra trás, mas na minha opinião por muito mais falta dela ir pra cima...” (Ent. 5)*

*“Eu creio que além do que nós já falamos a natureza da organização a cultura dela, se nós pegarmos, por exemplo, os presidentes do sistema, a maioria das cooperativas provém do meio rural e que as primeiras lideranças vieram das cooperativas agrícolas onde a maioria absoluta, o total era homem nesse trabalho e seus líderes ainda estão aí né... então gera essa questão de pouca participação da mulher no conselho de administração e até nas diretorias, isso acaba sendo uma questão que desce para a organização, mas nós vemos uma grande evolução...” (Ent. 2)*

Apenas 01 (um) dos homens em cargo de liderança intermediária cita a questão cultural, alegando que a organização possui alma masculina, devido à sua origem onde a predominância absoluta é de homens.

Na terceira subcategoria, que reporta a situações de falta de iniciativa evidenciadas nas mulheres inseridas no contexto organizacional, deixando clara a necessidade de uma mudança de comportamento das mulheres para que essas sejam reconhecidas, valorizadas e que tenham os mesmos direitos que os homens, corroborando com o que foi visto em Hewlett (2013), Marciniak, Schreiber e Twaronite (2015) e Bourdieu (2014), todos esses autores referenciam a necessidade de as mulheres se libertarem da autoimagem construída ao longo dos anos e ousar em busca de seu espaço.

Das entrevistas com mulheres em cargos de liderança executiva, tivemos 04 (quatro) que reportaram existir espaço na organização para que as mulheres se desenvolvam, contudo, há de haver uma conscientização dessas mulheres para que elas se voltem ao mercado de trabalho, como podemos ver no trecho abaixo:

*“...Olha estruturalmente eu reafirmo que não há nenhuma questão, empecilho nesse sentido, é uma questão talvez cultural, é aquela história do receio de assumir alguma coisa, nesse sentido mas estruturalmente eu na minha opinião dentro dessa organização eu acho que ela é aberta para qualquer pessoa não importa a sua condição se é homem ou mulher eu acho que é uma questão talvez de algumas mulheres estarem a frente, não é por falta de oportunidade, às vezes falta de querer mesmo, nesse sentido.” (Ent.3)*

Dos homens em cargos de liderança executiva, 05 (cinco) deles ressaltaram a necessidade de a mulher se conscientizar da importância de sua participação, afirmando, inclusive, que elas podem encontrar no cooperativismo o espaço que precisam para crescer profissionalmente. Abaixo, dois trechos das entrevistas que demonstram essa perspectiva.

*“As líderes nossas, nós temos diversas lá, na hora de você chamar pra ocupar o cargo de maior ênfase dentro da organização, ficam temerosas. Isso é outra coisa a mulher tem mais medo é mais prudente como eu já falei, aí ela fica receosa de ocupar o cargo, não pode ser assim tem que ser mais, tem que ter vontade e ambição, talvez essa seja a palavra mais certa, a mulher falta ambição.” (Ent. 5)*

*“então se a mulher acreditar em todo o potencial que ela tem, e estar mais aberta, talvez se arriscar nesse mercado, ela vai ter sim o espaço que ela merece. Eu acho que agora, talvez o preconceito começa a sair do homem e ir para a própria mulher dela não acreditar em todo o seu potencial...” (Ent. 16)*

Já os homens em cargos de liderança intermediária afirmaram que é necessário que a mulheres se disponibilizem a participar mais.

Na quarta subcategoria, encontramos a questão da igualdade, na qual a maioria dos entrevistados, ao serem questionados se acreditavam que a organização possuía algum tipo de incentivo às mulheres para que essas desenvolvessem suas carreiras até chegarem a cargos de liderança executiva, 05 (cinco) das mulheres em cargos de liderança executiva afirmaram que não viam desigualdade nas ações promovidas pela organização. Afirmaram que o que era oferecido às mulheres também era oferecido aos homens. Uma das mulheres expressou ser contra a criação de cotas para inclusão das mulheres em Conselho e Diretoria, alegando que o que deve haver por parte da empresa é a mobilização das mulheres para que elas se engajem e participem mais.

*“Tudo é de igual pra igual... Não mesmo, onde o barco ia nós remávamos juntos, conhecimento, formações, capacitações...” (Ent. 19)*

*“eu nunca tive nenhuma dificuldade de me manifestar, ainda que em uma reunião tivesse apenas eu de mulher, de expor algum assunto que estava na pauta, de fazer qualquer apresentação, nunca houve nenhuma diferença...” (Ent. 13)*

Das mulheres em posição de liderança intermediária, 04 (quatro) delas consideram que a organização estudada preserva a igualdade de gênero, contudo, uma delas ressaltou que os incentivos recentes adotados pela empresa para engajar as mulheres têm relação com a imagem que essa quer ter perante a sociedade, o que ela reporta positivamente. Outra também reporta que, embora as oportunidades sejam

oferecidas a todos, as mulheres precisam provar 100% sua competência, enquanto que os homens, mesmo quando não estão totalmente prontos, são promovidos, indo ao encontro do que vimos em Cook e Glass (2014), que afirmam que as mulheres precisam ser quase perfeitas para serem aceitas em posições mais elevadas de gestão.

*“...uma questão de posicionamento no mercado, de imagem, eu acho que isso tá muito forte de querer uma coisa verdadeira que a organização seja forte e ter mulheres vai ajudar e isso vai impulsionar.” (Ent. 6)*

*“Tem igualdade, a promoção era oferecida para ambos os sexos tinha igualdade eu acho que a partir desse processo de mentoring há uma clara vontade da instituição de aproveitar melhor as mulheres dar mais espaço para elas. ...o que eu vejo a mulher pra ser promovida ela realmente tem que tá preparada, eu já vejo algumas promoções de meninos na organização que não estavam tão preparados.” (Ent. 7)*

Dos homens entrevistados em posição de liderança executiva, 07 (sete) deles relatam que a empresa estudada oferece iguais condições de desenvolvimento para homens e mulheres. Reportam que a desigualdade em posições mais altas vem da base histórica das cooperativas, uma vez que foram fundadas por homens e, por muitos anos, não tiveram a presença feminina acarretou em que hoje ainda as mulheres não conseguiram chegar aos postos mais altos. Contudo, afirmam já haver essa preocupação em suas cooperativas, que vêm preparando mulheres para ocuparem as próximas gerações de gerentes e conselheiras. Abaixo, alguns trechos evidenciam esses fatores:

*“aqui a gente tem uma cultura bem definida no sentido de ascensão, mas se eu fosse olhar por esse lado talvez eu diria assim que tem muitos homens que não têm a mesma oportunidade eu se fosse para melhorar eu melhoraria para todo mundo não faria algo específico assim.” (Ent. 11)*

*“A gente tá com os nomes, são pessoas que já transitaram pelo conselho fiscal em outras oportunidades e tal e agora a gente tá preparando pra em 2017 integrarem o conselho de administração. São pessoa que dentro da comunidade têm uma influência muito grande, têm uma representação e além de tudo têm capacidade.” (Ent. 10)*

*“isso eu tenho escrito como presidente com o compromisso que eu tenho dentro da minha atividade de presidente é deixar a cooperativa altamente profissionalizada e pra mim a capacidade não tem sexo, capacidade e competência não têm sexo.” (Ent. 20)*

Dos homens entrevistados, 02 (dois) deles afirmam haver condições igualitárias para que os homens e mulheres se desenvolvam profissionalmente dentro da organização. Contudo, um deles chama a atenção para o fato de que as políticas são dadas pela empresa, mas quem as executam são os líderes que nela estão inseridos. Afirma que poderá haver oscilação referente à igualdade de gênero, dependendo do líder de cada uma das empresas que formam essa organização. Aqui também poderíamos destacar a percepção de Vries (2012), quando ele se refere à

igualdade simbólica, ou no exemplo encontrado no texto de Lima (2012), que também demonstra que, muitas vezes, essa igualdade não é verdadeira, já que a mulher pode ser inserida, mas não reconhecida como tendo o mesmo valor que o homem e é possível que isso ocorra dentro da organização, que mesmo preocupada com a igualdade, fica à mercê da interpretação e dos valores das pessoas que as integram, sejam eles líderes, pares ou subordinados. Abaixo, a fala do entrevistado põe em discussão um ponto crucial em qualquer organização.

*“Tá dada a preocupação, quem executa uma estratégia são os líderes e não papel escrito, política, os líderes executam...” (Ent. 8)*

Abaixo, também podemos observar, novamente, que também é necessário que as mulheres se empenhem em demonstrar seu potencial e persistam em seu anseio pela ascensão.

*“a oportunidade que se tem é igual pra todos, as mulheres que conquistaram isso foi por empenho próprio delas, por uma questão pessoal delas de força de vontade e de capacidade.” (Ent. 18)*

Já na quinta subcategoria, que aborda os impactos da estrutura familiar, reportando ao quanto a jornada ou o tipo de trabalho afeta as famílias das mulheres que estão inseridas no contexto organizacional.

Durante as entrevistas, 02 (duas) das mulheres em cargos de liderança executiva reportaram as dificuldades que enfrentam para conciliar a família com os vários compromissos profissionais que uma posição como a que elas ocupam exige. O elevado número de viagens que a posição exige é citado, assim como a dificuldade que isso conseqüentemente traz para a estrutura familiar, que, como vimos em Hewllett (2013), é um dos fatores que levam as mulheres a abandonarem o mercado de trabalho. Nas falas abaixo é possível observar a dificuldade, tanto de lidar com a maternidade, quando com o companheiro.

*“...eu vou permanecer na vice-presidência, o apoiando, mas preciso de mais tempo livre, pois a atividade de presidente exige muitas viagens. Eu passo as semanas fora e assim fica difícil.*

*Eu tive muito apoio dos meus colegas do Conselho, mas ainda assim, são muitos compromissos, muitos eventos e viagens e ou eu tenho meu segundo filho agora, ou não tenho mais.” (Ent. 13)*

*“Eu vejo, por exemplo, que a gente tem que viajar bastante, você tem que saber conduzir isso, tanto com família, como com marido, porque você fica saindo de casa, porque a gente vive muito no mundo dos homens, então o nosso companheiro tem que entender bem, dividir bem o que nós estamos fazendo.” (Ent. 15)*

Duas das mulheres em posição de liderança intermediária destacaram os conflitos sofridos por elas em relação à família. Uma delas destacou a questão da licença-maternidade, tanto quanto a contratação de algumas mulheres que ainda não têm filhos, mas que estão em idade de ter, quanto a própria culpa que essas sentem por deixar seus trabalhos por tanto tempo, sabendo das responsabilidades que elas possuem. Como vemos na fala abaixo:

*“...eu sou absolutamente contra os 180 dias, porque nenhuma mulher sai de uma organização e encontra a mesma. Tem mulher que se culpa demais sabe, têm mulheres que me disseram assim eu não vou ser gerente agora, porque eu acabei de ser mãe e eu quero ser mãe.” (Ent. 6)*

Por outro lado, relataram a culpa existente por deixar seus filhos para que consigam se dedicar mais à profissão, ocasionando, algumas vezes, a desistência de suas carreiras profissionais.

Outra entrevistada, que ocupa um cargo de gerência, ressalta que nessa organização conseguiu encontrar o equilíbrio para ter mais tempo com a família. Isso demonstra que nas outras organizações também se exige muita dedicação das mulheres e que o tempo de dedicação muitas vezes pode variar de cargo para cargo, como citado abaixo:

*“Aqui isso pra mim foi um dos ganhos de ter vindo pra cá porque eu sentia esse conflito na família, eu pensei eu quero crescer eu vou dar tudo de mim enquanto eu estiver aqui, mas eu não vou abrir mão de estar presente com os meus filhos...” (Ent. 7)*

Dos entrevistados em cargos de liderança executiva, 05 (cinco) deles reportaram as dificuldades vividas pelas mulheres na organização estudada, quanto ao conflito entre a vida pessoal e profissional.

Foram reportadas as dificuldades quanto à viagens e mobilidades para assumir posições em outras cidades. Um dos entrevistados reportou a questão da importância que as mulheres atribuem à vida pessoal, sendo que, para os homens, o trabalho teria maior relevância em relação à família, ao contrário do que ocorre com a mulher. Abaixo, os trechos demonstram as percepções dos homens:

*“Mas quando tô falando essa questão que muitas vezes pra crescer desenvolver precisa tirar, sair daqui para ir para um lugar, encarar um outro desafio ou mesmo está na estrada viajando tem muita mulher que muitas vezes não aceita. Então aí fica mais fácil você encontrar um homem principalmente essa questão viagem, é uma questão muito latente porque a gente encontra... tem que viajar, ah mas meu marido, ah mas meu filho...” (Ent. 11)*

*“a maioria dos nossos gerentes administrativos são do sexo feminino talvez por ser um trabalho mais interno. Agora essa maneira das cooperativas, de estar presente na sociedade na comunidade em horários alternativos dificulta um pouquinho...” (Ent. 20)*

*“mas na minha percepção é de que pro homem o campo profissional é mais importante para ele do que a mulher tem isso pra ela, pra mim eu acho assim você fala com a mulher seguinte dá níveis, eu não sei se você tem esse estudo aí, mas poderia colocar em níveis de priorização da vida das pessoas a profissão para o homem vai tá mais elevada que para as mulheres entende.” (Ent. 12)*

Apenas um dos homens em posição de liderança intermediária reportou essa dificuldade enfrentada pelas mulheres na organização estudada. Ele cita a falta de mobilidade e as limitações de disponibilidade das mulheres em função dos compromissos familiares e o quanto elas são julgadas por isso, como vemos abaixo:

*“Eu acho que essa organização tem uma baixa mobilidade, eu vou para o Mato Grosso tu vem pra cá, vai pra lá, e a mulher quando tem uma família ela tá presa, ela tá presa e aí tu tem uma dificuldade nisso... Eu vejo que a carga horária também, que a mulher despende para o trabalho às vezes é decisivo, porque nós também somos avaliados pela permanência que nós ficamos na no trabalho...” (Ent. 8)*

A sexta subcategoria tratou das políticas, incentivos e ações de inclusão praticadas pela organização pesquisada e que de alguma forma favorecem a ascensão das mulheres.

