



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO ADMINISTRAÇÃO**

**ELIZANDRA MACHADO GENEVRO**

**O EMPODERAMENTO FEMININO EM UMA COOPERATIVA: DESAFIOS E  
POTENCIALIDADES**

**CHAPECÓ  
2018**

**ELIZANDRA MACHADO GENEVRO**

**O EMPODERAMENTO FEMININO EM UMA COOPERATIVA: DESAFIOS E  
POTENCIALIDADES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora. Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tatiane Silva Tavares Maia

**CHAPECÓ**

**2018**

**PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

Genevro, Elizandra Machado

O Empoderamento Feminino em uma Cooperativa: Desafios  
E Potencialidades/Elizandra Machado Genevro. -- 2018.  
77f.

Orientador: Tatiane Silva Tavares Maia.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração, Chapecó, SC, 2018.

1. Empoderamento feminino. 2. Gestão feminina. 3.  
Cooperativa. I. Maia, Tatiane Silva Tavares, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

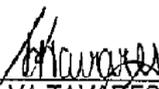
**ELIZANDRA MACHADO GENEVRO**

**O EMPODERAMENTO FEMININO EM UMA COOPERATIVA: DESAFIOS E  
POTENCIALIDADES**

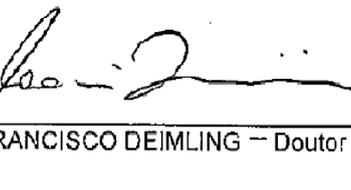
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): **TATIANE SILVA TAVARES MAIA** – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:  
28 de Setembro de 2018.

  
\_\_\_\_\_  
TATIANE SILVA TAVARES MAIA – Doutora

  
\_\_\_\_\_  
FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA – Doutor

  
\_\_\_\_\_  
MOACIR FRANCISCO DEIMLING – Doutor

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me iluminado e protegido me permitindo chegar até aqui.

Agradeço aos meus pais, Orestes e Rosa Maria, por serem meu alicerce, pela força, pelo exemplo e incentivo.

Agradeço a minha família, em especial ao meu esposo Marcos, meus filhos Maria Elisa e Marcos Henrique, por terem me apoiado durante toda a minha trajetória e me incentivado nos momentos em que pensei em desistir, e nos momentos que deixei um pouco de lado o papel de mãe. Aos meus irmãos que de uma forma ou outra me incentivaram a alcançar mais este objetivo. Muito obrigada.

Em especial à professora orientadora Tatiane Tavares Alves Maia. Agradeço pelo incentivo, pela paciência, pelas dicas, pelas orientações e por todo o conhecimento transmitido durante este período.

Agradeço a todos os meus professores por terem um importante papel na realização de um dos meus sonhos, compartilhando comigo todo o seu conhecimento e sabedoria.

Não poderia deixar de agradecer aos meus colegas Daniela, Daniel e Rafaela pelo apoio nesta etapa da minha vida, pelo companheirismo nos trabalhos acadêmicos e pelas palavras de motivação. Meu sincero agradecimento.

Finalmente agradeço a Universidade da Fronteira Sul pela oportunidade de fazer parte de uma Universidade que visa um ensino de qualidade, pelo ensino público, além da formação cidadã de seus acadêmicos.

À vocês o meu muito obrigada!

É pelo trabalho que a mulher vem diminuindo a distância que a separava do homem, somente o trabalho poderá garantir-lhe uma independência concreta (SIMONE DE BEAUVOIR).

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar as perspectivas relacionadas ao empoderamento feminino em uma Cooperativa, foram estudadas sete mulheres gestoras desta organização, sendo estas escolhidas por critérios informados no estudo. A metodologia deste estudo se ancora à pesquisa qualitativa, quanto seus fins como descritiva e em relação aos meios como bibliográfica e a pesquisa de campo. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas, com relação aos resultados, foi possível identificar que as gestoras femininas da Cooperativa possuem características como, mulheres que estão em constante aprendizado para sua melhor qualificação, buscando estar preparadas para as oportunidades, conseguem visualizar e entender o lado emocional das pessoas e ainda possuem facilidade em adaptar-se as mudanças impostas, entre outras. Já em relação aos desafios que precisam enfrentar, um deles é a conciliação da vida familiar com a carreira profissional, a discriminação de gênero mesmo que de forma velada e disfarçada em tons de brincadeiras. Com base nas entrevistas, a Cooperativa apresenta desafios e potencialidades em relação ao empoderamento feminino, mas ainda tem muito o que melhorar, uma delas são as formas de obtenção do crescimento profissional para as mulheres conseguindo o poder de decisão na organização, que possuem potencial para alcançar com os mesmos méritos que os homens. Sem deixar de lado a questão dela ser mãe, esposa, que muitas vezes, são usados como filtro de empecilhos para o crescimento profissional.

**Palavras-chave:** Empoderamento feminino. Gestão feminina. Cooperativa.

## **ABSTRACT**

The present research aims to analyze the perspectives related to female empowerment in a Cooperative, were studied seven women managers of this organization, being these chosen by criteria informed in the study. The methodology of this study is anchored to qualitative research, as well as its purposes as descriptive and in relation to means such as bibliography and field research. For the data collection, interviews were carried out regarding the results, it was possible to identify that the female managers of the Cooperative have characteristics such as, women who are constantly learning for their best qualification, seeking to be prepared for the opportunities, able to visualize and understand the emotional side of the people and still have the facility to adapt to the imposed changes, among others. Regarding the challenges they face, one of them is the reconciliation of family life with professional career, gender discrimination even though in a veiled and disguised way in playful tones. Based on the interviews Cooperativa presents challenges and potentialities regarding female empowerment, but there is still much to improve, one of them are the ways of achieving professional growth for women achieving decision-making power in the organization that has the potential to achieve with the same merits as men. Without neglecting the issue of being a mother, wife, they are often used as a filter of obstacles to professional growth.

**Keywords:** Female empowerment. Female management. Cooperative.

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Distribuição da entrevistadas.....	40
---	----

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens da Liderança.....	27
Quadro 2 - Perfil das mulheres entrevistadas.....	43
Quadro 3 - Ocorrências e Evidências que enfraquecem o Empoderamento.....	58
Quadro 4 - Ocorrências e Evidências que fortalecem o Empoderamento.....	61

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivo específicos .....	16
1.3 Justificativa .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1 MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO .....	19
2.2 EMPODERAMENTO FEMININO .....	20
2.3 LIDERANÇA.....	24
2.3.1 Liderança e gênero .....	30
2.4 COOPERATIVISMO E A INSERÇÃO DAS MULHERES .....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	38
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	38
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	39
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	40
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	41
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	42
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	43
4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS .....	43
4.2 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO FEMININA NA COOPERATIVA.....	45
4.2.1 A busca pela Qualificação.....	45
4.2.2 O lado emocional: Compreensão e sensibilidade .....	46
4.2.3 Capacidade de adaptação .....	47
4.2.4 Liderança a nível horizontal .....	48
4.2.5 Facilidade no processo de <i>feedback</i> .....	49
4.2.6 Capacidade de cooperação .....	50

4.3 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS GESTORAS.....	50
4.3.1 As conciliações: vida familiar e vida profissional.....	50
4.3.2 Discriminação de gênero .....	52
4.3.3 A busca pela equidade de gênero.....	54
4.3.4 Credibilidade diante da equipe.....	55
4.4 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA O EMPODERAMENTO .....	56
4.5 O EMPODERAMENTO FEMININO NA COOPERATIVA.....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A desigualdade entre os gêneros feminino e masculino são entendidas, historicamente, como tradicionais na cultura social, onde os homens eram responsáveis pelas atividades remuneradas e as mulheres incumbidas as atividades relacionadas a família e ao lar, muitas vezes sendo uma forma de dominação e repressão.

Com mudanças constantes no mercado de trabalho, como a inserção da mulher nesse, houve algumas barreiras para serem enfrentadas por parte do gênero feminino, uma cultura e seus valores, para então conquistar o seu espaço. Entretanto, mesmo com as alterações e lutas realizadas, ainda há discriminação do gênero no âmbito organizacional, no qual persiste a desigualdade em relação a questão salarial (OLIVEIRA; GAIO; BONANCIM, 2009), sendo que essas ocupam as mesmas funções dos homens e recebem uma remuneração menor.

Como a busca por espaço no mercado de trabalho pelas mulheres ocorreu no final do século XIX, com a Revolução Industrial, em que houve um aumento na inserção da mulher no mercado de trabalho devido surgimento das fábricas com maquinaria, houve a possibilidade de inseri-las devido ser desnecessário grande esforço físico (QUELHAS, 2010).

Nesse âmbito, é válido ressaltar que ainda existem vagas destinadas somente aos homens sendo que uma mulher também poderia exercê-las, considerando ou não o esforço físico como uma capacidade superior entre os gêneros, e que implicam fortemente na questão salarial. Essa discordância em relação a remuneração é consequência dos níveis e das funções desempenhadas pelas mulheres: assim que ela vai tendo um crescimento profissional ela se depara com o “teto de vidro”, que seria uma barreira invisível que dificulta o crescimento profissional (BATEMAN; SNELL, 2007).

Mas para Vilas Boas, Neto e Cramer (2003), as características femininas destacam-se frente as habilidades distintas como criatividade, empatia em relação ao cliente, a delicadeza e maleabilidade para adaptar-se, as quais o mercado flexível exige.

Como a mulher é considerada, ainda frente a sociedade, como um gênero frágil, não agressiva, passiva e dócil, sendo assim submissa, no mercado de trabalho

essas atribuições são manipuladas, afastando este gênero de certas profissões, mas não impedindo-as de exercerem tarefas desvalorizadas socialmente.

Conforme Probst (2003) não existe nenhuma atividade efetuada pelo homem que a mulher ainda não tenha feito. A mulher, em busca de um espaço no mercado de trabalho, está apostando em uma carreira através das suas percepções e aptidões no âmbito profissional (COSTA; DUTRA, 2011). Esses aspectos são importantes para o futuro da mulher profissionalmente pois garante uma futura trajetória.

Segundo Quelhas (2010), foi com o surgimento dos movimentos feministas nas indústrias têxteis da Europa que as mulheres se organizaram e reivindicaram melhores condições de trabalho, o que contribuiu para o seu reconhecimento perante a sociedade e aumentando a sua participação no mercado de trabalho. Anteriormente a isso as mulheres eram exploradas com jornadas extensas, trabalhos em locais insalubres, além de receber uma remuneração inferior aos maridos,

Para Correa (2004), a presença feminina em diversos cargos e funções demonstra que cada vez mais elas estão conquistando seu espaço, além de estarem mais qualificadas que os homens, o que as auxilia na ocupação de cargos de chefia e posições gerenciais e políticas.