As respostas são advindas principalmente a partir da questão que pergunta se os entrevistados acreditavam que a organização possuía alguma política, prática ou benefício que colaborasse para que as mulheres desenvolvessem suas carreiras até chegarem a cargos de liderança executiva, e também se os entrevistados julgavam que essas ações eram suficientes.

Das mulheres entrevistadas, 05 (cinco) delas reportaram algum tipo de ação praticada a favor do desenvolvimento das mulheres. Contudo, a maioria reporta não haver uma política sistêmica, sendo as ações desenvolvidas localmente. Contudo, percebem um movimento do sistema, através de um olhar mais crítico para esse problema, como podemos observar nos trechos abaixo:

*“...a dois anos nós realizamos o trabalho do dia internacional da mulher, tendo os coordenadores de núcleo, envolvendo também as esposas dos coordenadores de núcleo, pra você ter uma ideia, se não me engano de 70 coordenadores que nós temos aqui duas são mulheres né, então trazer mais essas mulheres pra poder participar de coordenadores de núcleo, participar do conselho de administração que hoje ainda não tem”. (Ent. 19)*

*“tem pelo menos aqui na minha vivência nós temos o programa de gerente trainee que nunca foi empecilho ser uma gerente ou um gerente...” (Ent. 13)*

*“São suficientes e a gente tá trabalhando com talentos também agora lá*

*dentro e isso aí tá sendo muito bom porque lá você vai ver quem realmente quer crescer, quem realmente quer ser, quer chegar lá em cima no topo da... ser diretora.” (Ent. 15)*

*“Olha eu creio que a central, eu creio e a confederação já estão criando uma política para trazer as mulheres para esses cargos, a central mesmo já me fez um apanhado de quantas mulheres participam do Conselho, para saber mais ou menos, mas se tiver uma política voltada para a participação da mulher vai ser, de muita valia.” (Ent. 17)*

*“A gente busca inclusive sempre ter o máximo de mulheres convidadas a participar do programa e eu procuro estar à frente principalmente para motivar as mulheres. E aí também especificamente quando a gente fala de mulher, eu tenho feito já, há algum tempo, um trabalho que tem realmente o objetivo de trazer a mulher, de despertar na mulher, essa possibilidade, de mostrar os caminhos para que elas possam realmente participar de processos de gestão que eu procuro através disso motivá-las e mostrar que realmente é possível elas chegarem onde eu estou...” (Ent. 4)*

Essa última ação citada, que envolve a organização de um evento para a motivação das mulheres e é liderado por uma mulher, está adequado à pesquisa de Martiniack, Schreiber e Twaronite (2015), que afirma que 23% das empresas de alto desempenho desenvolvem ações de conexões entre as mulheres, além de reafirmar a necessidade de mulheres que sirvam de exemplo para as próximas gerações de líderes mulheres, como afirmam Carvalho (2015) e Roebuck e Smith (2011).

Das mulheres entrevistadas em cargos de liderança intermediária, 04 (quatro) delas afirmaram existir na organização estudada algum tipo de incentivo para que as mulheres se desenvolvam, entretanto, acreditam que esses incentivos são para todos os gêneros. Apenas o programa de *mentoring* foi citado como algo específico para as mulheres, que, conforme Branch (2014) é uma das formas de fomentar o desenvolvimento das mulheres nas cooperativas.

Algumas também reportaram o visível movimento que a organização tem feito nos últimos anos, voltando seu olhar para o problema de diversidade de gênero. Uma delas reporta que percebe que as mulheres estão sendo mais valorizadas e promovidas, o que não acontecia há poucos anos.

*“Eu acho que de uns dois anos pra cá há uma preocupação muito forte de aumentar a participação das mulheres que talvez tenha a ver com preocupação que se tem com a imagem da organização”. (Ent. 06)*

*“Eu acho que sim, eu percebo uma mudança, um movimento leve na organização desde quando eu entrei até hoje eu acho que as mulheres assumiram mais posições eu vou te dizer que a gente vem de um meio extremamente machista e a organização também tinha isso, mas eu vejo uma vontade de mudar isso.” (Ent. 7)*

Dos homens em cargos de liderança executiva, 07 (sete) responderam haver políticas voltadas para o desenvolvimento de todos os colaboradores, não

especificamente para mulheres, e 03 (três) deles destacaram ações desenvolvidas em suas cooperativas, ou seja, localmente, que contribuem para a ascensão feminina. Essas ações envolvem uma mudança de cultura, que busca engajar as mulheres, criando um ambiente mais propício a elas.

Importante destacar que o processo de nucleação é um potencial meio de desenvolvimento das mulheres. Além disso, foi reportado haver muitas ações não formalizadas, mas que acontecem nas cooperativas e que o processo de formalização dessas ações deveria ocorrer, para que fossem utilizadas sistemicamente.

Já abaixo, encontramos a visão de se destinar um percentual em conselhos para as mulheres, o que também foi visto que inclusive os governos de alguns países já estão institucionalizando (Kay, 2014).

*“...talvez ir busca-las, fazer algum trabalho como nós temos na nossa cooperativa, nós temos um trabalho que no conselho é obrigatório no mínimo ter uma mulher”. (Ent.5)*

O trecho abaixo destaca o trabalho de motivar e de se criar a cultura de abrir espaço para as mulheres na organização, como foi afirmado também em Devillard et al. (2013).

*“Na minha cooperativa. Isso é uma consciência, não tá combinado, não tá registrado, assim criou-se a cultura. Acho que essa é a palavra, nós temos uma cultura no nosso meio de atração de mais mulheres, não quer dizer que isso tá anotado no nosso regimento eu acho que isso não precisa. Até porque na hora que a gente faz a seleção de qualquer pessoa não tá escrito lá que é só pra mulher ou só pra homem.” (Ent. 5)*

A criação de um ambiente adequado, bem como um horário de trabalho que se adeque às responsabilidades familiares das mulheres, também contribui fortemente para a inclusão e permanência dessas nas organizações, como vimos em Marcianik, Schreiber e Twaronite (2015). Abaixo, podemos observar esse movimento também na organização estudada.

*“Mas, o que a gente conseguiu fazer ao longo do tempo para que elas chegassem um pouquinho mais e ocupassem um pouquinho mais esse espaço foi justamente assim ao longo do tempo tirar a reunião do conselho da noite, porque a reunião iniciava às 17h e se estendia até meia noite. Agora a medida que a gente mudou o nosso modelo de governança, veio trazendo isso para as reuniões elas são hoje totalmente diurnas, facilita um pouco a gente percebe que as mulheres se sentem um pouco mais à vontade pra participarem das reuniões, essa é uma parte importante...“E aí dentro do conselho a gente já tem, dentro do conselho fiscal uma presença maior e agora a gente quer ver se em 2017 na nova composição do conselho de administração... já criando esse ambiente mais feminino, eu acho que uma outra coisa que permite isso ao longo do tempo é o próprio modelo de*



*governança que o Sistema estabeleceu. Essa jornada que você começa como coordenador ou coordenadora de núcleo e essa caminhada ela vem trazendo agora um grupo maior de mulheres. (Ent. 10)*

Destacado também que a entrada das mulheres através da coordenação dos núcleos contribui, pois, devido a esses núcleos serem divididos geograficamente, e, portanto, a coordenadora do núcleo conhecer a maior parte das pessoas, ela se sente mais encorajada a liderar, criando, assim, a motivação para seguir adiante e assumir novas posições na organização.

Dos homens em posição de liderança intermediária, 02 (dois) deles responderam haver políticas e incentivos, mas para o desenvolvimento de todos, não somente das mulheres.

Por fim, na sétima subcategoria, que apresenta as evidências de preconceito percebidos pelos entrevistados, citados durante as entrevistas, apenas 01 (uma) abordou a questão do preconceito dentro da organização estudada. Não pelos seus colegas ou superiores, mas sim pela comunidade onde a maioria das cooperativas está inserida. Ressalta que algumas culturas ainda são muito presas à questão de apenas o homem poder exercer certas funções e, devido a isso, os próprios associados barrarem a ascensão das mulheres.

Todas as mulheres em cargos de liderança executiva ressaltaram ter tido apoio e aceitação dos grupos onde estão inseridas, algumas até destacando que os colegas têm mais cuidados com elas por serem mulheres, como pode ser visto no trecho abaixo:

*“...não gosto muito dessa palavra, mas preconceito eu não sei, mas da resistência sim, de, dos associados, a idade média dos associados é de 47 anos, então isso tem um público de idade mais avançada e essa resistência de ser atendido por mulheres, principalmente na área de gerência. Aí é a corrente o ciclo, você não consegue subir, se eu não consigo nem ser gerente como eu vou ser um diretor, um gerente de negócios, um gerente regional, uma assessoria também é um pouco mais difícil, principalmente aqui na nossa região, por essa descendência europeia que se tem aqui nessa região.” (Ent. 19)*

Das mulheres em cargos de liderança executiva, 04 (quatro) delas mencionaram alguma situação de preconceito dentro do ambiente da organização estudada. Uma delas mencionou que o processo de *mentoring* desenvolvido pela organização foi oferecido apenas para as mulheres que ainda não estavam em posição de gerência, o que, na percepção dela, passou a imagem de que as gerentes não deveriam mais desenvolver suas carreiras.

A questão do preconceito estabelecido em função da responsabilidade familiar que as mulheres possuem foi trazida por 02 (duas) das entrevistadas, demonstrando que tentam excluí-las das oportunidades para posições mais altas na organização, como vemos abaixo:

*“...assim quando eu falo com os assessores de Gestão de Pessoas, uma das restrições é: já tem filho? Qual os planos dela pra ter filho? Quanto tempo ela vai levar pra ter filho? Porque sabem dessa ausência, porque sabem desse papel de mãe que vai no médico, que não sei o que...” (Ent.6)*

Foi mencionado também que a mulher, ao contrário do que acontece com o homem, só é promovida quando ela está integralmente pronta e precisa provar mais sua competência, do que os homens.

Duas das mulheres que destacaram as situações de preconceito mencionaram que já observam uma mudança na postura machista dentro deste ambiente, decorrente, entre outros fatores, da renovação de alguns líderes das cooperativas.

Abaixo, é possível observar algumas citações que evidenciam claramente o preconceito:

*“o Diretor não queria mulher de jeito nenhum nessa posição, mas todos os currículos que ele recebeu de consultoria, o teu currículo veio e ele quer chamar porque de todos mandaram o teu.”*

*“não é uma coisa que as pessoas te recebam abertamente, eram muito mais reservados, as piadas masculinas sabe...hoje nós somos nove homens e duas mulheres, sempre a relação assim, os motivos pelos quais o homem sai e tipo assim ‘eu vou viajar vou fazer qualquer coisa’ ‘bah legal, show de bola aproveita’, se a mulher diz: é ‘minha filha tá doente’ é um sermão do tipo, mas e teu marido não pode, tu não tem mãe, tu não tem empregada, tu é uma gerente, mas se tu for viajar, for qualquer coisa, tudo” bem...” (Ent.6)*

*“pra hoje eu acho que as mulheres assumiram mais posições eu vou te dizer que a gente vem de um meio extremamente machista e a organização também tinha isso, mas eu vejo uma vontade de melhorar isso de mudar isso.” “A mulher tem que provar, então assim, às vezes a gente vê algumas pessoas que foram promovidas que estão em algumas posições que elas não estavam prontas para estar ali ainda, mas tu não vê uma mulher estar numa posição sem que ela esteja pronta para aquilo ali, parece que a gente tem que provar mais.” (Ent. 7)*

*“Um dos fatores que eu ainda considero, eu acho que a organização, de uma forma geral, da cultura de ainda enxerga que as mulheres têm uma limitação.” (Ent. 9)*

Dos homens em cargos de liderança executiva, 05 (cinco) deles destacaram situações de preconceito dentro do ambiente organizacional. Um deles acredita que vai depender da região ou da entidade, que cada uma das organizações estão inseridas. Ele fala que as organizações podem trazer em si filosofias diferentes, além de afirmar que acredita que existam cargos que devam ser ocupados apenas por

homens. Como pode ser observado abaixo:

*“Eu acho que é assim isso vai variar muito de regiões e muito da entidade é que se fala algumas coisas.... tem certas atividades aqui que eu coloco pro pessoal do GP eu prefiro que seja um homem até porque não vai ser uma tarefa muito legal até de repente de colocar uma mulher” (Ent. 11)*

Quatro deles destacam a questão de a maioria das cooperativas estarem inseridas no meio rural, onde a cultura do machismo ainda é muito forte, tanto de alguns gestores que estão há muitos anos no poder, quanto por parte da própria comunidade onde se está inserida, como pode ser visto abaixo:

*“Eu não vejo que nós tenhamos políticas diretas, não porque isso seja uma falha do sistema, não é assim é cultura, culturalmente do nosso meio o meio cooperativo em especial o nosso sistema ele é de origem rural machista. Então não tem cultura, as cooperativas no caso a nossa que tem a origem diferente já tem um pouco mais de cultura de ter uma aceitação maior.” (Ent.5)*  
*“...o líder de uma associação comercial, sindicato rural ele, vamos prospectar novos sócios, e convidava o gerente vamô lá, vamô e quando é um sexo feminino a própria comunidade começa a ver isso de uma forma, poxa, mas por que tá indo de noite lá, o que tá fazendo lá e se é casada aí parece que fecha um pouquinho” (Ent. 20)*

*“Eu ainda acho que o mercado financeiro, no próprio ainda há um certo preconceito com a mulher, ainda ela briga mais para assumir o espaço dela.” Mas eu ainda acho que ainda temos um certo nível de preconceito, principalmente nos cargos mais altos a cobrança geralmente é um pouco maior...” O cooperativismo apesar dele ainda ter esse contexto apesar da gente ser de uma cooperativa de livre adesão a gente ainda tem aquele contexto rural que é uma figura masculina que está a frente, mas o cenário está mudando então eu acredito que a mulher este cenário novo vai facilitar, vai ajudar a consolidação da mulher na liderança.” (Ent. 14)*

*“aí assim diversas situações você vê que é real o preconceito, as pessoas no meio executivo vêem a mulher como sendo as mais frágeis que os homens para liderança, diversos projetos que nós tivemos que tocar, e o pessoal achava ‘não, mas ela é mulher não vai dar conta sabe quando tinham viagens.” (Ent. 12)*

*“Ainda existe um pouco de machismo, ainda em uma liderança mais antiga, mais autocrática, você vê pessoas que “não têm que ser homem ” e não se sente bem com esse processo eu vejo que existe uma barreira neste aspecto.” (Ent. 2)*

Dos homens em posição de liderança intermediária, apenas um deles destacou o machismo. Para ele, isso vem da origem do sistema e da forte presença no meio rural, como observamos na transcrição abaixo:

*“na minha área não tem uma limitação, no Sistema óbvio que a gente tem aqui um ranço machista, um viés assim a gente foi fundado por um padre que em tese tinha bastante agricultor ao redor do cooperativismo, as mulheres sempre ficaram à sombra disso então a alma do cooperativismo no Rio Grande do Sul ela veio com esse viés machista” (Ent. 8)*

Já nas sugestões de melhorias no âmbito da organização, quanto às oportunidades que a organização possui para melhorar a inclusão de gênero em

posições de liderança executiva, podemos observar que as mulheres em cargos de lideranças executiva, basicamente, sugeriram que a organização criasse caminhos para atrair e desenvolver as mulheres de modo a estimulá-las a participarem mais dos altos cargos de liderança, assim como dos conselhos e diretorias das cooperativas. Para essas entrevistadas, a organização precisa buscar de forma mais ativa as mulheres, convidá-las, encorajá-las e desenvolvê-las, como vemos nos trechos abaixo, o que vai ao encontro do que diz Cook e Glass (2014), que é imprescindível abrir espaço para as mulheres, mas também a criação de grupos que apoiem as mulheres e estabelecimento do ciclo de vida delas na organização, ou como diz Miller (2013), é necessário inserir a mulheres no pipeline da liderança. Abaixo, podemos observar uma destas percepções:

*“não temos essa campanha junto para que a mulher venha participar... não digo assim cotas para o conselho, mas fazer um esforço melhor para que as mulheres participem... precisa eu acho assim que o próprio conselho de cada central dar essa força aí para que a gente pudesse trazer mais mulheres e dar melhores oportunidades a elas.” (Ent. 17)*

No trecho abaixo, encontramos um exemplo do que diz Roebuck e Smith (2011), que a organização precisa se valer das mulheres que já estão no poder, para motivar outras que desejam alcançá-lo, pois, como vimos em Hewlett (2013), as mulheres que acreditam em sua ascensão são mais propensas a se dedicarem mais, inclusive, sacrificando parte de sua vida familiar, como demonstrado abaixo:

*“é bom eu acho que nós mulheres todas as mulheres que estão no cargo talvez fazer o esforço para que outras venham junto com a gente, o que é ruim da organização, eu não acho um ponto negativo para as mulheres estarem participando.” (Ent. 17)*

Nas entrevistas com as mulheres em cargos de liderança intermediária, surgiram melhorias, uma delas destacando a importância do diretor de Recursos Humanos da organização, que tem o papel de influenciar os mais importantes executivos da empresa, a fim de convencê-los de melhorar as condições de trabalho para que as mulheres em posições mais elevadas consigam lidar tanto com as exigências que o cargo impõe, como também com as diversas tarefas domésticas que elas possuem. Essa entrevistada ressalta que de nada adianta se criar as políticas e ações voltadas para melhorar as condições das mulheres, se os altos executivos não aderirem e incentivarem essa cultura dentro da organização, exatamente o que a firma EY (MARCINIAK; SCHREIBER; TWARONITE, 2015), que as ações da empresa

não terão validade se os líderes não só promovê-las, como fazer uso, inclusive, delas. Abaixo, verificamos um trecho das entrevistas, que demonstra essa percepção:

*“diretor de RH, agora se de fato essa pessoa, pra mim essa pessoa tem que acreditar, porque essa pessoa vai ser a o patrocinador e a referência para comover os demais executivos. É que eu acho que se não vier de cima a gente pode fazer programa de formação a gente pode propor a sala do aleitamento, a gente pode propor, eu acho que o chefe não vai dar espaço entendeu?” (Ent.21)*

Outra entrevistada destaca a responsabilidade aumentada pelo fato de ser uma instituição cooperativista e, portanto, muito mais voltada para as pessoas do que uma sociedade de capital e, assim, devendo essa oferecer melhores condições de trabalho às mulheres. Questões básicas, como o aleitamento materno, são problemas que afetam diretamente às mães que precisam lidar com a culpa de deixar de amamentar seus filhos ao retornar ao trabalho. Segundo essa entrevistada, criar condições para que as mulheres retirem e armazenem o leite com a higiene necessária, seria uma grande contribuição da empresa.

Além disso, ela sugere melhorias no campo de gestão da carreira das mulheres e até apoio psicológico, para que elas consigam lidar melhor com os múltiplos papéis que possuem e com os *trade offs* que precisam fazer e, conseqüentemente, com a culpa que isso traz, como demonstrado no trecho abaixo:

*“O que que eu acho tá, como sistema cooperativo eu acho que deveria se olhar essa questão da dificuldade que a mulher tem, todas as esferas em que ela trabalha, mas principalmente a questão filhos e à parte de carreira. E eu acho que deveria ter um espaço para as mães mais adequado, por exemplo, eu acho que a mãe que quer amamentar teria que poder amamentar...não vou nem falar nos seis meses, mas que houvesse espaço para que elas pudessem tirar leite e armazenar no espaço adequado não no banheiro, porque hoje a gente volta a trabalhar e literalmente significa parar de amamentar... Seria como se diz um mundo fora da casinha queria ter uma creche que as mães não tivessem sabe que ficar largando por aí que tivesse aqui perto né e em relação à parte de carreira...” (Ent. 7)*

Foi sugerida também a criação de comitês femininos que fomentem grupos de estudos, na busca de melhores alternativas para as mulheres e as incentivem a participarem mais ativamente, inclusive, dos conselhos das cooperativas, tornando esse ambiente mais feminino e, conseqüentemente, mais favorável à presença de mulheres, que, como vimos em Cook e Glass (2014), pode ser uma prática bem-sucedida. Abaixo, temos um trecho que demonstra essa percepção:

*“criar formas, por exemplo, de ter talvez um comitê feminino em cada cooperativa do qual participam até associadas para estimular a presença da*

*mulher tanto, não só nos órgãos da cooperativa, mas por exemplo no conselho da administração". (Ent. 9).*

Outra sugestão foi a criação de um *coaching* específico para as mulheres, como uma forma de prepará-las para melhor lidar com a carreira e a gestão familiar. Esse método também foi recomendado por Miller (2013).

Os homens em cargos de liderança executiva sugeriram incentivar às mulheres a participarem e criar esse espaço para a entrada e crescimento delas, através da conscientização dos presidentes que precisam compreender que as mulheres possuem essa capacidade.

Um deles cita a importância de evidenciar mais a competências das mulheres em eventos sistêmicos, tanto para mostrar aos presidentes a capacidade dessas mulheres, fazendo com que eles voltem seus olhares às mulheres que estão em suas cooperativas, como também para que as próprias mulheres se encorajem a participarem. Abaixo são demonstradas essas percepções:

*"...eu acho que o Sistema ele poderia incentivar mais, poderia incentivar mais. Vejo que poderia ter uma outra ou mulher, porque aquelas que fazem parte que conheço, são extremamente competentes poderiam tá coordenando uma sala e isso também dá mostra pras demais de que é possível."*

*"Eu vejo que talvez não política, mas muito mais sentar com as mulheres e encorajar ... Incentivar mas não o incentivo... o incentivo mesmo de encorajamento, eu acho que o que falta é isso". (Ent.10)*

*"Agora para o conselho eu vejo que talvez o sistema deveria criar mecanismos de participação, que hoje acaba sendo inibidas um pouco a participar, no nosso conselho não tem nenhuma mulher, nunca teve nenhuma mulher, em todos os 25 anos da nossa cooperativa". (Ent. 2)*

Outro cita a sugestão de criar um encontro no qual as mulheres em cargos de liderança trouxessem suas experiências como grandes executivas, para as mulheres que aspiram a isso. Isso motivaria as mulheres a perseguirem postos mais altos, de forma a chegarem a cargos mais executivos.

Um deles traz a questão de respeitar mais as particularidades femininas, dando mais espaço a isso, além de sugerir que a organização adotasse uma área para que as mães, em casos emergenciais, pudessem deixar seus filhos no trabalho.

Dos homens em cargos de liderança intermediária, surgiu a sugestão de incluir mulheres nos conselhos, como uma forma tanto de incentivar a entrada de outras mulheres, como também para que os interesses de todas as mulheres do sistema fossem assim representados pela alta liderança executiva, o que foi dito também em Sen (2010), que a inclusão das mulheres poderá influenciar inclusive a natureza da

discussão pública. Abaixo a citação do entrevistado:

*“É uma política interna talvez, uma política de incentivo, nos próprios Conselhos de administração ter uma mesclagem e com isso conseguir atender os anseios tanto do público feminino com uma liderança feminina dentro do Conselho uma mulher, por exemplo, como presidente do Conselho de administração ou membro do Conselho de administração e isso traz uma representação no intuito de defender ou buscar políticas ou soluções para o quadro social feminino da cooperativa”. (Ent. 18).*

Portanto, é imprescindível que as mulheres tenham um número maior de representantes, nas diretorias e conselho, para que outras se motivem.

#### 4.2.6 Perspectivas de Mudança

Essa categoria aborda as perspectivas de mudança quanto à desigualdade de gênero em posições de liderança executiva reportada pelos entrevistados.

Das mulheres entrevistadas que ocupam cargos de liderança executiva, 02 (duas) delas demonstraram uma perspectiva positiva para o futuro das mulheres na organização, através das mudanças oriundas da própria sociedade, onde as famílias se reestruturam para acolher o novo perfil feminino, o que corrobora com o que vimos em Woetzel et al. (2015), aceitando que, além de mãe e esposa, as mulheres também são profissionais. Além disso, a abertura de espaço nas próprias organizações, onde as entrevistadas acreditam que cada vez mais as mulheres serão promovidas a gerentes e diretoras, já que, em cargos mais baixos, elas já conquistaram seus espaços e hoje possuem um percentual representativo em todo o sistema, chegando a ser maioria em alguns casos, como vemos abaixo:

*“É se você reparar as famílias que ainda são estruturadas no modelo antigo tem a mulher, a mãe como eixo, como pilar da família, tanto que se ela se desestrutura a família se desestrutura, mas eu acho que com essa nova sociedade que tá chegando aí as coisas devem ser minimizadas ou modificadas.” (Ent. 1)*

Uma das entrevistadas em cargo de liderança intermediária destaca um fator importante, o de que, devido à entrada das mulheres na base das organizações, automaticamente, isso faz com que nos próximos anos aumente o número de mulheres em cargos de liderança intermediária e, mais tarde, executiva. Ela alega que, à medida em que forem surgindo as vagas para gerente, e as mulheres se candidatando, possivelmente sejam escolhidas, já que muitas das mulheres apresentam qualificação superior aos homens. Segundo ela, é visível que o sistema estudado oferece condições para que as mulheres participem dos processos seletivos

para essas funções, ressaltando apenas que ainda percebe que alguns homens são promovidos quando ainda não estão 100% prontos, enquanto que as mulheres precisam mostrar que estão muito preparadas para assumir a posição.