Nesse sentido, as organizações têm a necessidade competitiva do uso de todo o talento das mulheres, onde conduzirá a sobrevivência e o sucesso. Assim, partindo da relevância e das atitudes femininas, as organizações estão modificando suas rotinas e os procedimentos, motivando as novas formas de trabalho e os modelos de gestão. (FAVILLA; TOMAZ, 2003; LAVINAS, 2003). Além disso, refletem sobre as práticas femininas quanto à liderança, contribuindo para o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho. (KANAN, 2010)

Conforme Santos e Antunes (2012), as mulheres no mercado de trabalho são ícones sociais na busca pela igualdade entre os gêneros e têm condições para assumirem cargos de chefias, além de se destacarem e serem reconhecidas.

A eficácia da liderança entre os gêneros é a mesma, sendo que as mulheres usam de algumas habilidades que os homens não possuem: elas usam de seu carisma, autovalorizando as pessoas, contrário dos homens que são mais autoritários. No Brasil, 42% dos cargos de gestão estão sendo ocupados por mulheres. A ONU, através do Pacto Global, criou em 2010 os sete princípios de empoderamento das mulheres, no qual orienta as empresas trabalhar a equidade de gênero e o

empoderamento das mulheres no contexto interno, e na sociedade onde está inserida, incluindo-as no processo decisório, e o acesso ao poder (GARRET, 2017).

Diante do exposto, o objeto de estudo deste trabalho é uma Cooperativa localizada na Região Oeste de Santa Catarina, no município de Chapecó. Fundada em 15 de abril de 1969, em Chapecó-SC, por 18 homens que representavam oito cooperativas do Oeste Catarinense, a cooperativa estudada visou a união para melhorar as condições dos produtores de suínos, além de conseguir mais espaço no mercado (AGROINDÚSTRIA, 2017). Atualmente a cooperativa é reconhecida como “a 3ª maior Cooperativa do País, com mais de 26 mil empregados e produtos distribuídos em todo o Brasil. Também é reconhecida em tecnologia e processamento de carnes” (AGROINDÚSTRIA, 2017, s/p). Atualmente, a Cooperativa “é formada por 13 cooperativas, as quais apoiam os produtores rurais, isso representa mais de 100 mil famílias que vivem os valores do cooperativismo em mais de 500 municípios brasileiros” (AGROINDÚSTRIA, 2017, s/p).

Nesse contexto, a Cooperativa em destaque nesse estudo tem como Missão “valorizar a qualidade de vida no campo e na cidade, produzindo alimentos de excelência” (AGROINDÚSTRIA, 2017, s/p). Ainda, tem como visão “ser referência como cooperativa fornecedora de alimentos” (AGROINDÚSTRIA, 2017, s/p); e como valores: “ética, qualidade, confiança, cooperação e sustentabilidade” (AGROINDÚSTRIA, 2017, s/p).

A Cooperativa hoje:

É um conglomerado industrial, possuindo oito unidades para processamento de suínos, sete unidades para processamentos de aves, cinco fábricas de rações, uma indústria de lácteos, 10 unidades de ativos biológicos (granjas de reprodutores suínos e matrizes de aves, incubatórios e silos), uma unidade de disseminação de genes, nove unidades comerciais e 100 mil pontos de vendas no país (AGROINDÚSTRIA, 2017, s/p).

Com tal espaçamento físico de trabalho em sua gestão, a Cooperativa possui hierarquias já definidas, sendo que os gerentes das unidades se reportam diretamente à diretoria, composta pelo presidente, vice-presidente, diretor de agropecuário e o diretor comercial. A supervisão se reporta à gerência e os encarregados à supervisão. Porém, cada setor é de responsabilidade do encarregado, e o mesmo é a ponte entre o chão de fábrica e a supervisão.

Com base no que foi exposto sobre a cooperativa, surgiu a oportunidade de analisar as mulheres que trabalham nesse espaço e que ocupam cargo de gestão, sendo que elas, atualmente, são a minoria diante dos cargos de gestão que a cooperativa possui. Assim sendo, considerando a abordagem feita, para a elaboração do presente trabalho, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são as perspectivas em relação ao empoderamento feminino em uma cooperativa de Chapecó - SC?**

## 1.2 OBJETIVOS

Nessa seção será apresentado os objetivos, tanto o geral como aqueles específicos a serem atingidos com a finalidade de responder a pergunta de pesquisa proposta.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as perspectivas relacionadas ao empoderamento feminino em uma cooperativa de Chapecó – SC.

### 1.2.2 Objetivo específicos

- a) Identificar as características da gestão feminina na cooperativa;
- b) Apontar as dificuldades encontradas pelas mulheres que exercem cargos de chefias;
- c) Descrever, na visão das mulheres, práticas organizacionais que auxiliam no empoderamento feminino na cooperativa.

## 1.3 Justificativa

Esta seção demonstra a relevância do estudo, considerando-se o aumento das mulheres no mercado de trabalho, ocupando cargos de chefias, além de estarem se destacando na gestão, utilizando de suas habilidades e dedicação que usadas no cuidado da família, contribuindo para a obtenção de resultados positivos para as organizações. Nesse sentido, percebe-se de forma geral que as mulheres estão em

busca da qualificação, deixando de atuar somente no ambiente privado do seu lar, crescendo assim os desafios devido a desigualdade de gênero que se apresenta nas organizações.

Desta forma, apresenta a necessidade deste estudo em verificar como se encontra o empoderamento feminino no setor cooperativista, visto que as mulheres possuem qualificação e competências que a auxiliam na gestão das suas equipes. Além deste tema no cooperativismo, são poucos os trabalhos encontrados, e como no estado o cooperativismo é forte, este setor oferece 57.707 postos de trabalhos diretos com carteira assinada. Desse número de empregados, segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – a OSESC, 37,44% são mulheres: em números, são 21.606 mulheres que estão trabalhando em cooperativas, apresentando uma representatividade significativa nas cooperativas de produção (87,69%), nas especiais (49%) e nas de consumo (43,74%) (OSESC, 2016), representando um vasto campo para a realização deste trabalho.

Este estudo se justifica devido as suas contribuições em relação a gestão feminina no cooperativismo, pois se trata de um tema em ascensão e que as organizações precisam olhar de uma forma diferente para esta questão. Diante disso, é importante entender o porquê as mulheres ainda são a minoria em cargos de gestão, e estimular as organizações a incentivar o crescimento profissional das mulheres, motivando-as a buscar a sua qualificação profissional e com isso obter o sucesso profissional.

Deste modo, a presente pesquisa se justifica, ainda, por meio da apresentação de um referencial teórico, da análise dos resultados, além das descrições dos desafios encontrados pelas mulheres em assumir cargos de liderança, diante das suas potencialidades. A pesquisa busca colaborar para a compreensão das dificuldades sobre o empoderamento feminino em uma cooperativa, além de apresentar a importância da organização ao analisar a desigualdade de gênero devido ao aumento de profissionais mulheres no mercado de trabalho.

Portanto, espera-se que o estudo proporcione uma melhor compreensão do tema alavancado, bem como os elementos relacionados as condições da mulher no mercado de trabalho, auxiliando assim acadêmicos e organizações, no qual apresentará relatos das mulheres. Ainda, esse estudo proporcionará a pesquisadora novos conhecimentos em relação ao tema que está batendo na porta das organizações nos dias atuais.

Em sua estrutura, este trabalho está organizado da seguinte forma: inicia-se com a introdução, identificando alguns aspectos relacionados ao tema, sobretudo o fato do espaço da mulher no mercado de trabalho; a seção seguinte aborda o referencial teórico iniciando com uma revisão sistemática; a seção de número três aponta para os aspectos metodológicos através da classificação da pesquisa, o universo e amostra, as técnicas de coletas de dados e a forma de análise dos dados coletados; a quarta seção compreende aos resultados e discussões, considerando os posicionamentos das entrevistadas, os seus desafios enfrentados na vida profissional, as características referente a gestão feminina na cooperativa, as práticas organizacionais que a cooperativa possui em relação ao empoderamento feminino, além dos desafios e potencialidades encontradas na cooperativa em relação ao empoderamento. A quinta seção refere-se às considerações finais registradas pela pesquisa, finalizando com as referências utilizadas na elaboração deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a melhor compreensão do tema proposto, a presente seção irá expor os elementos teóricos elencados na pesquisa, iniciando com a subdivisão que compreende as mudanças no mundo do trabalho.

### 2.1 MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

A entrada da mulher no mercado de trabalho fez com que houvesse uma nova estruturação da economia e da sociedade e, também, a adaptação entre o trabalho remunerado e os ciclos familiares. Com essa perspectiva, no qual nos faz refletir em relação as políticas de sexo e as emblemáticas relações de gênero - que não significam a mesma coisa – faz-se presente as discussões acerca da ainda presente desigualdade entre os que são considerados mais produtivos e, além disso, da estruturação de uma carreira que apresentam fragilidades ou daqueles que cuidam de alguém. A partir das premissas de que as lógicas de gênero são inúmeras, o poder das mulheres pode aumentar juntamente com a sua subordinação relativa (MANESCHY; SIQUEIRA ALVARES, 2012).

Assim, em tempos mais remotos, os papéis dos homens e das mulheres eram bem definidos, no qual o homem era o chefe da família responsável pelo seu sustento e a mulher tinha responsabilidades do lar e da educação dos filhos. Essa perspectiva foi um dos primeiros desafios que a mulher enfrentou com a sua inserção no mercado do trabalho.

Na década de 70, com a maior necessidade de empoderamento das mulheres para o acréscimo da igualdade social, econômica e política, além da perspectiva de aumentar o seu acesso aos direitos humanos, como a saúde e a educação, começou a se despertar uma conscientização ainda maior por parte das mulheres (MELO; LOPES, 2012). Nesse contexto, para Maneschy et al. (2012), as lutas das mulheres por reconhecimento de suas várias personagens nos cenários econômicos, sociais e políticos, foram auxiliando no empoderamento das comunidades onde estão inseridas.

Já no cenário político brasileiro o desafio da mulher é mais do que o direito ao voto: a sua inserção neste cenário teve sempre a visão de ser uma exceção de algumas líderes incontestáveis. A participação feminina sempre foi menor que 50% e, com a aprovação da Lei 9.100, de 29 de setembro de 1995, garantiu-se uma cota de

20% e em 1997 ampliou para 30%, todavia, mesmo com uma lei consolidada não houve auxílio no aumento da participação. No Brasil persiste um sistema político tradicional, conservador, clientelista e patrimonial, inserindo a mulher nas candidaturas dos partidos políticos apenas como “tapa buracos” para o cumprimento da cota exigida, e mesmo essas sendo eleitas, poucas ocupam posições nas mesas diretoras (LUZ; SIMÕES, 2016).

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho e, por elas estarem sempre se qualificando e aprimorando seus conhecimentos, as conquistas por um papel de “facilitadora” no trabalho foram almejando espaços maiores: através de cooperação, parceira e que valoriza a comunicação, além de fazer várias coisas ao mesmo tempo, contribuindo para que o ambiente de trabalho fique mais leve e agradável, não demonstrando um gerenciamento autoritário mas concedendo autoridade aos empregados, fazendo com que as características masculinas a respeito de cargos gerencias fiquem ultrapassadas (SANCHEZ; SEBASTIAO, 2004).

Ainda nesta perspectiva, a participação quantitativa de mulheres no mercado de trabalho e a remuneração em relação a igualdade de gênero é considerada como participação econômica. A diferença em relação a remuneração entre o homem e a mulher no Brasil é uma das maiores do mundo: o país ocupa a 129ª posição do *ranking*, sendo que 144 nações integram essa lista, de acordo com o Fórum Econômico Mundial (VEJA, 2016).

Mesmo com características de que ambos os sexos são qualificados, no Brasil a desigualdade salarial entre os gêneros continua existindo, mesmo com a ascensão das mulheres no mercado de trabalho (IBGE, 2012). Essa relação da mulher com a sociedade é muito contraditória: em momentos ela é eleita como uma deusa, em alguns aspectos, e ao mesmo tempo é humilhada em diversos outros critérios, inclusive na vida profissional.

## 2.2 EMPODERAMENTO FEMININO

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho, a mulher foi desafiada às relações patriarcais, desde de dentro da sua família com homem obtendo todo poder dominante e os privilégios do gênero. Teve uma alteração decisiva em relação aos processos e a estrutura que demonstram a posição de dependência da mulher como gênero (FREIRE et al., 2012).

A cultura patriarcal foi questionada em razão das modificações relacionadas aos aspectos culturais, econômicos da sociedade e também na questão do perfil feminino, nos anos 1960 e 1970 (MELO; LOPES, 2012). Representando uma mudança na autoridade habitual dos homens sobre as mulheres, o que lhe garantiu uma emancipação referente ao seu próprio corpo, sua sexualidade, o direito de ir e vir, além de um rebate aos abusos físicos e o desrespeito pessoal, o empoderamento feminino é a condição para a equidade de gênero. (FREIRE et al., 2012 apud LORIO, 2002).

Com base nisso, Baylão e Schettino (2014) apontam que a inserção da mulher no mercado de trabalho decorreu como forma de contribuição na família, através dos ganhos financeiros, com a Revolução Industrial que absorveu a mão de obra feminina pelas indústrias, na qual usada para depreciar os salários. Considerando o que é descrito, observa uma forma cultural de entendimento da situação.

Para a promoção da equidade de gênero o empoderamento feminino é importante em todos os aspectos, tanto sociais como os econômicos, fortalecendo e garantindo as atividades econômicas com a melhoria da qualidade de vida das mulheres, homens e crianças, e para o desenvolvimento sustentável (ONU MULHERES, 2017).

Ainda, segundo a ONU MULHERES (2017), juntamente com o Pacto Global com o intuito de fomentar o empoderamento, criaram os princípios do empoderamento feminino: princípios que auxiliam as empresas a incorporar valores e práticas referente a equidade de gênero e ao empoderamento feminino:

1º Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.

2º Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação.

3º Garantir a saúde, segurança e bem estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.

4º Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres

5º Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.

6º Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.

7º Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero (ONU MULHERES, 2017).

Em relação aos princípios do empoderamento feminino, várias empresas em parceria com a ONU vêm adotando os princípios nas suas políticas. A mulher, hoje,

não almeja somente o casamento e a maternidade, ela está pensando mais nela, buscando a qualificação, uma carreira profissional, com isso os homens estão ficando pra trás

Nesse espaço, o empoderamento feminino manifesta-se para valorizar as mulheres e para obterem o reconhecimento perante a sociedade, requerendo o fim da soberania masculina e, garantindo as mulheres, o acesso a recursos para seu benefício (CEZAR; SCHERER; CORSO, 2017). Ainda, o empoderamento tem como objetivo desafiar a cultura patriarcal transformando as organizações e as instituições em que ainda existem a discriminação de gênero, contribuindo assim para a diminuição da desigualdade social, além de auxiliar as mulheres que não possuem condições conseguir o acesso a informação e a qualificação.

Para Sandenberg (2006 apud ARAÚJO; LIMA, 2016), o Empoderamento Feminino é o processo da conquista da autonomia, autodeterminação e implica na libertação das mulheres das amarras da opressão de gênero e da opressão patriarca. Com isso, a mulher, ao se empoderar, começou a ter menos filhos, buscar a qualificação e a independência econômica, no qual ocorreu várias mudanças sócio culturais e econômicas, um aspecto que devido a busca pela instrução e de sua carreira, deixou de ser somente uma doméstica para outras profissões, com destaque nas organizações (CEZAR; SCHERER; CORSO, 2016 apud DINIZ; GUIMARÃES, 2013).

De acordo com Sardenberg (2012), para as feministas latino-americanas, o objetivo maior do empoderamento feminino é questionar, desestabilizar, por fim, destruir com a ordem patriarcal que sustenta a opressão de gênero, assumindo um maior controle sobre seu corpo e suas vidas. A autora afirma que o empoderamento feminino não tem uma metodologia que indica o início, meio e fim, os resultados podem até ser semelhantes, mas é diferente em cada mulher, pois cada uma tem uma história de vida, com suas crenças e experiências.

As ações do empoderamento feminino são promovidas pelas mulheres, afim de obter a consciência de liberdade, ou seja, encorajada, a mulher busca quebrar as barreiras de gênero, tomando atitudes para que os seus direitos sejam respeitados (NEVES, 2015, p.18). Elas enfrentam todos os desafios e ainda zelam pela educação dos filhos e o cuidado com seu cônjuge e o lar.

Uma vez que o empoderamento atribui-se mediante a quebra de paradigmas a partir da perspectiva de que a mulher procura também ocupar lugares que antes

somente o homem era determinado, Brauner (2015, p. 530) relata que "a formação humana passa pelo incremento da autoestima, condição prévia e necessária para o empoderamento e liderança". Quando uma mulher é valorizada esta encontra a realização pessoal e a sua autoconfiança, pois assim ela se sente inserida e mais igualitária em relação ao gênero oposto.

Diante deste contexto, ainda existe o fenômeno metafórico "teto de vidro" que impossibilita sutilmente o crescimento profissional da mulher devido seu gênero, um processo sutil e intransponível como o vidro, por isso do termo (CAMPOS et al., 2017 p. 7 apud STEIL, 1997). Como de maneira geral as mulheres estão buscando cada vez mais a qualificação profissional, ainda assim são encontradas em menor número nos mais altos níveis de hierarquia de uma organização, o que caracteriza o fenômeno "teto de vidro".

Com o aumento das mulheres no mercado de trabalho, uma solução seria a meritocracia, pois esta romperia as barreiras sociais categorizadas e fundadas nos gêneros em relação a carreira profissional feminina, oferecendo posições hierárquicas de acordo com as capacidades e as competências. (LIMA, et al., 2013, apud ADLER; BRODY; OSLAND, 2000).

De acordo com Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), independente do cargo, as mulheres encontram barreiras sociais que as igualam perante as demais. Essas barreiras que fazem parte do "teto de vidro" se destacam: o preconceito e a discriminação; a insegurança em relação a capacidade de liderança; a relação entre família e trabalho e a maternidade.

Essas barreiras dificultam o crescimento e a manutenção das mulheres em cargos de gestão, já que existe o preconceito e a discriminação de que a mulher utiliza da sexualidade para crescer na organização. Outro preconceito é que a mulher, diante de um problema, visualiza dois lados – emoção e razão -, e é taxada como alguém que age sempre guiada por um sentimento, o que o homem agiria de forma mais agressiva e racional (LIMA, et al., 2013)

Outro conflito feminino é em relação a família e o trabalho, o que dificulta pois ela tinha todo o seu tempo dedicado a família e agora ela divide este tempo com a sua vida profissional: há um desconforto e sofrimento, pois nem sempre é possível equilibrar estas duas esferas. A maternidade também é algo que limita as mulheres na ascensão profissional já que representa um momento em que a mulher deve se dedicar unicamente a família. Nesse contexto é pressionada quanto a dedicação ao

trabalho, além de avaliar se quer ou não ser mãe (LIMA et al., 2013 apud BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002).

Neste contexto, Teixeira (2012a) afirma que:

O fenômeno Teto de Vidro propõe um modelo de discriminação, que supõe que a produtividade feminina é menor que a capacidade de produção dos homens, uma vez que, estes estão em plena e pronta capacidade de criação e inovação das tarefas exigidas pelo mercado. Dessa forma, as mulheres são subestimadas no cenário organizacional e passam a travar uma batalha para a sua inclusão e permanência no mercado de trabalho.

Com uma jornada duplicada ou até triplicada, a mulher se dedica ao trabalho, ao papel de mãe, esposa e também de estudante já que sempre está buscando melhor qualificação para ter um diferencial perante o gênero oposto. Muitas vezes discriminadas por ter esses diversos papéis e não se dedicar inteiramente a sua vida profissional, muitas delas conseguem ter uma disponibilidade igualitária ao gênero masculino.

Teixeira (2012a) aponta que as mulheres perceberam que, com o tempo, as barreiras fortaleceram com relação aos espaços no mercado de trabalho: para algumas empresas a mulher somente poderá ter disponibilidade plena ao trabalho quando não tem filhos ou se esses já forem adultos, mas com esta situação ela vai estar com idade avançada para disputar um cargo melhor na empresa.

Outro fator que contribui para o menor índice de mulheres em cargos de gestão é o assédio moral, de acordo com Zanetti (2010), este determina-se somente pela intenção, ou pela força de ação de praticarem atos abusivos ou hostis contra uma ou mais pessoas. O que fica evidenciado é a carência de políticas organizacionais que conscientizem e auxiliem os seus empregados e seus gestores em relação este assunto (MORANDI, 2017, p.79).

Diante do exposto, a seguir será demonstrado o conceito de liderança e a relação de gênero.

## 2.3 LIDERANÇA

O papel gerencial possui uma parte muito importante para explicar a suas inconsistências na sua grande amplitude: essa parte é a liderança, que entendemos

como uma atividade de motivar, incentivar e influenciar através da comunicação, as pessoas a realizar atividades para atingir o objetivo da empresa.