Já entre os homens em posição de liderança executiva, 04 (quatro) deles destacaram a perspectiva positiva em relação à ascensão das mulheres a posições executivas. Foi destacada a questão cultural das gerações mais antigas, através da qual a mulher ainda é vista como a única responsável pelos filhos e cuidados com o lar, mas que isso vem mudando, já que os próprios homens têm percebido seu papel na estrutura familiar e contribuído mais, abrindo espaço para que a mulher consiga se dedicar também à sua carreira profissional. Abaixo, é demonstrada essa perspectiva:

*“...mas nós vemos uma grande evolução no Sistema em cargos mais básicos a mulher já está bem superior aos homens, a minha cooperativa é 60/ 40, mas de gerente está quase equilibrando acendendo para a diretoria cargo de presidente, porque as mudanças que na sociedade onde há 30 anos a mulher era dona de casa somente, hoje ela está igualada talvez ainda não financeiramente, o que é uma injustiça, mas está igualada na questão de inteligência e capacidade dos homens ela vai cada vez mais conquistando este espaço naquele direito de fato.” (Ent.2)*

Destacada também a questão da ascensão natural da mulher, uma vez que ela já está inserida no mercado de trabalho e surgem novas vagas para gerentes ou diretoras que elas irão ocupar pois possuem a qualificação necessária. Além de demonstrada a conscientização de algumas cooperativas em já preparar as próximas gestões de Conselho Fiscal Conselho de Administração, nos quais busca-se a inserção as mulheres também nesses cargos, como observado abaixo:

*“,, a gente tá numa fase de transição, já olhando para o ano de 2016 onde alguns dos nossos gerentes do sexo masculino vão se aposentar, vão estar saindo da cooperativa e nessas posições onde a gente vai ter essa troca inclusive as pessoas que estão subindo são mulheres, A gente pretende trazer entre o conselho de administração e o conselho fiscal, pelo menos umas cinco mulheres...” (Ent.10)*

Dentre os homens, também foi destacada a questão da visão que a organização está tendo, em busca dos benefícios trazidos pela diversidade de gênero nas organizações. Acredita-se que a organização já percebeu que incluir as mulheres, não só em posições mais baixas, mas também no poder decisório em si, traz uma visão diferente, que, como já provado em outras pesquisas, pode gerar grandes resultados.



Outro fator importante é o posicionamento das próprias mulheres em relação à desigualdade de gênero. Segundo um dos entrevistados, a postura das mulheres é de realmente querer fazer parte das organizações, estar inserida também em posições mais estratégicas, ainda que isso exija mais delas. Segundo ele, as mulheres já não estão mais se contentando em ser apenas donas de casa:

*“...mas eu posso dizer pra você que isso já vem mudando nos últimos tempos até por uma decisão própria da mulher no mercado de trabalho. O posicionamento dela né.” (Ent. 14)*

Durante as entrevistas com os homens em posição de liderança intermediária, não foram encontrados relatos acerca da perspectiva de futuro em relação à diversidade de gênero.

#### 4.2.7 Trajetória Profissional

Essa categoria foi construída a partir dos trechos de abertura das entrevistas, quando era solicitado às mulheres em cargos de liderança executiva e intermediária que fizessem um relato das suas trajetórias profissionais. A partir daí, foram extraídos alguns elementos que contribuíram para que essas mulheres chegassem as posições que ocupam atualmente. Essa mesma questão não foi aplicada aos homens entrevistados, por entender que estas não seriam relevantes para este trabalho.

O quadro abaixo sintetiza os resultados encontrados nessa categoria.

Quadro 9 – Trajetória profissional de mulheres

<b>Liderança Executiva</b>	<b>Liderança Intermediária</b>
Participação na constituição da cooperativa	Trabalho intenso
Crescimento junto com a cooperativa	Ambição
Entrada na cooperativa como conselheira Fiscal eleita pelos associados	Busca incessante pelo crescimento
Entrada pela Coordenação de Núcleo	

Fonte: Autora.

As mulheres em cargos de liderança executiva conquistaram suas posições atuais através do engajamento com a cooperativa. Quatro dessas entrevistadas relataram ter participado da fundação da cooperativa em que elas possuem os cargos de liderança, sendo 03 (três) delas presidentes e 01 (uma) delas diretora Executiva. Esse fator é importante, pois, se considerarmos que as cooperativas são muito voltadas para a comunidade, o fato de elas terem estado presentes na constituição da cooperativa e, por conseguinte, conhecer toda a comunidade local, bem como os

gestores da própria cooperativa, pode ter facilitado o caminho para a ascensão e até a permanência delas no cargo, já que os cargos de presidentes são votados pelos associados. Isso também expressa a importância do relacionamento para a ascensão das mulheres, bem como o quanto as questões políticas também podem influenciar. Essas percepções são observáveis nos trechos abaixo:

*“...pois a minha trajetória iniciou exatamente na constituição da cooperativa, aonde eu tive a oportunidade de participar na assembleia de constituição, relacionar com as pessoas, sócio fundadores, redigir até inclusive a ata de constituição da cooperativa... E aos poucos a cooperativa foi se desenvolvendo, foi crescendo, tendo demanda de contratação de novas pessoas e com isso teve sim a oportunidade de nós estarmos também agregando e evoluindo nesse crescimento junto com a cooperativa.” (Ent. 19)*

*“Olha só, meus pais fundaram uma cooperativa, então o cooperativismo sempre teve presente na minha vida desde infância... em 92, já fundamos essa cooperativa, eu já sendo a presidente da instituição...” (Ent. 1)*

*“aí foram na minha casa inclusive os sócios-fundadores conversaram comigo e aí eu assumi a cooperativa como vice-presidente já naquela época, eu iniciei em 1995, já faz como que é 21 anos, 20 anos fez agora esse ano em março...” (Ent. 17)*

Outras portas de entrada para os cargos mais altos das cooperativas, que foram relatadas pelas mulheres, foi a participação na coordenação de núcleo e Conselho Fiscal. Assim, as mulheres se aproximam mais da comunidade e da gestão das cooperativas e, ao mostrarem sua competência, conseguem ascender a posições mais altas, como vemos abaixo:

*“Eu comecei como simples associada fazendo um trabalho voluntário, levando informação aos associados, nessa trajetória toda eu fui coordenadora de núcleo. E aí fui convidada para ser conselheira de administração.” (Ent. 3)*

Uma das mulheres comentou que para chegar à posição que possui hoje, no início de sua carreira, teve de quebrar paradigmas e enfrentar o preconceito da sociedade, que naquela época não aceitava o fato de ter uma mulher à frente da gestão de uma cooperativa agropecuária, como vemos abaixo:

*“O meu primeiro cargo de gestão foi há bastante tempo e naquela ocasião gerenciar uma cooperativa agroindustrial onde os funcionários colaboradores só eram homens praticamente e com uma mulher a assumir um cargo de gestão na década de 70, imagina, foi difícil” (Ent. 4)*

Das mulheres em posição de liderança intermediária, pode-se notar que houve muito esforço para se chegar ao cargo de gerência e nenhuma delas relatou algum aspecto relacionado às questões políticas e de relacionamento que influenciassem em suas ascensões. Essas basicamente foram fruto de seu esforço, ambição por

melhores posições e ausência total de comodismo, como vemos nos trechos abaixo:

*“...talvez a palavra seja realizadora pra mim eu não tinha problema de trabalhar, podia trabalhar de noite, a noite todinha, trabalhar de madrugada eu não tava nem aí, eu queria era fazer eu executava...” (Ent.21)*  
*“Então eu tinha por ambição comigo que se eu quisesse crescer dentro da empresa eu precisava assumir novos desafios, especialmente nas regiões que pudessem aparecer algum desafio, alguma nova função”. (Ent. 9)*

Como podemos ver, a trajetória das líderes do sistema foi marcada por muito trabalho e superação.

#### 4.3 RELATÓRIO DE REUNIÕES

Procurada pela colaboradora responsável por desenvolver projeto para fomento da diversidade na organização, a pesquisadora realizou reunião com a mesma em 23 de outubro de 2015, às 11h, na sede da organização estudada. Na ocasião, a colaboradora realizou breve explanação acerca do projeto, que abrange a diversidade em todos os níveis, não só de gênero, ainda em sua fase inicial.

Na sequência, a pesquisadora explicou-lhe do que se tratava a pesquisa, ficando combinado que os resultados oriundos dessa serão compartilhados ao final do trabalho, como uma forma de cooperação para com o projeto de diversidade.

No segundo encontro, que realizou-se em 04 de janeiro de 2016, às 14h, na sede da organização estudada, a pesquisadora informou à colaboradora sobre o andamento da pesquisa, comentando alguns dos resultados já percebidos.

Na sequência, a colaboradora compartilhou material produzido a partir de congresso realizado em São Paulo, sobre diversidade de gênero e também informações sobre as ações que outras empresas já se valem para fomentar a diversidade de gênero. A partir do material apresentado pela colaboradora, a pesquisadora construiu o quadro abaixo:

Quadro 10 – Ações desenvolvidas por outras empresas para fomentar a igualdade de gênero.

<b>Empresa</b>	<b>Ações – Equidade de gênero</b>
<b>O Boticário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência de gestão: valorização das diferenças</li> <li>• Adesão aos princípios da ONU</li> <li>• Política de diversidade e equidade</li> <li>• Monitoramento trimestral de indicadores de diversidade</li> <li>• Comunicação interna</li> <li>• Recrutamento que leve pelo menos uma candidata mulher como finalista</li> <li>• Nome dos cargos com “a” no final</li> <li>• Blind mentoring, onde os mentores são escolhidos por seu currículo e não pelo gênero, que é desconhecido.</li> </ul>
<b>Elektro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente valoriza diversidade</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% do board é composto por mulheres (CFO, Diretora jurídica, entre outros)</li> <li>• Investimento em tecnologia para incluir mulheres na base</li> <li>• Parcerias com escolas técnicas</li> <li>• Licença estendida/ auxílio babá</li> <li>• Diversidade aumenta engajamento: pesquisa de clima</li> </ul>
<b>Bank of America</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viés inconsciente, programa para minimizar o viés de preconceito</li> <li>• Programa para dar visibilidade para mulheres</li> </ul>
<b>EY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa interno de trocas de experiências entre gerente seniores</li> <li>• Políticas progressistas: flexibilidade de horário, folgas em dias importantes (40 horas além das férias)</li> <li>• Reconhecimento de bons exemplos</li> </ul>
<b>Accenture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissional de Diversidade e Inclusão focado no tema</li> <li>• Plano de sucessão: pensar no gênero</li> <li>• Engajamento da liderança</li> <li>• 5 grupos focais olhando mulheres: recrutamento, carreira, bem-estar, desenvolvimento.</li> <li>• Licença estendida</li> </ul>
<b>BB e Mapfre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equiparação salarial</li> <li>• Universidade Corporativa</li> <li>• Programa Bem-Estar para gestantes</li> <li>• Criação do conselho de diversidade</li> </ul>
<b>Pepsico Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO mundial Indra valoriza o tema há mais de uma década</li> <li>• Programa doce começo: maternidade</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Programa de retenção: o que te move?</li> </ul>

Fonte: Adaptado da apresentação fornecida pela área de Gestão de Pessoas da Organização.

Além dessas iniciativas, adotada por grandes organizações, a colaboradora também comentou sobre o “Movimento Mulher 360”,<sup>60</sup> uma iniciativa do grupo Walmart que em 2005 ganhou força, contando hoje com o engajamento das empresas: Bombril, Cargill, CocaCola, DelRio, Diageo, Johnson&Johnson, Natura, Nestlé, Pepsico, Santander, Unilever e Walmart. O objetivo do movimento é promover a equidade de gênero e a ampliação da participação feminina no ambiente corporativo, nas comunidades e na cadeia de valor. Isso é proporcionado através da discussão do tema pelos altos escalões das organizações engajadas, a fim de trocar e desenvolver novas práticas que promovam a equidade de gênero.

Nessas reuniões, pode-se constatar a preocupação da organização estudada em aumentar a diversidade, inclusive, aumentando a inclusão e desenvolvimento das mulheres, o que foi visto também nas entrevistas e na análise dos relatórios. Além disso, a partir do quadro acima, foi possível complementar as sugestões de melhoria nesse campo para a organização, somando-se às sugestões coletadas nas entrevistas.

<sup>60</sup> MOVIMENTO MULHERES 360. Movimento Mulher 360 participa da Conferência Ethos em São Paulo. **Notícias**, Mulheres nas empresas. 25 set. 2015. Disponível em: <<http://movimentomulher360.com.br/movimento/>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, pretende-se sumarizar os resultados encontrados através da pesquisa realizada, apontando quais os fatores que viabilizam às mulheres, que trabalham na organização estudada, chegarem a cargos de alta liderança.

Ao longo da análise dos resultados, é possível perceber que as mulheres que chegaram a uma posição de liderança, seja ela executiva ou intermediária, bem como os homens entrevistados, todos atribuem o sucesso da liderança feminina a algumas características pessoais, como credibilidade, empoderamento, iniciativa e proatividade, performance, relacionamento, tomada de decisão e gestão de pessoas. Essa última, como sendo a mais citada, o que, como vimos no referencial teórico, é indispensável a todos os líderes, o que beneficia as mulheres, por serem elas naturalmente mais aptas as relações interpessoais, segundo os autores Devillard et al. (2013) e Carvalho (2015), Devillard et al. (2013).

Optou-se por não traçar um perfil das líderes mulheres, mas sim buscar a percepção do que era importante para os entrevistados, como uma forma de fazer com que as mulheres se atentem a essas características, percebam o quanto elas são importantes, busquem fomentá-las e deixá-las aflorar no dia a dia. Já que, como vimos também nas entrevistas, algumas mulheres, ao conviverem em um ambiente predominantemente masculino, acabam apagando-se como mulher e, conseqüentemente, destruindo nelas traços que são genuinamente femininos, mas que podem ser muito benéfico no campo da gestão e não algo que deva ser escondido, principalmente quando estamos falando de uma organização cooperativa.