Segundo Montana e Charnov (2010), liderança é o processo de influenciar as pessoas a alcançar os objetivos esperados pela organização. Esse processo acontece e se realiza através da presença de um gerente, no qual influencia os seus subordinados a realizar as tarefas para atingir as metas estabelecidas pela direção da organização.

Nesse sentido, para Bitencourt (2010) a liderança é conhecida como uma relação que influencia no laço social com base no reconhecimento do líder, ocorrendo a aceitação da influência de forma recíproca, tanto por parte dos liderados quanto do líder.

Fonseca et al. (2015) apontam vários fatores que interferem na forma como um líder realiza sua gestão: são aspectos situacionais, como característica das suas atribuições ou até mesmo da sua equipe que determinarão também os resultados obtidos por ambos. Quando são relacionados liderança e resultados, estes podem estar atrelados às atitudes e comportamentos dos liderados ou até mesmo as atribuições e como estas são conduzidas e não necessariamente a resultados organizacionais.

Já Bianchi (2017) expõe que liderança é o principal fator envolvido nas discussões sobre a gestão de uma organização. Embora a gestão e o ato de liderar sejam pesquisados, suas várias implicações dificultam a possibilidade de um consenso sobre a prática real. É passível de consideração que a liderança seja um assunto amplo para uma breve discussão e, ainda, esteja atrelada a investigação de fatores organizacionais, bem como, relacionadas as atitudes de um líder.

Dessa forma, a partir do elencado, conceituamos liderança como o dom de comandar, atrair seguidores os influenciando de forma positiva. Essa liderança pode ser de forma natural, quando uma pessoa em um grupo se destaca perante os demais caracterizando o tipo de liderança informal. Mas, quando este é nomeado pela organização passando a exercer um cargo, este é a liderança formal.

É importante ressaltar que todo líder deve ter seguidores, trabalhando de modo a que todos tenham vontade de fazer parte da equipe. A influência deve ser realizada de maneira igual, trazendo bem estar para todos da equipe. Assim, um bom líder é corajoso e ousado na hora das tomadas de decisão, buscando sempre seguir o melhor caminho para a solução de um problema, demonstrando confiança para a sua equipe.

Deve sempre estar inovando o seu estilo, além de auxiliar os seus liderados na realização de suas tarefas.

Um bom líder não precisa ter o dom da sabedoria, mas saber conduzir a sua equipe para o melhor resultado e o atingimento das metas estabelecidas. Para França et al. (2002), liderança é uma técnica social no qual se afirmam as relações de poder sobre as pessoas, sendo composta do líder e dos liderados. Esse processo pode ser visto em diversas situações: em casa na família, na escola, em um grupo de amigos, na política, no trabalho. Analisando essas diversas situações define que toda e qualquer pessoa pode influenciar pessoas, sendo assim toda pessoa tem potencial de líder.

Liderança está relacionada a estímulos, incentivos que são capazes de motivar as pessoas a realização da missão, da visão e dos objetivos da empresa. O líder possui importante funções, estar atento as mudanças do ambiente externo, colaborar para a construção dos valores e crenças da organização, trazendo satisfação para as pessoas, ter a habilidade de esclarecer os problemas para os seus liderados (VERGARA, 2013).

Para Carvalho e Serafim (2012, p.67) “a liderança é um processo dinâmico e contínuo”, assim, a liderança é o processo de dar uma direção influenciando pessoas ou grupos para o alcance dos mesmos objetivos, criando e disseminando a visão da organização, obter o apoio e o interesse de grupos de pessoas, obstinar para o alcance do que deseja mesmo que seja uma circunstância oposta impondo a cultura para obtenção dos resultados desejados (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Castro e Silva (2017) afirmam que existem várias teorias acerca da temática liderança e isso possibilita que estas sejam agrupadas em abordagens devido as ênfases desenvolvidas em uma ou mais vertentes de estudos. Nesse sentido, o autor representa estas abordagens em síntese, de acordo com visões de diferentes autores, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Abordagens da Liderança

Autores	Abordagem da Liderança
Amaral (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traços;</li> <li>• Comportamental;</li> <li>• Situacional e Contingencial;</li> <li>• Transacional;</li> <li>• Carismática e Transformacional</li> </ul>
Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidade;</li> <li>• Comportamental;</li> <li>• Situacional e Contingencial;</li> <li>• Nova Liderança – Transacional e Transformacional.</li> </ul>
Sant'Anna e Nelson (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autêntica;</li> <li>• Servidora;</li> <li>• Transformacional;</li> <li>• Carismática.</li> </ul>
Oliveira e Delfino (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traços;</li> <li>• Estilos de liderança;</li> <li>• Contingencial;</li> <li>• Nova Liderança;</li> <li>• Liderança de Equipes.</li> </ul>
Vizeu (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traços;</li> <li>• Estilos de Liderança;</li> <li>• Situacional;</li> <li>• Transformacional.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Castro e Silva (2017).

Castro e Silva (2017) apontam algumas semelhanças entre os autores, entre elas a teoria dos traços, estilo de liderança, situacional e transformacional. As primeiras teorias sobre liderança formularam teorias dos traços e dos grandes homens, diferenciando os traços de líderes e de não líderes. Kirkpatrick e Locke (1991, apud KAZAN; COMIN, 2011, p.20), afirmavam que os traços dos líderes eram: direção, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, habilidade cognitiva e conhecimento dos negócios. Estes traços seriam precondições de liderança, não garantindo sozinhos sucesso na liderança dos negócios.

Para entender melhor, Robbins (2000) nos mostra que na liderança devemos considerar algumas variáveis importantes: eficácia da liderança, características e estilo do líder, características do seguidor ou liderado, comportamento do líder e contexto da liderança. A eficácia da liderança é definida através do grau de satisfação dos liderados analisados individualmente, em outra questão é pela produtividade do

grupo, e dividido em dois vieses pois produtividade e satisfação são resultados diferentes não podendo serem generalizados.

Após a teoria dos traços surge a teoria dos estilos de liderança, que destacam as teorias em relação ao comportamento das lideranças. De acordo com Benevides (2010), estas teorias tornaram-se mais estimulantes, pois traziam a possibilidade de desenvolvimento de líderes, diferente da teoria dos traços que considerava liderança como nato ou inato ao ser humano. Teixeira e Wright (2012b) afirmam que as teorias comportamentais, além da visão do líder, esboçam a importância da sua relação com o outro. Alguns autores categorizam diferentes padrões em estilos de liderança que seriam orientados para o ser racional, emocional, democrático, autoritário, orientado para tarefas ou para pessoas (ROSADO, 2012; REZENDE; CARVALHO NETO; TANURE, 2014). Ainda, Goleman (2015) traz à tona seis estilos de liderança: líderes autoritários, líderes afiliativos, líderes democráticos, marcadores de ritmo, líderes *coach* e líderes coercitivos. O autor ainda sugere o equilíbrio entre estes estilos.

A teoria situacional, conforme Hersey e Blanchard (1986), afirma que não existe apenas um jeito certo de liderar, pois o líder deve ter boa percepção das particularidades de seus subordinados e agir nelas para direcionar, motivar, apoiar e delegar. Berganini (1994) afirma que, a partir da teoria situacional da liderança, surge a concepção de que qualquer pessoa pode ser um bom líder e isso desencadeou a procura por treinamentos e desenvolvimento nas empresas. Relaciona-se essa ideia a tríade líder-seguidor-tarefa e suas abordagens para o sucesso do líder (CASTRO, SILVA, 2017).

A teoria transformacional define o líder como alguém carismático, capaz de motivar seus seguidores, estabelecer visão e capaz de desenvolver pessoas (CASTRO, SILVA, 2017). A liderança transformacional ainda trabalha os valores da equipe, sendo que, através das metas apresentadas, é possível a reconfiguração dos comportamentos e percepções.

Ainda, a partir de Castro e Silva (2017), é possível perceber que as teorias de liderança estão em evolução, agregando outros fatores aos estudos anteriores, iniciando com a teoria dos traços, identificando e focando nas características pessoais do líder e partir dela abriu-se espaço para a expansão de novas teorias, como citadas anteriormente.

Após a discussão destas teorias, percebe-se o surgimento de novas abordagens sobre o tema liderança, entre elas: abordagem: cultural, visionária,

autêntica, carismática, ética, além de outras vindas da psicologia (CARVALHO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012). É válido ressaltar que há uma evolução das teorias, incorporando novas variáveis as teorias iniciais, como é o caso da abordagem carismática que pode ser vista como a retomada da teoria dos traços (FONSECA et al., 2014).

Outro aspecto bastante discutido quando trata-se do tema liderança diz respeito as competências do líder: destacam-se a autoconfiança, a ética, a iniciativa, a criatividade, a comunicação, o uso correto do *feedback*, a delegação, a motivação e a tomada de decisões (GOLEMAN, 2001).

Sendo assim, algumas das características e estilo de um líder demonstram ser contínuas na diferenciação dos líderes em relação aos demais, sendo elas a ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante ao cargo, além de serem flexíveis em adaptar seu comportamento a diferentes situações. Todavia, essas características, quando reunidas, não oferecem nenhuma garantia que se terá um líder eficaz (ROBBINS, 2000).

Para Robbins (2000), referente a característica do seguidor, o autor relata que ações do líder sofrem influência devido a característica do seguidor, os que acreditam que possuem controle sobre seu próprio destino, exige do líder um estilo de liderança participativo. Seguidores com vivências experientes não podem estar utilizando o estilo de liderança orientado pela tarefa, pois os mesmos já sabem o que deve ser feito; os seguidores com habilidades, mas não motivados, deve usar o estilo de liderança encorajador.

Quanto ao comportamento do líder, para se obter a eficácia da liderança, deve se considerar a possibilidade de haver um grau de interação entre líder e liderados: os líderes precisam tomar decisões conforme o estilo que será adotado mediante aos seus seguidores. Conforme o contexto da liderança é evidente que as características dos seguidores e dos líderes terão efeito no desempenho do grupo (ROBBINS, 2000).

A comunicação que existe entre o líder e seus liderados deve ser franca e honesta, direcionada a assuntos profissionais e importantes, sem se dispersar com assuntos não interessantes, o que muitas vezes deixa o que é importante de lado por preferirem se coagir a enfrentar o que lhe trará benefícios. O líder deve conseguir o respeito de seus liderados, saber ouvir as suas opiniões, ideias, críticas e sugestões ou até dificuldades dos seus liderados, enfatizando e compreendendo o que os

motiva: o líder e seus seguidores necessitam aceitar e executar suas responsabilidades, bem como compartilhar as recompensas recebidas. Assim, “liderar é gerar mudança, é saber falar e ouvir seus liderados” (SANCHEZ; SEBASTIÃO, 2004).

Ainda, Sanchez e Sebastião (2004) afirmam que, com os conceitos de liderança, verificamos que nos últimos anos as mulheres ocupam cada vez mais os cargos de liderança, devido estas possuírem uma grande capacidade de lidar com aspectos interpessoais e de gestão de pessoas, empregam melhor o lado emocional e os aspectos subjetivos do ser humano. Contudo, apesar da eminente situação das mulheres no mercado de trabalho em setores de liderança, ainda encontramos muito preconceito referente ao posicionamento feminino frente a cargos de confiança e liderança: disputas ocorrem devido aos cargos ser uma posição hierárquica e de poder, o que anteriormente estava associado somente aos homens.

### **2.3.1 Liderança e gênero**

Como já apresentado o conceito de liderança, conceituamos gênero no qual se refere ao que identifica os indivíduos se homens ou mulheres. Entretanto, reflexões aqui geradas perpassam o ponto de vista genético ou morfológico, mas sim, aborda a questão sociológica, sendo este compreendido como algo que caracteriza socialmente os indivíduos, estes analisados com outros padrões históricos-sociais, no qual são atribuídos (SCOTT, 1995). Já no século XXI surgem estudos de gênero que mostram diferença nos comportamentos de homens e mulheres o que torna mais difícil a conquista de espaço no universo da Liderança para as mulheres (REZENDE; CARVALHO NETO; TANURE, 2014).

Na Constituição Federal de 1988, nos art. 5º e 226º, são concludentes em relação aos direitos entre homens e mulheres:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

[...]

Art. 226, § 5º Os direitos e deveres referentes à sociedade conjugal são exercidos igualmente pelo homem e pela mulher (BRASIL, 1988).

Em relação ao histórico das mulheres no mercado de trabalho, foi no século XX que estas se inserem em maior número. Todavia, tal prática era concentrada em fábricas e tecelagens, diminuindo a diferença até então e causando grandes transformações nas organizações. O principal pensamento a ser combatido nessa época era de que mulher deveria ser responsável apenas pela casa.

Fialho et al. (2018) aponta para o crescente número de mulheres no mercado de trabalho, na maioria das vezes como auxílio na renda familiar, mas também existe um número expressivo que busca independência financeira e pessoal. As autoras apontam, também, que em pesquisa realizada com mulheres gestoras, estas relatam conseguir equilibrar vida familiar e profissional, mesmo sendo difícil e que para isso seja necessário abrir mão do convívio com os amigos. Diante disso, Fialho et al. (2018) ainda afirmam que nos cargos públicos existem uma igualdade entre homens e mulheres, tanto em questões salariais quanto de oportunidades, e isto se deve ao fato da inserção ser por concurso.

Outro desafio enfrentado pela mulher pode estar num cargo hierárquico maior e ter filhos e sofrer a chamada “ausência psicológica”, que é o sentimento de estar presente, mas não disponível psicologicamente e isso tende a aumentar nas organizações que exigem maior proatividade, antecipação de problemas e cobrança por melhores resultados. Tudo isso gera um sentimento de culpa, pois a ausência da família se torna maior (CARVALHO et al., 2010 apud EVANS; BARTOLOME, 1980).

Ainda, a perspectiva contrária também acontece: segundo Carvalho et al. (2010, p. 7 apud VIRTALLA et al., 2006), as mulheres também sofrem a pressão pelas demandas profissionais e pela maternidade, visto que aos 35 anos sua fertilidade cai e neste mesmo período a organização, devido ao seu cargo, pode exigir ainda mais tempo de trabalho, sendo assim, a mulher que ainda não teve filhos se sente muito pressionada.

Torna-se importante ressaltar que a questão de gênero perpassa as organizações. Dutra (2013), em pesquisa realizada com mulheres migratórias, aponta para uma chamada “identidade profissional feminina” para todas as mulheres que migraram de um país para outro, relatando que estas mulheres assumiram nos novos países e profissões culturalmente consideradas femininas, tais como: babás, domésticas, áreas de vendas, confecções e cozinheiras.

Ao tratar das diferenças existentes, o IBGE (2018) aponta que 19% das mulheres que trabalham são autônomas. Dos profissionais que trabalham até 30

horas as mulheres já são maioria, sendo 28,2% mulheres e 14,1% homens. Em relação ao salário, os homens ainda recebem salário superior, ficando R\$2.300,00 para eles e R\$1.700,00 para elas. Outro dado importante é que em algumas áreas, como as indústrias, por exemplo, o registro de Carteira de Trabalho ainda é maior entre os homens.

A partir de 1975, com a instalação da ONU do ano Internacional da mulher, foi que a questão relacionada ao gênero ganhou proporção: devido a pesquisas realizadas e estudos acadêmicos sobre a atuação da mulher nos diversos contextos, além do exercício do poder e da liderança investigados a partir desta atuação (KANAN, 2010).

No modelo atual as várias dimensões do gênero são mais amplas quanto ao seu significado, não limitando somente aos indivíduos, mas com o exercício das ordens da sociedade que produz e certifica as escolhas e limites que doutrinam as categorias sexuais. Nesse contexto, ao conhecer e não concordar com essa situação, se começou uma conscientização indispensável do empoderamento feminino para alterar as questões de equidade de gêneros em todas as esferas, como também com o objetivo de fortalecer os direitos humanos (MELO; LOPES, 2012).

Algumas teorias apontam a existência de uma dominação masculina vigente na sociedade, sendo que esta estaria enraizada no inconsciente das pessoas, acontecendo de forma imperceptível, contribuindo para essa desigualdade existente no mercado de trabalho entre homens e mulheres (BOURDIEU, 2010).

Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014) destacam que outro aspecto que interfere na escolha por uma líder feminina seria a concepção socialmente construída de que a mulher é mais frágil, emotiva e sensível, diferente do homem que seria mais individualista e autoritário. Outro aspecto importante discutido por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) é acerca da sobrecarga das Líderes Femininas, a qual eles denominam de executivas, pois estas acabam tendo um papel de grande importância nas organizações, apesar de ser minoria, e ainda, serem as grandes responsáveis pelos filhos e tarefas domésticas, diferentes dos executivos homens que acabam dispensando maior energia no trabalho e sua “carga” doméstica é menor. Estes autores citam um exemplo de uma indústria onde os executivos trabalham em uma fábrica que não foi feita para mulheres, deixando ainda mais claro que a Líder Feminina ainda enfrenta muito preconceito em alguns ambientes de trabalho. Tais

concepções vão de encontro aos dados do IBGE citados anteriormente: o número de mulheres em indústrias é menor em relação às contratações masculinas.

Para Steil (1997), existe um conjunto de barreiras que são chamados de “tetos de vidros”, que seriam barreiras invisíveis, que não são percebidas pelas mulheres, o que dificulta para a mulher chegar ao topo da hierarquia organizacional (LIMA, et al., 2013). Algumas mulheres precisam provar diariamente que são competentes e acabam tendo que assumir comportamentos considerados masculinos para se manter ou alcançar os cargos de Liderança (CARVALHO NETO; SANT’ ANNA, 2013).

Observa-se que as mulheres continuam em posição desigual aos homens quando se trata de posição de topo nas organizações, isto pode estar relacionado ainda a questões culturais, mas no que trata de indicadores, tanto homens quanto mulheres, conseguem manter os mesmos indicadores, mostrando que a questão de gênero não interfere neste quesito (MARQUES; FERREIRA, 2015).

Rezende, et al. (2014) afirmam que os executivos homens percebem que as mulheres precisam fazer um esforço maior para provar que conseguem desempenhar bem seu trabalho, necessitando também reafirmar sua participação constantemente, mostrando que são capazes de fazer o que os homens fazem ou ainda mais que eles. Em contrapartida, destacam que a mulher líder volta sua atenção não apenas para os resultados, mas também para as pessoas, preocupando-se em ter um ambiente harmonioso.

Os homens ainda são vistos como líderes com maior capacidade de assumir riscos enquanto que as mulheres são consideradas mais receosas e cautelosas, com menor tendência a arriscar. Sendo assim, o estilo de liderança feminino está mais voltado ao esforço investido no trabalho, a empatia e o comprometimento (REZENDE; CARVALHO NETO; TANURE, 2014).

Ainda segundo Rezende, et al. (2014), em pesquisa realizada com executivos homens e mulheres, as mulheres conseguem desenvolver características de liderança e se manter no cargo. Os homens possuem um pensamento de que existem cargos de mulher e de homens, no caso das empresas o ambiente masculino perpetua uma visão que é estereotipada de masculino e feminina.

Betiol e Tonelli (1991) relatam que as mulheres líderes e/ou executivas, enfrentam dois tipos de preconceitos: que usou de sua sexualidade ou que teve que usar comportamentos “masculinos” para chegar ao seu cargo. Dessa forma, a mulher vive uma contradição em que para ser respeitada no ambiente de trabalho precisa

pensar e agir como homem e na sua vida pessoal precisa ser delicada e amorosa; assim, para alcançar seus objetivos profissionais dentro das organizações e para escapar dos estereótipos de frágil e delicada acaba utilizando de predicados masculinos (BELLE, 1993).

Carvalho, et al. (2010) apontam que a cultura de cada país também é impactante no número de mulheres líderes. Em culturas mais masculinas, espera-se que os homens trabalhem fora e que sejam mais duros e competitivos. Em países com cultura mais feminina não existe diferenças significativas nos papéis desempenhados por homens e mulheres: os dois podem buscar realização na carreira, dinheiro, sucesso e também podem buscar harmonia nas relações e qualidade de vida.

O Brasil, que mantém uma cultura machista, a mulher ainda enfrenta mais estresse em relação a sua carreira e vida familiar, pois o cuidado dos filhos e afazeres domésticos ainda estão atrelados aos cuidados femininos (LINDO et al., 2007 apud MARTINS; EDDLESTON; VEIGA, 2002).

Outro aspecto que dificulta a mulher em assumir cargos de gestão é sua menor mobilidade, principalmente devido ao maior compromisso a criação dos filhos e a não disponibilidade do marido mudar de cidade com ela, mas o contrário acontece com maior frequência (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Gontijo e Melo (2017) afirmam que as mulheres, mesmo em cargos de poder e com grandes realizações em seus trabalhos, acabam tendo sua autoconfiança abalada pela cultura paternalista existente. Outro fator pontuado pelas autoras é da existência da dominação velada: mulheres que estão em cargos de liderança não sofrem preconceitos abertamente, mas sentem a existência de um teto de vidro. Em estudo com Líderes Universitárias, Gontijo e Melo (2017) apresentam dados em que fica clara a expectativa de que, por se tratar de mulher, espera-se delas delicadeza na condução laboral, confirmando que em função de seu sexo há premissas de um determinado tipo de comportamentos.