Percebeu-se também, nas entrevistas, que as mulheres ainda possuem dificuldade para harmonizar o conflito interno que sofrem ao terem de se dividir entre o trabalho e a suas responsabilidades familiares, considerando-se essa a maior dificuldade pessoal encontrada por elas para alcançarem postos de alta liderança. Sabemos que as transformações neste campo levarão mais tempo, pois, como afirmaram Woetzel et al. (2015), será necessário que a sociedade se transforme, para que essa dificuldade acabe. É preciso que o homem compreenda o seu papel quanto à família, dividindo, assim, as obrigações com a mulher, é preciso que a sociedade aceite isso e apoie esse novo conceito de estrutura familiar, mas, sobretudo, é necessária uma mudança no pensamento da própria mulher, que também precisa se aceitar como não sendo a única pessoa responsável pela criação dos filhos e pelas

obrigações domésticas. É preciso tirar da consciência da mulher a culpa que nela perdura por anos, por não ser cem por cento presente nas questões familiares, pois somente assim ela conseguirá se dedicar à carreira e se sentir realizada com as conquistas profissionais.

Quanto ao que pode ser feito pela organização, à luz das constatações dos relatórios analisados, das entrevistas e reuniões, é possível promover ações como licença estendida, programas que orientem e auxiliem as gestantes, além de um ambiente que propicie a retirada e o armazenamento adequados do leite materno e até a criação de um berçário e/ou creche, para que as mães não estivessem tão distantes de seus filhos.

Outro obstáculo latente vivido pelas mulheres e que dificulta muito sua ascensão no mercado de trabalho é a autoestima vulnerável e a falta de atitude. As entrevistas deixam evidências de que as mulheres ainda se sentem inferiores aos homens, possuindo uma autoestima que não as permite ousar em busca do novo, tomando a frente do gerenciamento de sua carreira e da ascensão, como vimos em Bleichmar (1988<sup>61</sup> apud RECH, 2001, Polkowska (2013) e Marciniak, Schreiber e Twaronite (2015).

Essas dificuldades, somadas ao preconceito e ao ambiente predominantemente masculino, que foram apontadas como sendo as principais barreiras existentes no ambiente, precisam de grandes mudanças para que se consiga ter uma igualdade de gênero real nas organizações.

Esses aspectos podem ser contornados, ou ao menos melhorados, a partir da atitude, autoconfiança, perseverança e qualificação profissional das mulheres, como demonstrou a pesquisa, mas também a partir da reestruturação social, conforme Bourdieu (2014), que prepare as novas gerações, encorajando as meninas, não as criando com diferenciações. Criando um espaço mais adequado para que as mulheres que já estão no mercado de trabalho possam se sentir mais estimuladas a participarem. Além do estímulo das próprias mulheres, que precisam se aliar mais e competir menos, pois é necessário que as mulheres que já estão em posições de liderança tenham o compromisso de encorajar as que não alcançaram esses postos.

Quanto ao ambiente organizacional, é possível perceber que a natureza

---

<sup>61</sup> BLEICHMAR, Emilce Dio. **O feminismo espontâneo da histeria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.

cooperativa da organização influencia positivamente de um modo geral, já que, por essência, não faz distinção e também tem um caráter muito humanista. Contudo, por ter o sistema uma origem rural e predominantemente com uma cultura mais conservadora, há ainda preconceito na aceitação das mulheres em algumas posições, além disso, devido ao poder ser altamente disseminado dentro do sistemas estudado, ainda que a cultura organizacional preserve a igualdade, oferecendo iguais condições a homens e mulheres, essa pode se moldar de acordo com a interpretação de seus líderes, pois como vimos em Motta (2011), a cultura pode sofrer influência de seus líderes.

Para isso, como vimos no Quadro 10 – AÇÕES DESENVOLVIDAS POR OUTRAS EMPRESAS PARA FOMENTAR A IGUALDADE DE GÊNERO.

10, que demonstra as ações já praticadas no mercado para incluir as mulheres, a organização poderia implantar um programa que envolvesse não somente os colaboradores e dirigentes, mas também os associados, sobre diversidade de gênero, minimizando, assim, o viés do preconceito.

Outro problema relatado no campo da organização estudada é quanto à estrutura de trabalho que os cargos de alta liderança exigem, envolvendo não só o trabalho nas cooperativas, mas também viagens e participações em eventos à noite e finais de semana, dificultando às mulheres de alcançá-los, já que muitas possuem família e que, como já vimos, há um conflito entre a vontade de dedicar-se ao trabalho e a ausência que isso acarretará frente ao convívio familiar.

Para minimizar essas questões, uma das cooperativas já está buscando organizar reuniões e o trabalho dentro do horário comercial, possibilitando a inclusão de mulheres, inclusive nos conselhos da mesma. Além disso, a empresa poderia fomentar o uso das tecnologias já existentes, como Skipe, videoconferência e outros recursos que possibilitem fazer reuniões *on line*, minimizando o número de viagens e, inclusive, reduzindo os custos.

Quanto ao investimento da organização em ações que ajudem a desenvolver as mulheres a chegarem aos postos mais elevados, se por um lado ela demonstra oferecer iguais oportunidades de desenvolvimento para ambos os gêneros, o que é um ponto positivo, por outro, diante dos problemas enfrentados pelas mulheres, talvez fosse o caso de desenvolver programas específicos para essas. Como o trabalho de *mentoring* e *coaching*, que podem tocar justamente em pontos mais frágeis, como trabalhar a autoconfiança feminina e, assim, tratando de outro problema apresentado

na pesquisa que é a falta de atitude das mulheres.

Ações que promovam as mulheres que já são líderes bem-sucedidas, dando maior visibilidade a elas, também é uma alternativa para a organização estudada, como vimos tanto nas entrevistas, como nas práticas existentes no mercado. Além disso, oportunizar encontros de mulheres líderes com as que aspiram isso, tanto colaboradoras, como as associadas, pois, como dito por muitos dos entrevistados, a coordenação de núcleo é uma porta de entrada para as mulheres ascenderem ao Conselho de Administração.

Além disso, observou-se que as mulheres são minoria nos cargos estratégicos da organização e que essas recebem salários inferiores aos dos homens em cargos de gerentes, demonstrando que a organização precisa avançar no sentido de promover políticas e ações que incentivem a inclusão das mulheres em cargos de alta liderança e também que promover uma política de remuneração igualitária a homens e mulheres.

Quanto à trajetória profissional das entrevistadas, é importante destacar que o fato de ser uma instituição da comunidade e formada por ela, o fato de se ter iniciado a cooperativa, de conhecer todos e de manter um bom relacionamento, contribuiu para que as entrevistadas em cargos de liderança executiva chegassem às posições que ocupam. Além disso, essa iniciação de base, fez com que elas desenvolvessem muito bem a cultura cooperativa, o que também contribui para a sua aceitação na organização. Já nas mulheres em cargos de liderança intermediária, percebe-se o desejo pela ascensão, o trabalho intenso e a dedicação.

É possível que justamente falte às entrevistadas em cargos de liderança intermediária a questão do relacionamento mais aprofundado e do desenvolvimento da cultura cooperativista para se alcançarem postos mais altos. Assim, a organização poderia estruturar um treinamento que abordasse justamente esse aspecto, no qual as líderes executivas pudessem trabalhar as questões do cooperativismo com as que ainda estão em liderança intermediária.

A instituição possui sua organização em sistema, formando uma rede de cooperativa, que, como vimos em Arruda (2014), pode trazer benefícios. Um dos benefícios percebidos nessa pesquisa consiste em dar visibilidade às práticas locais de fomentar a participação das mulheres, bem como escolher algumas dessas ações para institucionalizá-las e torná-las sistêmicas.

Por fim, destaca-se que as perspectivas para as mulheres do sistema são boas,



já que a organização está evidentemente engajada em incluir as mulheres, pois, como visto, já contratou inclusive uma profissional responsável pela diversidade na organização, além de demonstrar, através de ações locais, essa preocupação, o que já foi percebido pelos entrevistados. Entende-se que o futuro poderá ser promissor, desde que a organização permaneça com esse foco, engajando homens e mulheres na causa, e que as mulheres, por sua vez, não deixem de aproveitar esse momento, se desprendendo das amarras imputadas pela sociedade ao longo dos anos e avançando ao sucesso profissional. A figura abaixo retrata os principais resultados obtidos através da pesquisa.

Figura 16 – Principais resultados encontrados na pesquisa.

Principais resultados encontrados						
Características indispensáveis às Líderes	Dificuldades Pessoais Mencionadas Pelas Mulheres	Barreiras Encontradas na Sociedade	Ambiente Organizacional	Formas de Superação das barreiras	Perspectiva de Mudança	Trajatória Profissional
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Credibilidade</li> <li>•Iniciativa e proatividade</li> <li>•Performance</li> <li>•Relacionamento</li> <li>•Tomada de Decisão</li> <li>•Gestão de Pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Autoestima vulnerável</li> <li>•Busca pelo Equilíbrio trabalho X família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Preconceito</li> <li>•Ambiente predominantemente Masculino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Existência de Preconceito</li> <li>•Deficiência de Políticas e Incentivos direcionados às mulheres</li> <li>•Impacto na estrutura familiar, causado pelo tipo de trabalho</li> <li>•Existência de igualdade na organização</li> <li>•Falta de iniciativa de algumas mulheres da organização</li> <li>•Cultura organizacional que pode facilitar e também dificultar</li> <li>•Cooperativismo como aliado, mas podendo trazer aspectos que dificultam</li> <li>•Mulheres são minoria em cargos estratégicos</li> <li>•Mulheres ganham menos que os homens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atitude</li> <li>•Autoconfiança</li> <li>•Perseverança</li> <li>•Qualificação Profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perspectivas positivas</li> <li>•Ascensão natural das mulheres, pois já estão nas bases</li> <li>•Modificação da sociedade se adapta aos novos papéis da mulher moderna</li> <li>•Preocupação latente da organização em inserir e desenvolver as mulheres</li> <li>•Visão diferente das novas gerações</li> <li>•Posicionamento mais ativo das mulheres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•As mulheres em posição executiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>• possuem domínio da cultura cooperativista</li> <li>•Participaram da iniciação da cooperativa</li> <li>•Conhecem muito em todos os agentes envolvidos</li> <li>•Dominam os aspectos políticos da organização</li> </ul> </li> <li>•As mulheres em liderança intermediária: <ul style="list-style-type: none"> <li>•São engajadas e esforçadas</li> <li>•Possuem ambição e perseguem o crescimento</li> <li>•Mas precisam desenvolver os aspectos políticos e da cultura cooperativas</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Autora.

Como pode ser observado, a figura acima sumariza os principais resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados, dando uma visão simplificada do problema em questão e das perspectivas destacadas nesse trabalho.

Como sugestão para a empresa, podemos apresentar o plano de ação apresentado abaixo:

Quadro 11 – Plano de ação – implantação de melhorias.

Ação	Descrição	Prazo sugerido
Sala de aleitamento	Criação de um ambiente adequado para a retirada e armazenamento do leite materno	Até Jan/2017
<i>Mentoring</i>	Continuação e expansão sistêmica do programa de <i>mentoring</i> , hoje desenvolvido nas empresas centralizadoras.	Jun/2017 – Início das turmas
Programa de Conscientização Interna	Desenvolvimento de um programa de conscientização interna, envolvendo todos os colaboradores e dirigentes, sobre a importância da diversidade de gênero para a organização. O programa poderá se valer de palestra, treinamentos experienciais, aulas <i>on line</i> , folders, banners, estabelecimento de uma semana de conscientização, etc.	A partir de Jan/2017
Programa de Conscientização envolvendo associados	Desenvolvimento de programa de conscientização sobre a importância da diversidade de gênero nas organizações, envolvendo os associados e até a comunidade local de um modo geral.	A partir de jun/2017
Criação de uma política justa de remuneração	Criação de uma política que ofereça às mulheres a mesma remuneração que aos homens.	Até março/2017
Programa – mulheres na coordenação de núcleo	Desenvolvimento de um programa que estimule às cooperativas a incluírem mulheres na coordenação de seus núcleos, estipulando uma metas de inclusão.	Dez/2017 – Início das turmas
Programa – mulheres nos conselhos das Cooperativas	Desenvolvimento de um programa que estimule as cooperativas a incluírem mulheres em seus conselhos de administração e fiscal, estabelecendo metas de inclusão.	Dez/2017 - Início das turmas
Acompanhamento dos indicadores	Acompanhamento rigoroso dos indicadores de: inclusão das mulheres em todas as bases do Sistemas (colaboradoras, direção, conselhos, associadas, coordenação de núcleo), etc. Além de acompanhar os índices relativos à remuneração por gênero.	Imediata
Ações Sistêmicas	Mapeamento de todas as ações desenvolvidas localmente que favoreçam a inclusão e desenvolvimento das mulheres. Avaliação dessas ações, remodelação se necessárias, para a partir disso, divulgação em âmbito sistêmico.	Dez/2016 – Conclusão do mapeamento e avaliação das ações
Encontro de Liderança Feminina	Desenvolvimento de um seminário, onde às principais líderes executivas pudessem palestras para as mulheres em liderança intermediária.	Jun/2016 – Primeiro evento

Networking Feminino	Criação de redes de relacionamento feminino sistêmico, onde as mulheres pudessem discutir temas de sus interesses, através de encontros via Web mensais e 02 (dois) encontros anuais, de forma presencial.	Março/2017 – Primeiro Web encontro
Treinamento sobre cultura cooperativista	Desenvolvimento de um treinamento sobre cooperativismo para as mulheres em liderança intermediária.	Jun/2017 – primeira turma
<i>Mentoring</i> - Júnior	Criação de um programa de <i>mentoring</i> , onde as mulheres que já estão em algum cargo de liderança possam orientar as mulheres que estão nas bases de colaboradoras e desejam expandir na carreira.	Jul/2017 – primeira turma

Fonte: Autora.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são tratadas as considerações finais desta pesquisa, resgatando-se os objetivos inicialmente propostos. Posteriormente, são relatadas as contribuições do estudo, as limitações do método, bem como as possibilidades de pesquisas futuras.