Percebe-se ainda uma necessidade de confirmação das mulheres no posto de liderança, algumas assumem comportamentos mais firmes com sua equipe, comportamentos estes considerados masculinos, enquanto outras buscam ser mais cordiais, reafirmando sua feminilidade, sendo este um comportamento esperado pela sociedade (GONTIJO; MELO, 2017).

Outros dados apontados pelo IBGE, em março de 2018, mostram a desigualdade existente em cargos de chefia entre homens e mulheres: eles representam 62,2% e elas 37,8%, mas a diferença é menor quando se trata das mulheres mais jovens, sendo que na população entre 16 e 29 anos as mulheres em cargos de chefia representam 43%, e entre 30 e 49 anos representam 39,5%. Assim, percebe-se que o número de mulheres em cargos de Liderança vem oscilando muito nos últimos anos e caiu nos últimos 5 anos (IBGE, 2010).

Quando se fala das relações de gênero, direta ou indiretamente é abordado o papel que cada um exerce, no qual pode ser inferior ou superior na organização. Desta forma, segundo Melo e Lopes (2011, p.2) “o empoderamento, na perspectiva feminista, constitui-se em um novo conceito de poder nas relações de gênero que reconhece e valoriza as mulheres”, isso tanto no ambiente organizacional quanto na sociedade.

A grande maioria das mulheres ainda sofre discriminação no mercado de trabalho, pois além de profissional ela é mãe, esposa e dona de casa, e com esta vasta rotina, muitas vezes, o cansaço acaba refletindo na sua prática profissional. Todavia, apesar desta árdua rotina, as mulheres estão contribuindo na renda familiar, mesmo com a falta de reconhecimento do seu trabalho com salários inferior do gênero oposto.

## 2.4 COOPERATIVISMO E A INSERÇÃO DAS MULHERES

Com a Revolução Industrial no século XVIII a mão de obra foi desvalorizada. Com os baixos salários e as longas jornadas de trabalho, a vida socioeconômica da população ficou dificultada e, com esta crise, surgiu as associações assistencialistas que, mesmo com intenções promissoras, não obtiveram um bom resultado. Baseados em experiências anteriores, as práticas dessa época permitiram a conclusão de que era possível superar estas dificuldades criando uma organização formal chamada cooperativa, valorizando o ser humano e tendo regras, normas e princípios próprios (COOPER A1, 2018).

O movimento cooperativista iniciou em 1844 na Inglaterra, com 28 operários tecelões que estabeleceram normas, metas para a organização da cooperativa, sempre respeitando os seus costumes e tradições. Eles iniciaram com um pequeno armazém cooperativo no bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra. Nascia,

então, a primeira cooperativa moderna do mundo conhecida com a Sociedade dos Probos de Rochdale, sendo que os seus princípios morais e de conduta são considerados importantes até os dias atuais (OCB, 2018).

A experiência inglesa expandiu as fronteiras mundiais tornando-se um modelo econômico e, no Brasil, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Com perspectivas de consumo de produtos agrícolas, a regularização de cooperativas aconteceu, em forma de lei, somente em 1971, com a criação da Lei do Cooperativismo Nº 5.764 (OCB, 2018).

Em Santa Catarina o primeiro registro de cooperativa de produção foi da Societá Cooperativa Del Tabaco, em 1889, na Colônia Rio dos Cedros: “fundado por colonos italianos, a cooperativa tinha por objetivo produzir e exportar fumo para a Europa” (OCESC, 2011, p. 29). Já na região Oeste catarinense, o primeiro registro ocorreu em 1933 com a criação da cooperativa agrícola, Sociedade Cooperativa Mista de Palmitos, hoje denominada Cooper A1 (COOPER A1, 2018).

A Cooper A1, sendo a primeira cooperativa agropecuária formal de Santa Catarina, foi organizada para que os agricultores aumentassem a força e a escala na venda de seus produtos: renovando a esperança desses produtores, a cooperativa permitiu um espaço em que a agropecuária prosperou (COOPER A1, 2018).

De acordo com os dados do SESCOOP (2018), o estado de Santa Catarina atualmente possui 265 cooperativas com mais de 2 milhões de associados. Esse número significa que mais da metade da população catarinense está vinculada a uma cooperativa. Estas mantêm 57.995 empregados diretos, considerando que a participação das mulheres totaliza 37% (784.583) do quadro social das cooperativas catarinenses.

Dessa forma, o cooperativismo possui uma especial importância na sociedade, promovendo a interação entre as pessoas com objetivos em comum, facilitando o alcance com iniciativas de todos, no qual contribui para o desenvolvimento da comunidade.

Diante deste contexto, a inserção da mulher no cooperativismo não foi diferente dos demais espaços onde de costume eram masculinos e no qual sempre houve muita divisão sexual do trabalho. A tendência quanto a participação feminina vem aumentando, principalmente nas cooperativas: as mulheres se organizaram através de cooperativas para comercializar os produtos que elas produziam, obtendo assim

os benefícios do trabalho e o reconhecimento perante a sociedade. Através da organização coletiva, divisão do trabalho e os investimentos na qualificação das mulheres, essas se libertaram e tornaram mais autônomas, principalmente com os cursos oferecidos pelas cooperativas (BUENO; KNUPPEL, p. 3, 2016).

O cooperativismo mundial, devido baixos índices de participação do público feminino, está buscando associar assuntos de gêneros com ideias de mudanças de comportamentos e atitudes, no qual evidencia a igualdade entre homens e mulheres. (KRAVESKI; KNUPPEL, 2016, p.3)

As cooperativas para as mulheres estão sendo uma resposta para as necessidades econômicas e sociais, sendo que, além de alcançar ambições empresariais, obtém a autonomia e a liberdade para a compra de produtos e serviços. Nesse sentido, elas descobriram que as cooperativas representam opções atrativas e são capazes de responder as práticas e as estratégicas, oferecendo meios organizativos eficazes para as sócias e para as suas empregadas.

Com isso as mulheres estão se desafiando a realizar mudanças na cultura organizacional através dos métodos de trabalho e na busca incessante pela qualificação e na formação para que o empoderamento feminino se torne realidade.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que foram aplicados para o desenvolvimento deste estudo, de modo a atender os objetivos propostos. Nessa perspectiva, os procedimentos foram divididos em classificação da pesquisa, universo e amostra, plano de coleta de dados e de análise de dados, que foram utilizados no decorrer do trabalho.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, na qual busca a compreensão, interpretação do tema estudado (GONSALVES, 2007). Para Flick (2009), a interpretação das informações deve ser de forma profunda sobre determinado tema. A abordagem qualitativa se justifica pela forma de não ter o objetivo de medir unidades ou categorias apontadas como homogêneas, Richardson (2010). De acordo com Appolinário (2012), a pesquisa qualitativa não apresenta um resultado generalizado, mas busca compreender um fato.

As pesquisas, para Vergara (2013), se classificam quanto aos seus fins e quanto aos seus meios. A autora explica que uma pesquisa, quanto aos fins, pode ser de caráter exploratório, descritivo, explicativo, metodológico, aplicado e intervencionista, sendo que nesta pesquisa os fins classificam-se como descritiva. Além disso, os métodos definidos pela autora quanto aos meios, pode ser pesquisa de laboratório, documental, de campo, bibliográficas, experimental e *ex post facto*, nesta foi utilizado o método bibliográfico e a de campo.

Esse estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, conforme Gil (2010), a pesquisa descritiva possui a finalidade de relatar as características de uma determinada população, além de apontar possíveis relações entre as variáveis. Esta forma de pesquisa, segundo Mattar (2011), possui objetivos definidos, formaliza os seus procedimentos, é estruturada e coordena a avaliação das alternativas e a solução dos problemas. Tem como objetivo apontar as dificuldades encontradas pelas mulheres que exercem cargos de chefias em uma cooperativa, além de buscar descrever percepções da visão das mulheres, além de práticas organizacionais que auxiliam no empoderamento feminino na cooperativa.

A pesquisa de campo exige do pesquisador um contato direto com a população a ser pesquisada: o pesquisador necessita se dirigir ao local onde o fenômeno ocorre

e juntar uma gama de informações no qual serão documentadas, esta aplicação é comum nas que possuem caráter exploratório ou descritivo (GONSALVES, 2007).

A partir desse contexto, essa pesquisa teve como objetivo a investigação e/ou conhecimentos sobre uma questão que foi investigada e realizada no local do evento a ser estudado: uma cooperativa do oeste catarinense (VERGARA, 2009). Ou seja, os dados foram coletados em condições naturais, de acordo com os fenômenos que aconteceram, sendo observados sem a intervenção ou manipulação pelo pesquisador (SEVERINO, 2007).

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A população ou o universo da pesquisa é o conjunto de membros no qual apresentam ao menos uma característica em comum que serão utilizadas no objeto de estudo (LAKATOS; MARCONI, 2011). Diante disso, a população da pesquisa referente ao estudo em questão será realizada com mulheres gestoras de uma cooperativa localizada na região Oeste de Santa Catarina.

Atualmente, a Cooperativa é formada por treze cooperativas afiliadas, tendo em 2016 um faturamento de 18,7 bilhões, emprega mais de 26.000 pessoas, sendo que destes empregados, 721 são líderes ocupando cargos de Gerentes, Supervisores e Encarregados de Produção, esse número representa 2,77% do quadro de empregados exercem um cargo de gestão na cooperativa. Destes, 580 são Líderes Masculinos e 141 Femininos, retratando que 80,44% dos cargos de chefias são ocupados por homens e 19,56% ocupados por mulheres, sendo que nas unidades de Chapecó esses percentuais não se alteram, com 80,20% ocupados por homens e 19,80% dos cargos de gestão são ocupados por mulheres. Tais dados apresentam uma disparidade muito grande em relação ao gênero que ocupa o cargo de chefia, neste caso sendo a grande maioria por homens (AGROINDÚSTRIA, 2017, s/p).

O método de escolha das entrevistadas foi por meio de acessibilidade, este refere-se à pesquisa qualitativa, por meio dele realizou-se entrevistas com mulheres que exercem cargos de chefias na cooperativa, sendo sete mulheres gestoras a nível gerencial e operacional. As mulheres em cargos de gestão da cooperativa nas unidades de Chapecó, totalizam 39 mulheres sendo a maioria destes cargos de gestão a nível operacional, como as encarregadas de produção e as encarregadas dos setores administrativos, como departamento Pessoal, Desenvolvimento Recursos

Humanos, Controladoria entre outros, sendo que nas duas unidades que foi realizado o estudo o número de mulheres em cargos de gestão totaliza 16 mulheres. A tabela 1 mostra a distribuição das entrevistadas.