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar os fatores que viabilizam às mulheres, que trabalham nas organizações que compõem a instituição estudada, ocuparem cargos de liderança executiva.

Acredita-se que o objetivo foi atingido, uma vez analisou-se as características positivas das mulheres líderes, obtendo-se alguns dos atributos que devem ser desenvolvidos pelas líderes, como: credibilidade, empoderamento, iniciativa e proatividade, performance, relacionamento, tomada de decisão e gestão de pessoas.

No mapeamento da trajetória profissional percorrida pelas entrevistadas, ficou evidenciada a forte influência política, baseada nos relacionamentos que há nas cooperativas estudadas, bem como a importância do domínio da cultura cooperativista para o sucesso das mulheres que pretendem chegar a cargos de alta liderança.

Nas entrevistas, emergiram as dificuldades encontradas pelas mulheres, sendo destacada a autoestima vulnerável, a falta de atitude e os problemas quanto ao equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, bem como as barreiras percebidas na sociedade e no ambiente, como preconceito e o ambiente predominantemente masculino.

Os resultados permitiram a análise de toda a situação da diversidade de gênero envolvida na organização, que vai desde a análise da cultura organizacional, a qual em alguns momentos favorece, por ser uma organização que carrega em seus princípios a questão da igualdade, mas, por estar inserida em cidades onde a cultura ainda é carregada por preconceito contra a mulher, também pode dificultar. Já ao observar as ações desenvolvidas em prol do desenvolvimento feminino, percebeu-se que, sistemicamente, há apenas ações para ambos os gêneros, embora localmente haja ações direcionadas às mulheres. Por fim, a discussão dos resultados permitiu apontar o que se pode fazer para melhorar a diversidade de gênero em cargos de alta liderança, tanto por parte da organização, através de ações que estimulem as mulheres, bem como as apoie frente às barreiras já destacadas, como também o que pode ser melhorado pelas próprias mulheres, como ter mais atitude frente aos

obstáculos.

Já nas formas de superação das barreiras destacadas pelos entrevistados, que concentraram-se em atitude, autoconfiança, perseverança e qualificação profissional, fica claro qual o caminho a ser percorrido e a postura a ser adotada pelas mulheres, para que essas atinjam os mais altos patamares de liderança.

Quanto aos objetivos específicos, podemos dizer que identificou-se fatores que impedem as mulheres que ocupam cargos de liderança intermediária na instituição financeira estudada a chegarem a cargos de liderança, destacando-se a autoestima vulnerável das mulheres, algumas características pessoais que dificultam a ascensão, a falta de equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, o preconceito existente na sociedade e o ambiente predominantemente masculino. Já quanto à organização estudada especificamente, observou-se a cultura organizacional fomentada por muitos líderes com diferentes percepções e a falta de ações voltadas especificamente às mulheres.

Ao analisar quais as políticas e práticas disponíveis na instituição financeira para estimular o desenvolvimento das mulheres de modo a ocuparem cargos de liderança executiva, foi possível identificar que a organização possui várias ações, como auxílio-educação, promoção de capacitação nacional e internacional e auxílio-creche, mas todas oferecidas tanto para os homens, quanto para as mulheres. Foram também feitas sugestões de ações que incluam, motivem a participação, desenvolvam, retenham e apoiem as mulheres a desenvolverem suas carreiras.

Em relação às percepções dos homens quanto à problemática da pesquisa, como forma de identificar diferentes percepções acerca desta realidade, constatou-se que os homens já reconhecem o valor do trabalho da mulher, não só pela harmonização do ambiente do trabalho, mas principalmente pelos resultados que essas geram, inclusive, reportando a ótima performance das mulheres no trabalho, mais do que elas próprias. Contudo, também percebem que há muitas barreiras a serem vencidas por elas, seja por conta do preconceito, como também pela falta de uma postura mais ativa, por parte das próprias mulheres, frente as suas carreiras.

Como limitação do método adotado neste estudo, pode-se dizer que o mesmo poderia abranger uma pesquisa quantitativa, envolvendo todos os colaboradores, dirigentes e associados da organização estudada. Assim, se teria uma visão mais ampla das opiniões dos diversos públicos da organização.

As contribuições do estudo podem dividir-se em:

- a) Contribuições para a academia: embora o tema diversidade de gênero nas organizações já tenha sido objeto de muitas pesquisas, o tema focado em instituições cooperativas ainda é pouco explorado e como podemos ver, as instituições dessa natureza guardam peculiaridades culturais, que podem e devem ser estudadas com maior profundidade. Além disso, encontra-se apenas um estudo sobre a diversidade de gênero, no qual explorou-se a opinião dos homens acerca do problema em questão, sendo essa publicada pela EY, em 2015, após a apresentação do projeto desta pesquisa.
- b) Contribuições para as organizações cooperativas: Devido ao tema ainda ser pouco explorado dentro do cooperativismo, a presente pesquisa contribui para que essas organizações se atentem ao problema em questão. Além disso, na organização estudada, o trabalho está servindo de apoio ao projeto em elaboração, para o desenvolvimento da diversidade na organização, valendo-se do mesmo, para que os profissionais da área de Gestão de Pessoas consigam ter uma percepção clara do problema e também das soluções propostas pelos próprios participantes da pesquisa. Além disso, o próprio Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito já solicitou acesso à pesquisa, para que a mesma seja divulgada às cooperativas de Crédito do mundo todo.

Já quanto à agenda de pesquisas futuras, sugere-se uma pesquisa quantitativa, abrangendo a opinião de todos os colaboradores, dirigentes e associados do sistema, além de uma pesquisa que pudesse envolver outras cooperativas do Brasil e até do exterior, como uma forma de avaliar as percepções de diversas instituições do mesmo ramo e também as diversidades culturais existentes no tema em questão.

Vale destacar a contribuição da pesquisa para a vida profissional e pessoal da pesquisadora, que, assim como outras mulheres, possuía sua autoestima abalada, devido à forma como foi criada. Seus pais, por acreditarem que ela seria apenas uma dona-de-casa, depositavam toda a expectativa de um futuro melhor no filho homem. Com isso, criou-se uma menina desacreditada em seu futuro e que por muitas vezes teve de romper as barreiras do destino traçado por seus pais para ela, para poder estudar, trabalhar e ser bem-sucedida.

Como consequência, passou grande parte de sua carreira, acreditando que as melhores oportunidades eram oportunidades exclusivas para os homens e até em alguns momentos acreditando que isso era realmente o certo.

Hoje, após o estudo mais aprofundado do tema, consegue perceber a

necessidade de empoderar-se cada vez mais, conhecendo seu valor e tomando a frente da gestão de sua carreira e de sua vida. Além disso, como real valorização nesta trajetória, esta pesquisadora, ainda durante a realização do estudo, foi convidada pela empresa para colaborar com o projeto de diversidade, bem como convidada pelo Conselho Mundial das Cooperativas para integrar a Global Women's Leadership Network.

Mas o estudo também fez com que a pesquisadora observasse que é necessário sim uma transformação interna das mulheres para legitimar o sucesso. Contudo, o que mais mudou em seu pensamento, é que antes pensava que apenas a mulher precisava mudar, hoje ao contrário, vê que as organizações, já que alegam querer incluir a mulher para obter os benefícios da diversidade de gênero já relatado na pesquisa, precisam mudar e se adaptarem ao estilo feminino, se adequando às necessidades desta significativa parcela da sociedade também.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. **Igualdade de gênero e raça no trabalho**: avanços e desafios. Brasília: OIT, 2010.

ARRUDA, Alessandro Gustavo Souza. **Estruturas de governança em redes de cooperativas de crédito**: a evolução institucional das cooperativas brasileiras e canadenses. Brasília: Confebrás, 2014.

BABCOCK-ROBERSON, Meredith Elaine; STRICKLAND, Oriel J. The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. **The Journal of Psychology**, Provincetown, v. 144, n. 3, p. 313-326, 2010.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, New York, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1991.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; NAGANO, Marcelo Seido; MORAES, Marcelo Botelho da Costa. Utilização de redes neurais artificiais para avaliação socioeconômica: uma aplicação em cooperativas. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.41, n. 1, p.59-68, 2006.

BOURDIEU, Pierre. A Dominação Masculina. 2. Ed. Rio de Janeiro: Best Bolso, 2014.

BRANCH, Brian. [Inserção de jovens e adultos e mulheres no cooperativismo]. In: **Fórum Nacional de Presidentes**, 10. Porto Alegre, 26 mar. 2014.

BROWN, Sue; LIGHT, Richard L. Women's sport leadership styles as the result of interaction between feminine and masculine approaches. **Asia-Pacific Journal of Health, Sport and Physical Education**, London, v. 3, n. 3, p. 185-198, 2012.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Gestão de Cooperativas**: Fundamentos, estudos e Práticas. Ijuí: ed. Unijuí, 2011.

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; SEMINOTTI, Nedio. A administração coletiva da liderança. **Cadernos IUH ideias**, São Leopoldo, v. 7, n. 120, □2009. Disponível em:  
<<http://www.ihu.unisinos.br/images/stories/cadernos/ideias/120cadernosihuideias.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

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

CHARAM, Ran. **O líder criador de líderes**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

COOK, Alison ; GLASS, Christy. Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. **Gender, Work and Organization**, Oxford, v. 21, n. 1, p.91-103, 2014. Disponível em: <[doi.org/10.1111/gwao.12018](https://doi.org/10.1111/gwao.12018)>. Acesso em: 20 jan. 2016.



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

DEVILLARD, Sandrine et. al. **Gender diversity in top management**: moving corporate culture moving boundaries. Paris: McKinsey&Company, 2013.

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.

EAGLY, Alice H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C.; ENGEN, Marloes L. van. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 129, n. 4, p. 569–591, 2003.

EAGLY, Alice H.; JOHNSON, Blair T. Gender and Leadership tyle: A Meta-Analysis. **Psychological Bulletin**. Washington, v. 108, n. 2, p. 233-256, 1990.

ELY, Robin J.; IBARRA, Herminia; KOLB, Deborah M. Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. **Academy of Management Learning & Education**, Briarcliff Manor, v. 10, n. 3, p. 474-493, 2011.

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.

GAWLAK, Albino; TURRA, Fabiane Ratzke. **Cooperativismo**: filosofia de vida para um mundo melhor. 4. ed. Curitiba: OCB/SESCOOP, 2002.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANT THORNTON. **Women in Business**: the path to leadership. [London]: IBR, 2015. Disponível em: <[http://www.grantthornton.global/globalassets/insights/ibr/ibr2015\\_wib\\_report\\_final.pdf](http://www.grantthornton.global/globalassets/insights/ibr/ibr2015_wib_report_final.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2015.

HEWLETT, Sylvia Ann. Women in the workplace: a research roundup. **Harvard Business Review**, Boston, v. 91, n. 9, p. 86-89, 2013.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. **Diversity Matters**. London: McKinsey, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Emprego Janeiro 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Emprego/fasciculo\\_indicadores\\_ibge/2015/pme\\_201501pubCompleta.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2015/pme_201501pubCompleta.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Mulher no Mercado de Trabalho: perguntas e respostas. **Pesquisa Mensal de Emprego**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

KAY, Alison. **Talent at the table**: index of women in power and utilities. London: EY, 2014. Disponível em: <<http://www.ey.com/GL/en/Industries/Power---Utilities/Women-power-and-utilities>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

LEVAY, Charlotta. Charismatic leadership in resistance to change. **The Leadership Quarterly**, London, v. 21, n. 1, p. 127-143, 2010.

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.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. **Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**, v. 2, p. 58-59, 2004.

MARCINIAK, Beth Brooke; SCHREIBER, Uschi; TWARONITE, Karyn. The time for gender parity is now. **Women Fast Forward**. EY, 2015.

MASLOW, Abraham. Diário de negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymak, 2003.

MCKILLOP, Donal G. Financial cooperatives: structure, conduct and performance. **Annals of Public and Cooperative Economics**, [s. l.], v. 76, n.3, p. 301-305, 2005.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo Financeiro**: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: CONFEBRAS, 2014.

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

MILLER, Elaine. C-Suite Mission: Address the Gender Gap. **Cio**, Framingham, v. 27, n. 2, p. 20, 2013. Entrevista concedida a Mary K. Pratt.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações, e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Relatório OCB 2013**.

Brasília: OCB, 2014. Disponível em:

<[http://srvrepositorio.brasilcooperativo.coop.br/arquivos/gecom/relatorio\\_gestao\\_OCB\\_2013.pdf](http://srvrepositorio.brasilcooperativo.coop.br/arquivos/gecom/relatorio_gestao_OCB_2013.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

PAUSTIAN-UNDERDAHL, Samantha C.; WALKER, Lisa Slattery ; WOEHR, David J. Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. **Journal of Applied Psychology**. Washington, v. 99, n. 6, p. 1129–1145, 2014.

PELLEGRINO, Greg; D'AMATO, Sally; WEISBERG, Anne. **The gender dividend: Making the business case for investing in women**. [London]: Deloitte, 2011.

PINHEIRO, Vinicius. Apenas 5% de cargos de chefia e CEO de empresas são ocupados por mulheres. **Notícias e Mídia Rádio ONU**, 12 jan. 2015. Entrevista concedida a Edgard Júnior. Disponível em: <<http://www.unmultimedia.org/radio/portuguese/2015/01/apenas-5-de-cargos-de-chefia-e-ceo-de-empresas-sao-ocupados-por-mulheres/#.VRXfo44YG0x>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

POLKOWSKA, Dominika. Women Scientists in the Leaking Pipeline: Barriers to the Commercialisation of Scientific Knowledge by Women. **Journal of technology management & innovation**, Santiago, v. 8, n. 2, p. 156-165, 2013.

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

QSR INTERNATIONAL. **Visão geral do NVivo**. [s.l.], 2014. Disponível em: <<http://download.qsrinternational.com/Resource/NVivo10/NVivo-10-Overview-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2014.

RECH, Carla Regina Nedel. **O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas**. 158 f. 2001. Dissertação (mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

ROEBUCK, Deborah B.; SMITH, Deborah N. Wisdom from Executive Female Leaders: What Can Organizations, Executive Education Programs, and Graduate Students Learn?. **Journal of Executive Education**, [s.l.], v.10, n.1, p.43-73, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo, Atlas, 2009.

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

SETE linhas orientam o cooperativismo. **Brasil cooperativo**. Brasília, [20--]. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 9 mar. 2015.

SHIVASHANKAR, Srimathi; KANNAN, Geetha. A Practical Approach to Managing Gender Sensitivity at the Work Place: Infosys Experience. **International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations**, Champaign, v. 7, n.5, p.161-168, 2007.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@ s Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

STOREY, Charlene Komar. Get Clarity. **CUES**, Madison, v. 35, n. 1, p.38-40, 2012.

TAKALA, Tuomo. Dark Leadership, Charisma and Trust. **Psychology**, Irvine, v. 1, n.1, p. 59-63, 2010. Disponível em: <[doi.org/10.4236/psych.2010.11009](https://doi.org/10.4236/psych.2010.11009)>. Acesso em: 20 mar. 2015.

TATE, Geoffrey; YANG, Liu. Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. **Journal of Financial Economics**, New York, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.01.004>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

THOMAS-HUNT, Melissa C.; NAGPAL, Mahak. Women in Leadership: Obstacles and Opportunities. **Filene: think do change**. Madison, 2014. Disponível em: <<https://filene.org/research/report/women-in-leadership-literature-review-obstacles-and-opportunities>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

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

WANG, Hui et al. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. **Academy of management Journal**, Ada, v. 48, n. 3, p. 420-432, 2005.

WEBER, Max. **Economy and Society**. California: University of California Press, 1978.

WOETZEL. Jonathan et al. **The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth..** London: MCKinsey Global Institute, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZEHIR, Cemal et al. Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate. **Social Behavior and Personality**, Palmerston North, v. 42, n. 8, p. 1365-1375, 2014.

## ANEXO A – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

### Dados dos Entrevistados

Ent.	Sexo	Idade	Tempo de Empresa	Formação Acadêmica	Cargo	Nível de Liderança	Filhos	Estado Civil	Duração da Entrevista	Distribuição Geográfica
1	F	entre 60 e 65 anos	Entre 01 a 04 anos	Medicina	Presidente	Liderança Executiva - Feminino	Não	Solteiro (a)	15min 1seg	RJ
2	M	entre 40 e 49 anos	Entre 15 e 20 anos	Economia	Diretor(a) Executivo - CEO	Liderança Executiva - Masculino	Sim	Casado (a)	19min39seg	PR
3	F	entre 50 e 59 anos	Entre 01 a 04 anos	Pedagogia	Conselheira de Administração	Liderança Executiva - Feminino	Não	Solteiro (a)	23min25seg	MS
4	F	entre 60 e 65 anos	Entre 10 e 14 anos	Economia	Presidente	Liderança Executiva - Feminino	Não	Solteiro (a)	21min55seg	PR
5	M	entre 50 e 59 anos	Entre 25 e 30 anos	Administração	Presidente	Liderança Executiva - Masculino	Sim	Casado (a)	19min03seg	MS
6	F	entre 50 e 59 anos	Entre 05 e 09 anos	Pedagogia Empresarial	Gerente de GP	Liderança Intermediária - Feminino	Sim	Divorciado(a)	1h11min15seg	RS
7	F	entre 40 e 49 anos	Entre 05 e 09 anos	Ciências Contábeis	Gerente de Crédito	Liderança Intermediária - Feminino	Sim	Casado (a)	29 min28seg	RS
8	M	entre 50 e 59 anos	Entre 05 e 09 anos	Economia	Superintendente de Operações	Liderança Intermediária - Masculino	Sim	Divorciado(a)	28min39seg	RS
9	F	entre 40 e 49 anos	Entre 15 e 20 anos	Ciências Contábeis	Diretor (a) de Operações	Liderança Intermediária - Feminino	Sim	Divorciado(a)	32min	PR
10	M	entre 50 e 59 anos	Entre 15 e 20 anos	Administração	Presidente	Liderança Executiva - Masculino	Sim	Casado (a)	54min12seg	RS
11	M	entre 30 e 39 anos	Entre 15 e 20 anos	Administração	Diretor(a) Executivo - CEO	Liderança Executiva - Masculino	Sim	Casado (a)	18min47seg	PR
12	M	entre 40 e 49 anos	Entre 01 a 04 anos	Administração	Diretor(a) Executivo - CEO	Liderança Executiva - Masculino	Sim	Casado (a)	20min06seg	RJ
13	F	entre 40 e 49 anos	Entre 05 e 09 anos	Direito	Presidente	Liderança Executiva - Feminino	Sim	Casado (a)	58min01seg	PA
14	M	entre 30 e 39 anos	Entre 10 e 14 anos	Administração	Diretor(a) Executivo - CEO	Liderança Executiva - Masculino	Sim	Casado (a)	15min34seg	PA
15	F	entre 50 e 59 anos	Entre 15 e 20 anos	Ciências Contábeis	Presidente	Liderança Executiva - Feminino	Não	Casado (a)	15min17seg	SP
16	M	entre 30 e 39 anos	Entre 05 e 09 anos	Administração	Diretor(a) Executivo - CEO	Liderança Executiva - Masculino	Não	Solteiro (a)	20min03seg	SP
17	F	entre 50 e 59 anos	Entre 15 e 20 anos	Administração	Presidente	Liderança Executiva - Feminino	Sim	Casado (a)	26min07seg	MT
18	M	entre 40 e 49 anos	Entre 10 e 14 anos	Administração	Diretor (a) de Operações	Liderança Intermediária - Masculino	Sim	Casado (a)	16min02seg	MT
19	F	entre 40 e 49 anos	Entre 15 e 20 anos	Administração	Diretor(a) Executivo - CEO	Liderança Executiva - Feminino	Sim	Casado (a)	32min03seg	PR
20	M	entre 50 e 59 anos	Entre 15 e 20 anos	Administração	Presidente	Liderança Executiva - Masculino	Sim	Casado (a)	20min28seg	PR
21	F	entre 30 e 39 anos	Entre 05 e 09 anos	Administração	Gerente de GP	Liderança Intermediária - Feminino	Sim	Casado (a)	1h01min03seg	RS

Fonte: Quadro elaborado pela autora com o uso do Software NVivo 11

## ANEXO B – DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS UTILIZADAS E RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO TRABALHO

### Codificação dos Objetivos:

OG-Analisar as condições que viabilizam às mulheres, que trabalham nas organizações que compõem a instituição financeira estudada, ocuparem cargos de liderança executiva.

OE1-Identificar os fatores impedem as mulheres, que ocupam cargos de liderança intermediária na instituição financeira estudada, chegarem a cargos de liderança executiva;

OE2 - Analisar quais as políticas e práticas disponíveis na instituição financeira para estimular o desenvolvimento das mulheres de modo a ocuparem cargos de liderança executiva;

OE3-Averiguar as percepções dos homens quanto a esta problemática, como forma de identificar diferentes percepções acerca desta realidade.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>OG</b>	<b>OE1</b>	<b>OE2</b>	<b>OE3</b>
<b>1. Características Positivas das Líderes</b>		Descreve as características positivas das líderes mulheres que foram mencionadas durante nas entrevistas, não somente em relação às líderes da empresa estudada, mas das líderes mulheres de um modo geral.	X			X
	<b>1.1 .Credibilidade</b>	Reporta a importância da credibilidade para que a líder mulher seja bem-sucedida.	x			X
	<b>1.2. Empoderamento</b>	Reporta a postura de empoderamento que as líderes mulheres necessitam ter para conquistar seu espaço no ambiente de trabalho.	x			X
	<b>1.3. Gestão de Pessoas</b>	Apresenta a percepção dos entrevistados em relação à postura das líderes mulheres enquanto gestoras de pessoas, seja no trato com seus liderados, seja na relação com seus pares, bem como as diferenças em relação à liderança masculina no trato com os liderados.	x			X
	<b>1.4. Iniciativa e Proatividade</b>	Apresenta a postura proativa e o quanto as mulheres que chegaram aos cargos de liderança executiva e, mesmo intermediária, tiveram de sair de suas zonas de conforto para alcançarem essas posições.	x			X
	<b>1.5. Performance</b>	Reporta as percepções dos entrevistados quanto à performance das mulheres e a importância atribuída à performance para que as mulheres sejam líderes bem-sucedidas.	x			X

	<b>1.6. Relacionamento</b>	Apresenta a importância atribuída pelos entrevistados ao bom relacionamento das mulheres tanto com os subordinados e colegas, quanto com os clientes e comunidades onde estão inseridas.	x			X
	<b>1.7. Tomada de Decisão</b>	Relata a postura das mulheres líderes frente à tomada de decisão, bem como a importância desse fator para seu sucesso.	x			X
	<b>1.8. Outras características positivas</b>	Apresenta todas as outras características positivas encontradas nas líderes femininas mencionadas durante as entrevistas com menos frequência, que não foram contempladas nas categorias anteriores.	X			
<b>2. Dificuldades Mencionadas</b>		Apresenta as dificuldades que afetam pessoalmente (e profissionalmente, não?) as mulheres líderes, as quais foram mencionadas durante as entrevistas.	x	x		X
	<b>2.1. Autoestima vulnerável e falta de atitude</b>	Reporta o quanto as mulheres chegam às organizações com a autoestima abalada, não acreditando em si mesmas e também a falta de atitude de algumas para mudar o cenário de desigualdade.	x	x		X
	<b>2.2. Características pessoais que dificultam</b>	Apresenta as características pessoais mencionadas pelos entrevistados, que podem dificultar o sucesso ou a ascensão das líderes mulheres.	x	x		X
	<b>2.3. Equilíbrio familiar X trabalho</b>	Reporta o conflito interno vivido pelas mulheres na busca do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	x	x		X
	<b>2.4. Outras dificuldades mencionadas</b>	Descreve as demais dificuldades vividas pelas mulheres mencionadas durante as entrevistas em menor proporção.	x	x		X
<b>3. Barreiras percebidas na sociedade e no ambiente</b>		Apresenta os relatos quanto às barreiras encontradas na sociedade e no ambiente, as quais contribuem para que a mulher não ascenda a posições estratégicas na mesma proporção que os homens.	x	x		X
	<b>3.1. Ambiente predominantemente masculino</b>	Relata o quanto ainda encontramos ambientes predominantemente masculinos nas diretorias e conselhos de empresas e o quanto isso prejudica a inserção de mulheres nesse meio.	x	x		X
	<b>3.2. Preconceito</b>	Descreve os preconceitos enfrentados pelas mulheres. Aqui são trazidos os aspectos, históricos, regionais e do tipo de instituição.	x	x		X
	<b>3.3. Outras dificuldades percebidas</b>	Relata toda as outras dificuldades reportadas durante as entrevistas em menores proporções.	x	x		X
<b>4. Formas de superação das barreiras</b>		Relata todas as formas de superação de barreiras mencionadas nas entrevistas, sejam as citadas pelas mulheres quanto às percepções dos homens, sobre o que elas devem fazer para ascender à posições de alta liderança.	x			X
	<b>4.1. Atitude</b>	Reporta a importância atribuída pelos entrevistados quanto à postura necessária às mulheres para mudar o cenário de desigualdade em posições de liderança executiva.	x			X
	<b>4.2. Autoconfiança</b>	Reporta a importância atribuída pelos entrevistados quanto à autoconfiança necessária às mulheres para mudar o cenário de desigualdade em posições de liderança executiva.	x			X