Tabela 1 – Distribuição das entrevistadas

<b>Cargos</b>	<b>Quantidade</b>
Coordenadora de Auditoria	1
Gerente de Controladoria	1
Coordenadora Gestão de Pessoas	1
Coordenadora Jurídica	1
Assessora da Presidência	1
Encarregada de Produção	2
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

As entrevistas foram codificadas conforme o cargo das entrevistadas, como Gerente, Assessora e, no caso das coordenadoras foram codificadas como Coordenadora 1 a Coordenadora 3, com encarregadas de produção, intitulou-se Encarregada 1 e Encarregada 2, com objetivo de preservar a identidade das pesquisadas.

A seguir apresentam-se as técnicas para coletas de dados que foram utilizados nesta pesquisa.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Foram estabelecidos contatos através de *e-mail* para apresentação da pesquisa, com posterior agendamento da entrevista para coleta dos dados. A técnica utilizada para a coleta dos dados desta pesquisa foi por meio de entrevista semiestruturada, na qual se permite alterações, mudanças gerais nas perguntas, além de explicações sobre as questões, caso o entrevistador perceba a necessidade (VERGARA, 2009).

Esse método apresenta vantagens como a oportunidade para avaliar atitudes, condutas e flexibilidade, dados que não são encontrados em análise documental e que possibilitam a obtenção de informações mais precisas, entre outras. Já as

desvantagens ou limitações ficam quanto a dificuldade na forma de se expressar e se comunicar por ambas as partes, a possibilidade de o entrevistado ser influenciado, incompreensões e interpretações incorretas, entre outras (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Antes da coleta de dados primários, foram realizadas, por meio de uma entrevista em profundidade, um pré-teste do instrumento de coleta. Tal prática auxiliou na identificação e na eliminação de defeitos existentes no roteiro da entrevista proposto (TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009).

As entrevistas semiestruturadas, foram realizadas a partir de questões contidas em um roteiro (veja o Apêndice A), as quais foram apresentadas às entrevistadas em duas etapas: na primeira abordou-se questões relacionadas ao perfil e a segunda etapa continha quinze questões que abordavam o tema empoderamento, dificuldades diante da vida familiar e a vida profissional das gestoras entrevistadas, além de questões relacionadas a sua gestão na cooperativa.

Foram realizadas sete entrevistas, as quais ocorreram no mês de abril e maio de 2018, com duração entre 40 a 60 minutos. Como espaço limitador estão a Unidade Administradora da Cooperativa e a Unidade Indústria, localizadas na cidade de Chapecó - SC.

Salienta-se que as entrevistas foram gravadas com o consentimento das entrevistadas. Na sequência elas foram transcritas na íntegra, para efeito da análise, preservando o que foi relatado, perante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B), que visa garantir a ética diante da aplicação desta pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na análise e interpretação dos dados, as entrevistas serão analisadas por meio de análise de conteúdo, entendida como um conjunto de técnicas de pesquisa, com o objetivo de demonstrar o sentido de um documento (CAMPOS, 2004). Empregando na interpretação das entrevistas a relação entre a teoria abordada ao longo deste trabalho, buscando o maior conhecimento em relação ao empoderamento feminino em uma cooperativa.

A análise dos dados coletados teve as seguintes etapas de tratamento, conforme Bardin (2009): a) pré-análise: nessa fase as entrevistas foram transcritas

conforme o roteiro das perguntas, agrupando as respostas para cada questão. b) exploração do material: foram identificados os componentes das respostas das entrevistadas, agrupando de acordo com o tema da questão, seguindo a técnica de análise de conteúdo, no qual permite uma melhor compreensão das opiniões das entrevistadas após a sua sistematização. c) tratamento dos resultados: obtidos conforme os objetivos do estudo, essa etapa se resume na definição de temas em que ocorre a escolha e o agrupamento das partes mais significativas das entrevistas transcritas. Estas são destacadas a partir da dimensão da fala da entrevistada. Na última etapa, conforme Bardin (2009) foram estudadas e apresentadas às temáticas surgidas, baseadas nos dados coletados.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações foram identificadas no decorrer deste estudo no que tange a fase de coleta de dados, entre elas destaca-se:

Um dos fatores foi a disponibilidade de tempo das entrevistadas, sendo que algumas não obtiveram retorno referente aos *e-mails* e contatos telefônico para agendar a entrevista. Outro em relação aos fatores geográficos, pois neste período a pesquisadora foi transferida de unidade, dificultando o deslocamento para o acontecimento das entrevistas.

Após apresentado os processos metodológicos do estudo, a seção seguinte apresenta os resultados e discussões.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, a fim de responder aos objetivos propostos. Inicialmente será apresentado o perfil das entrevistadas. Posteriormente apresenta-se as experiências, superações em relação às atividades profissionais de cargos de gestão exercidas na cooperativa pelas entrevistadas, além dos desafios enfrentados tanto em relação a família quanto ao cargo de gestão, também a visão das mulheres, práticas organizacionais que auxiliam no empoderamento feminino na cooperativa e o empoderamento feminino na cooperativa

### 4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS

Para a realização desta pesquisa, foram entrevistadas sete profissionais de uma Cooperativa localizada em Chapecó – SC, sendo que cinco ocupam cargos de nível gerencial e duas ocupam cargos de encarregadas de produção a nível operacional, a seguir será exposto o perfil das entrevistadas, conforme exposto no Quadro 2:

Quadro 2 – Perfil das mulheres entrevistadas.

<b>Entrevistadas</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Quantidade de filhos</b>
Gerente	47	Pós Graduada	Casada	1
Assessora	42	Pós Graduada	Casada	1
Coordenadora 1	38	Pós Graduada	Solteira	1
Coordenadora 2	33	Pós Graduada	Casada	2
Coordenadora 3	34	Pós Graduada	Casada	0
Encarregada 1	36	Superior completo	Casada	2
Encarregada 2	34	Pós Graduada	Casada	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Diante do exposto o perfil das mulheres gestoras a nível gerencial, as idades predominam acima dos 33 anos (cinco entrevistadas), as gestoras casadas (cinco

entrevistadas) respondem pela maioria das entrevistadas, sendo somente uma solteira. Neste mesmo contexto, também elencamos as que possuem filhos como a maioria (quatro entrevistadas), enquanto três entrevistadas possuem um filho e uma delas tem dois filhos e a outra não possui filho.

De acordo com a escolaridade das entrevistadas é evidenciado o alto grau de instrução das entrevistadas, no qual todas possuem curso superior completo, além do mais possuem pós graduação completa, duas delas estão cursando MBA. Note-se que a quarta entrevistada está cursando outro curso superior.

Analizou-se ainda, que em relação ao tempo de empresa, a maioria das entrevistadas possuem muitos anos de empresa, sendo que algumas, foi o seu primeiro e único emprego desde os seus quinze anos até hoje. Com o tempo de cargo existe uma variação de 3 a 12 anos exercendo cargos de gestão, com isso afirma-se que possuem uma vasta experiência nesta função, todas se dividem além de trabalhar fora em ser esposa, mãe e dona de casa.

E no que se refere o perfil das entrevistadas que exercem cargos a nível operacional, as idades são 34 e 36 anos, são casadas e possuem 2 filhos, sendo que uma possui um filho bebe. E quanto ao tempo que exercem cargos de gestão encarregada 1 já atua no cargo a nove anos, e encarregada 2 faz três anos, mas no que se refere ao tempo de empresa, a encarregada 1 está na cooperativa há onze anos e a encarregada 2 já a 15 anos, considerando assim, que já possuem conhecimento e experiência e que as mulheres entrevistadas são mulheres vencedoras, que todas tiveram histórias de superação profissional e pessoal que hoje estão exercendo um cargo de gestão por méritos próprios e por estar preparadas para as oportunidades e no tempo livre fora do trabalho utilizam para acompanhar seus filhos, para passear, viajar, ler, assistir filmes.

O crescimento das mulheres no mundo do trabalho inicia com superação de obstáculos, e a busca incessante do empoderamento feminino, no qual vem auxiliando as organizações a se tornarem mais produtivas. Ainda assim, a confiança das mulheres em acabar com os obstáculos para acessar o poder de decisão em uma empresa se determina com um dos principais desafios ao processo de empoderamento, posto que ao longo dos séculos era do gênero oposto tanto na dimensão familiar quanto na profissional (MELO; LOPES, 2011).

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO FEMININA NA COOPERATIVA

Nesta seção serão expostas as características encontradas nas gestoras da cooperativa. Isso, considerando como toda mulher possui característica que as auxiliam nas suas diversas rotinas, como mãe, esposa e profissional, tornando um potencial na gestão feminina.

### 4.2.1 A busca pela qualificação

Percebe-se, nesse âmbito, que todas as entrevistadas estão buscando se qualificar cada vez mais para estar preparadas para oportunidades do mercado de trabalho, sendo este um potencial da gestão feminina: sempre estar em busca de qualificação para tentar amenizar outras diferenças impostas pela gestão masculina, além de necessitar de habilidades e competências para gerenciar pessoas e apresentar bons resultados. As mudanças que ocorrem no comportamento das mulheres fazem com que elas consigam competir com o gênero oposto no mesmo nível (MELO; LOPES, 2012).

Nesse mesmo contexto, quando indagadas sobre a forma que buscam se qualificar para estar melhorando o seu desempenho em relação as funções do cargo, todas estão em constante aprendizado, seja por treinamentos oferecidos pela empresa, ou outros cursos. Fazem muita leitura e tentam estar sempre atentas as mudanças, cursando aulas de línguas estrangeiras e até mesmo cursando outro curso superior relacionado a área de atuação:

[...] até os próprios treinamentos que a empresa proporciona mais na área de gestão de pessoas, por exemplo, a educação continuada (COORDENADORA 1).

[...] estou me desafiando agora que eu acho de extrema importância o inglês, eu nunca gostei de inglês mas cheguei à conclusão que eu preciso saber inglês (GERENTE).

[...]estou fazendo pós em Gestão de pessoas e procuro sempre me espelhar em pessoas que estão com cargo acima do meu, e também pessoas que tem o mesmo cargo que o meu (ENCARREGADA 1).

Como eu gosto de ler, eu faço muita leitura, eu tenho que estar bem informada do que está acontecendo lá fora, sobre o mercado, então a leitura, a participação de palestras, cursos, cursos rápidos... (ASSESSORA).

Sempre estou estudando e se qualificando, buscando estar sempre atenta as mudanças das leis (COORDENADORA 2).