	<b>4.3. Perseverança</b>	Reporta a importância atribuída pelos entrevistados quanto à perseverança necessária às mulheres para mudar o cenário de desigualdade em posições de liderança executiva.	x			X
	<b>4.4. Qualificação Profissional</b>	Reporta a importância atribuída pelos entrevistados quanto à qualificação profissional necessária às mulheres para mudar o cenário de desigualdade em posições de liderança executiva.	x			X
	<b>4.5. Outras formas de Superação das Barreiras</b>	Relata todas as outras formas de superação citadas pelos homens e mulheres entrevistados.	x			X
<b>5. Ambiente organizacional</b>		Relata todos as citações relativas especificamente à organização estudada.	x	x	x	x
	<b>5.1. Cooperativismo como aliado</b>	Reporta a importância que os entrevistados atribuíram ao fato de tratar-se de uma organização cooperativa, e quanto isso pode interferir na ascensão da liderança feminina.	x	x	x	x
	<b>5.2. Cultura organizacional</b>	Apresenta a interferência das questões relativas à cultura da organização na ascensão da liderança feminina.	x	x	x	x
	<b>5.3. Falta de iniciativa das mulheres</b>	Reporta situações de falta de iniciativa evidenciadas nas mulheres inseridas no contexto organizacional.	x	x	x	x
	<b>5.4. Igualdade</b>	Apresenta referências à igualdade de oportunidades para todos na organização pesquisada.	x	x	x	x
	<b>5.5. Impacto na estrutura familiar</b>	Reporta o quanto a jornada ou o tipo de trabalho afetam a estrutura familiar das mulheres que estão inseridas no contexto organizacional	x	x	x	x
	<b>5.6. Políticas, incentivos e ações de inclusão</b>	Reporta as ações que a organização pesquisada já pratica, que de alguma forma favorecem a ascensão das mulheres.	x	x	x	x
	<b>5.7. Preconceito</b>	Apresenta as evidências de preconceito percebidos, citados durante as entrevistas.	x	x	x	x
	<b>5.8. Sugestões de melhorias</b>	Apresenta todas as sugestões de melhorias citadas pelos entrevistados, quanto às oportunidades que a organização possui para melhorar a inclusão de gênero em posições de liderança executiva.	X	x	x	x
<b>6. Perspectivas de Mudança</b>		Reporta as perspectivas de mudança quanto à desigualdade de gênero em posições de liderança executiva.	x			x
<b>7. Trajetória Profissional</b>		Através dos relatos das mulheres líderes, apresenta fatores que contribuíram para a sua ascensão aos cargos de liderança intermediária e liderança executiva.	x			



## ANEXO C – PROTOCOLO DE PESQUISA

### Dados gerais da pesquisa:

Título do Projeto: **Lideranças femininas em uma instituição financeiro de natureza cooperativa**: análise das condições que viabilizam às mulheres chegarem a cargos de liderança executiva

Nome dos pesquisadores: Karina da Silveira Gaspar

Objetivo: Analisar as condições que viabilizam às mulheres, que trabalham nas organizações que compõem a instituição financeira estudada, ocuparem cargos de liderança executiva. Este objetivo será atingido a partir da identificação dos fatores que impedem as mulheres, que ocupam cargos de liderança intermediária na instituição financeira estudada, chegarem a cargos de liderança executiva; da análise das políticas e práticas disponíveis nessa instituição financeira para estimular o desenvolvimento das mulheres, de modo a ocuparem cargos de liderança executiva; e da averiguação das percepções dos homens quanto a esta problemática, como forma de identificar diferentes percepções acerca desta realidade.

Local de realização da pesquisa: Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso, Rio de Janeiro, São Paulo, Pará.

Sujeitos de pesquisa: Os participantes da pesquisa, todos da instituição financeira objeto do estudo, são:

- mulheres em cargos de liderança executiva (CEO, Presidente e Conselheira de Administração)
- mulheres em cargos de liderança intermediária, sendo: Gerentes, Diretores e superintendentes
- homens em cargos de liderança executiva
- homens em cargos de liderança intermediária

### Protocolo de orientação para o pesquisador no contato inicial com o participante:

1. O pesquisador se apresenta e apresenta o objetivo do estudo a fim de motivar para a colaboração:

*“Analisar as condições que viabilizam às mulheres, que trabalham nas organizações que compõem na instituição financeira estudada, ocuparem cargos*

*de liderança executiva.”*

2. Apresentar a participação do entrevistado:

*“Sua participação envolve responder algumas perguntas relacionadas a sua experiência profissional no exercício da liderança. A entrevista terá duração aproximada de 45 minutos; suas respostas serão gravadas e posteriormente transcritas. A qualquer momento você pode solicitar a interrupção desta gravação. Apenas terão acesso às transcrições integrais a pesquisadora, que se compromete a impedir a divulgação do conteúdo da entrevista, exceto no quadro de artigos ou palestras da especialidade (e sempre de forma ilustrativa, conforme é comum neste tipo de situações), ainda assim garantindo o anonimato das fontes. Os dados sociodemográficos solicitados preservarão o sigilo de sua identidade, que será mantida oculta, mesmo que este estudo seja publicado em jornais científicos das áreas de especialidade”.*

3. Esclarecer dúvidas e obter o consentimento informado:

*“Aqui está o Termo de Consentimento que esclarece todos os aspectos desta pesquisa, assim como informa sobre o que acabamos de conversar. Por favor, você pode assinar?”*

4. Nesse momento o pesquisador deverá iniciar a gravação.

**Orientação e Roteiro de entrevistas:**

1. Coletar os dados sociodemográfico do participante:

- formação acadêmica
- idade
- nome do cargo atual
- tempo na empresa atual
- estado civil
- se possui filhos

2. Em seguida, o pesquisador deverá apresentar uma visão geral sobre a entrevista:

*“Essa entrevista tem por função investigar suas percepções acerca do processo de desenvolvimento das lideranças femininas na instituição estudada”.*

3. Na sequência, o entrevistador deverá conduzir a entrevista, a partir dos questionários elaborados, de acordo com o perfil do entrevistado.

## **ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezado(a) participante:

Meu nome é Karina da Silveira Gaspar e estou conduzindo um estudo sobre Liderança Feminina, um projeto de pesquisa desenvolvido como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Área de Concentração: Governança e Gestão de Pessoas.

Essa pesquisa tem por objetivo analisar as condições que viabilizam às mulheres, que trabalham nas organizações que compõem a instituição financeira estudada, ocuparem cargos de liderança executiva.

Sua participação envolve a participação em entrevistas individuais que serão gravadas em áudio, transcritas para sua validação e utilizadas somente no âmbito dessa pesquisa. A participação nesse 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 e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente 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) 9181-2013 e e-mail karigaspar@yahoo.com.br.

Atenciosamente,

Karina da Silveira Gaspar  
Pesquisadora

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

Nome do entrevistado.

## ANEXO E – QUADRO QUESTIONÁRIO X OBJETIVOS

Objetivo	Mulheres		Homens	
	Liderança Executiva Questionário 01	Liderança Intermediária Questionário 02	Liderança Executiva Questionário 03	Liderança Intermediária Questionário 04
Analisar as condições que viabilizam às mulheres, que trabalham nas organizações que compõem a instituição financeira estudada, ocuparem cargos de liderança	1) Como foi sua trajetória profissional até chegar à liderança executiva?	1) Como foi sua trajetória profissional até chegar ao cargo atual?	1) Que habilidades você considera indispensáveis em um líder? Quais dessas habilidades você acredita contribuirão para sua liderança seja bem-sucedida?	1) Que habilidades você considera indispensáveis em um líder? Quais dessas habilidades você acredita terem contribuído para que sua líder/liderada chegasse até o cargo de liderança?
	2) Que habilidades você considera indispensáveis em um líder? Quais dessas habilidades fazem de você uma líder bem-sucedida?	2) Que habilidades você considera indispensáveis em um líder? Quais dessas habilidades fazem de você uma líder bem-sucedida?	4) Você acredita que a natureza cooperativa desta instituição pode interferir na promoção da liderança feminina? De que forma?	4) Você acredita que a natureza cooperativa desta instituição possa interferir na promoção da liderança feminina? De que forma?
	5) Você acredita que a natureza cooperativa desta instituição possa interferir na promoção da liderança feminina? De que forma?	5) Você acredita que a natureza cooperativa desta instituição pode interferir na promoção da liderança feminina? De que forma?	5) Olhando para a organização, que outros fatores você acredita que possam interferir na ascensão da liderança feminina? De que forma?	5) Olhando para a organização, que outros fatores você acredita que possam interferir na ascensão da liderança feminina? De que forma?
	6) Olhando para a organização, que outros fatores você acredita que possam interferir na ascensão da liderança feminina? De que forma?	6) Olhando para a organização, que outros fatores você acredita que possam interferir na ascensão da liderança feminina? De que forma?		
Identificar os fatores que impedem as mulheres, que ocupam cargos de liderança intermediária na instituição financeira estudada, chegarem a cargos de liderança executiva	3) Você acredita que algum aspecto comportamental da sua liderança dificulte o seu desempenho enquanto líder? Por quê?	3) Você acredita que algum aspecto comportamental da sua liderança dificulte o seu desempenho enquanto líder? Por quê?	2) Você acredita que algum aspecto comportamental da sua liderança dificulte o seu desempenho no exercício da liderança? Por quê?	2) Você acredita que algum aspecto comportamental da de sua líder /liderada dificulte o desempenho dela no exercício da liderança? Por quê?
	4) Em sua opinião, qual a maior dificuldade encontrada pelas mulheres para que elas ascendam a cargos de alta liderança executiva?	4) Em sua opinião, qual a maior dificuldade encontrada pelas mulheres para que elas ascendam a cargos de alta liderança executiva?	3) Em sua opinião, qual a maior dificuldade encontrada pelas mulheres para que elas ascendam a cargos de alta liderança executiva?	3) Em sua opinião, qual a maior dificuldade encontrada pelas mulheres para que elas ascendam a cargos de alta liderança executiva?
	5) Você acredita que a natureza cooperativa desta instituição possa interferir na promoção da liderança feminina? De que forma?	5) Você acredita que a natureza cooperativa desta instituição pode interferir na promoção da liderança feminina? De que forma?	4) Você acredita que a natureza cooperativa desta instituição pode interferir na promoção da liderança feminina? De que forma?	4) Você acredita que a natureza cooperativa desta instituição pode interferir na promoção da liderança feminina? De que forma?
	6) Olhando para a organização, que outros fatores você acredita que possam interferir na ascensão da liderança feminina? De que forma?	6) Olhando para a organização, que outros fatores você acredita que possam interferir na ascensão da liderança feminina? De que forma?	5) Olhando para a organização, que outros fatores você acredita que possam interferir na ascensão da liderança feminina? De que forma?	5) Olhando para a organização, que outros fatores você acredita que possam interferir na ascensão da liderança feminina? De que forma?
	11) (fazer esta pergunta se necessário, caso não apresentem nenhum tipo de problema durante a trajetória da entrevista) Entre as 109 empresas que compõem esta instituição financeira, temos apenas 05 mulheres em cargos de presidentes. Quais os fatores você acredita serem preponderantes para que esse número seja tão baixo?	11) (fazer esta pergunta se necessário, caso não apresentem nenhum tipo de problema durante a trajetória da entrevista) Entre as 109 empresas que compõem esta instituição financeira, temos apenas 05 mulheres em cargos de presidentes. Quais os fatores você acredita serem preponderantes para que esse número seja tão baixo?	10) (fazer esta pergunta se necessário, caso não apresentem nenhum tipo de problema durante a trajetória da entrevista) Entre as 109 empresas que compõem esta instituição financeira, temos apenas 05 mulheres em cargos de presidentes. Quais os fatores você acredita serem preponderantes para que esse número seja tão baixo?	10) (fazer esta pergunta se necessário, caso não apresentem nenhum tipo de problema durante a trajetória da entrevista) Entre as 109 empresas que compõem esta instituição financeira, temos apenas 05 mulheres em cargos de presidentes. Quais os fatores você acredita serem preponderantes para que esse número seja tão baixo?

<p>Analisar quais as políticas e práticas disponíveis na instituição financeira para estimular o desenvolvimento das mulheres de modo a ocuparem cargos de liderança executiva</p>	<p>7)Você acredita que esta instituição ofereça algum tipo de política ou incentivo às mulheres, para que essas desenvolvam suas carreiras até chegarem a cargos de liderança? Se sim, você fez ou faz uso de alguma? Qual /quais?</p>	<p>7)Você acredita que esta instituição ofereça algum tipo de política ou incentivo às mulheres, para que essas desenvolvam suas carreiras até chegarem a cargos de liderança? Se sim, você fez ou faz uso de alguma? Qual /quais?</p>	<p>6)Você acredita que esta instituição ofereça algum tipo de política ou incentivo às mulheres, para que essas desenvolvam suas carreiras até chegarem a cargos de liderança?</p>	<p>6)Você acredita que esta instituição ofereça algum tipo de política ou incentivo às mulheres, para que essas desenvolvam suas carreiras até chegarem a cargos de liderança?</p>
	<p>8)Você acredita que as medidas adotadas pela instituição, para promover a ascensão das mulheres a cargos de liderança são suficientes? Quais outras medidas você sugeriria?</p>	<p>8)Você acredita que as medidas adotadas pela instituição, para promover a ascensão das mulheres a cargos de liderança são suficientes? Quais outras medidas você sugeriria?</p>	<p>7)Você acredita que as medidas adotadas pela instituição, para promover a ascensão das mulheres a cargos de liderança são suficientes? Quais outras medidas você sugeriria?</p>	<p>7)Você acredita que as medidas adotadas pela instituição, para promover a ascensão das mulheres a cargos de liderança são suficientes? Quais outras medidas você sugeriria?</p>
<p>Averiguar as percepções dos homens quanto a esta problemática, como forma de identificar diferentes percepções acerca desta realidade.</p>			<p>Todas as perguntas feitas no questionário 03</p>	<p>Todas as perguntas feitas no questionário 04</p>