Sempre buscando leituras, livros de liderança, livros de gestão de pessoas, o que mais a gente lida e a questão da gestão de pessoas, e também pretendo fazer pós em gestão de pessoas, fiz pós em engenharia de produção e agora uma de gestão de pessoas. Mas sempre buscando livros, os treinamentos que a gente ganha em relação a gestão de pessoas (ENCARREGADA 2).

Desta forma, as mulheres gestoras da cooperativa estão em busca de qualificação, com o objetivo de estar preparadas a qualquer oportunidade ou problema que as mesmas tenham que buscar ou solucionar diante da sua equipe e da empresa. Conforme Melo e Lopes (2012), a qualificação faz com que as mulheres mudem de comportamento, permitindo a elas o poder de competir com o gênero oposto no mesmo nível consequentemente auxiliando bastante para o empoderamento feminino, já que ela está em constante aprendizado e buscando novas funções no mercado de trabalho.

Algumas características foram apontadas pelas gestoras, como serem detalhistas e possuírem a capacidade de fazer diversas atividades ao mesmo tempo, sendo estes um possível diferencial para a gestão feminina, conforme os relatos das gestoras.

[...]mas aos poucos nós estamos mostrando que podemos chegar lá também, e que a nossa sensibilidade e a nossa facilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo ajudam também no mundo empresarial, é uma dificuldade que os homens tem, os homens são mais racionais, mais uma coisa por vez (COORDENADORA 3).

[...] a característica feminina de ser detalhista, daqui a pouco a mulher consiga perceber mais, perceber que o empregado não está bem naquele dia, ter uma sensibilidade maior com algum problema pessoal (COORDENADORA 2).

A gestão feminina na cooperativa possui algumas características que as auxiliam na gestão, contribuindo ainda mais para o empoderamento feminino. Além disso, nota-se que as mulheres conseguem ter esta visão ampliada em relação ao lado emocional da equipe, tirar um tempo para conversar e tentar entender o que está acontecendo.

#### **4.2.2 O lado emocional: Compreensão e sensibilidade**

Outro atributo da gestão feminina é conseguir ter flexibilidade nas questões pessoais, que envolvem o lado sentimental das pessoas, utilizando a empatia, além de conhecer bem a sua equipe. Assim, estabelecendo esses princípios, tornam a mulher além de gestora: uma aliada da sua equipe.

[...] a área operacional ela demanda muito mais de uma necessidade de você cuidar as pessoas de você cuidar o lado sentimental, talvez por isso as mulheres estão tendo um espaço maior. [...] a gente conhece as pessoas quando chega com uma cara triste, quando chega empolgado ou quando está com algum problema e assim a gente consegue chegar e conversar também dos problemas particulares muitas vezes, assim alguma demanda ou alguma coisa que acontecem no dia a dia que não agradou você percebe logo (COORDENADORA 1).

[...] a gestão feminina ela tem um pouco mais o lado emocional, na minha visão, a gente consegue observar um pouco mais neste sentido, não que todos homens não tenham isso, alguns tem (ASSESSORA).

Eu acho que a mulher é mais calma, eu acho que a mulher sabe mais ouvir, claro que tem alguns masculinos que também são calmos, mas eu acho que a mulher tem mais esta calma, de conversar com o empregado e ouvir, qual é o problema (ENCARREGADA 2).

Dessa forma, a gestão feminina auxilia a sua equipe, entendendo os problemas de cada um e os auxiliando na solução, a mulher gestora possui esta característica bem aflorada, conhecendo a sua equipe somente em um olhar, ela já sabe se aquela pessoa está passando por alguma dificuldade, adquirindo assim a confiança da sua equipe, sendo este, algo relacionado ao instinto de mãe que é adotado na gestão feminina. Com isso a gestora consegue trazer para mais próximo a sua equipe e com isso ela poderá contar com a sua equipe para atingimento das metas estabelecidas.

Conforme Lima, et al. (2013) outro fenômeno relacionado a liderança feminina afirmam que estas são mais sensíveis, criativas, compreensivas, flexíveis e com facilidade em entender os problemas das pessoas. Sendo que na visão dos homens, elas encontram dificuldades em utilizar a autoridade, sendo que na concepção das mulheres somente utilizam a autoridade de uma forma diferente.

Assim sendo, na cooperativa percebe-se que as gestoras possuem essas características e que as utilizam nas suas lideranças, além disso, uma postura polivalente, não apenas ligadas a coordenação de atividades, mas também estimulando, orientando e motivando os seus subordinados.

### **4.2.3 Capacidade de adaptação**

Outra característica da gestão feminina é a facilidade em adaptação diante das mudanças: as mulheres por ter uma rotina bem acirrada, com o cuidado dos filhos da casa, estão constantemente vencendo diversos desafios. Essa afirmação não seria diferente para as gestoras da cooperativa que procuram estar em busca de aprimorar e melhorar os processos, além de almejar novos projetos, conforme informado a seguir:

[...] tocar um projeto novo, como vamos fazer e como iremos chegar lá. Eu não consigo trabalhar na mesmice, é do meu perfil, eu sou mais ativa (COORDENADORA 3).

[...]quando eu pego alguma coisa para fazer eu tenho que fazer bem feito, eu não gosto de fazer de qualquer jeito, então eu tenho que me dedicar (ASSESSORA).

Criar coisas novas por exemplo a gente vem trabalhando no próprio sistema de controle de documentos dos terceiros agora o sistema de portaria, então este negócio de ter ideias e criar coisas novas é algo que eu gosto muito apesar de não ser da minha área, no entanto tem coisas que é para cooperativa e para o bem da cooperativa, acaba puxando muita coisa e fazendo, e uma coisa que eu gosto (COORDENADORA 1).

[...]minhas atividades são nas áreas do direito civil, comercial, administrativo, tributário, tem uma gama grande de áreas isso é um desafio para mim, porque não são matérias que se repetem, então eu sempre estou estudando alguma coisa, e tenho a sensação de que não sei nada, porque sempre está surgindo uma coisa nova (COORDENADORA 2).

Conforme os relatos demonstram-se que a gestão feminina na cooperativa com a busca incessante pela melhoria dos processos, a cooperativa valorizando esta gestão juntamente com a gestão masculina, somente irá ganhar.

Desta forma, este diferencial vem para somar nas empresas, assim como a cooperativa estudada, que demonstra que as mulheres gestoras estão buscando o melhor para sua equipe a para a cooperativa.

#### **4.2.4 Liderança a nível horizontal**

As mulheres em cargos de gestão demonstram outra característica: a capacidade de ganhar a confiança da sua equipe e conduzir os processos de forma mais próxima da equipe, uma liderança compartilhada. Sem distanciamento, elas formam uma parceria com a sua equipe de trabalho, como as entrevistadas adotam e apontam esta forma para coordenar, como pode-se analisar nos relatos:

[...] O que eu tento fazer assim envolver todo mundo, dar oportunidades iguais, de acordo com as capacidades, mas o que eu tento envolver todos, para que todos participem e se sintam envolvidos se sintam parte do trabalho, parte da cooperativa. E se sinta participando daquilo, se sinta inserido (COORDENADORA 2).

[...] eu percebo que a minha equipe, as pessoas trabalham pra mim e por mim (ENCARREGADA 1).

[...] é que eu consigo transmitir para eles é a liberdade que eu dou pra eles trabalhar, a confiança que eu tenho neles, e assim, eu tenho uma equipe que não é mais uma equipe nova, eu tenho uma equipe que nós temos muitos anos de trabalho juntos (GERENTE).

[...]eu acho que a conversa mesmo, e trabalhar em equipe ser amigos deles lá dentro (ENCARREGADA 2).

As mulheres são mais transparentes, mais empenhadas com o emocional do grupo e lideram de forma mais democrática, diferente da gestão masculina que é mais objetiva, relacionando-se diferente da mulher com a capacidade de liderança (LIMA et al., 2013). Elas têm a capacidade de melhor se comunicar e na sua gestão usam este atributo a seu favor, com isso se aproximam dos seus empregados.

De modo que a maneira que a mulher lidera considera-se como uma potencialidade na cooperativa. Na atualidade com aumento da tecnologia na vida das pessoas, essas sentem a necessidade de alguém que converse, que se interesse também com o bem estar, não somente com o profissional mas também com o pessoal, buscando a melhorar a sua qualidade de vida no trabalho.

#### **4.2.5 Facilidade no processo de *feedback***

O *feedback* é uma ferramenta muito importante para as organizações, uma forma de orientar em relação aos seus atributos e seus erros diante das suas atividades na empresa. Sendo indispensável para uma empresa chegar ao sucesso, o *feedback* conduz da melhor forma as tarefas mais difíceis de executá-las, como descrito a seguir:

[...] gosto de conversar bastante, eu dou bastante *feedback* pra minha equipe, gosto de conversar muito com eles, elogiar, principalmente as pessoas mais velhas, que estão ali 20, 25 anos que a gente nunca chamou para conversar, acho um ponto positivo meu que eu sempre ganhei nos meus *feedbacks*, é questão de conversa mesmo (ENCARREGADA 2).

Ser verdadeiro, dizer o que eu penso, quem sabe as vezes até demais, mais pra mim confiar tem que ser assim e após confiar eu acredito muito no outro (COORDENADORA 3).

As mulheres gestoras da cooperativa utilizam dessa prática com facilidade por serem observadoras e empáticas, tornando este processo mais simples e eficaz. Dessa forma, a gestão é conduzida de maneira mais assertiva e eficiente. Com esta postura, não estão apenas ligadas a coordenação de atividades, mas também estimulando, orientando e motivando os seus subordinados.

Contudo, ainda podemos encontrar gestores que não utilizam dessa ferramenta de gestão de pessoas, muitas vezes por não saber fazer ou por medo da interpretação que terá de seus liderados, o que conseqüentemente acabam perdendo empregados.

### 4.2.6 Capacidade de cooperação

A gestão feminina é mais proativa. Por ser uma característica feminina, a proatividade - quando o assunto é pôr a mão na massa – é um elemento que as mulheres fazem uso nas suas lideranças, sendo uma das características da liderança colaborativa. Nesse sentido, significa não apenas dizer o que fazer, mas sim, mostrar na prática como deve ser feito, como é analisado nos extratos dos relatos das entrevistadas:

[...] eu acho que eu sou parceira, esse é o meu diferencial, se precisar pôr a mão na massa para resolver as coisas, para fazer as atividades do dia a dia e seja ela qual for, eu estou aí pro que der e vier, se precisar limpar um chão se precisar fazer qualquer coisa eu faço (ASSESSORA)

[...] a gente estrutura a forma de trabalhar e tem que visualizar a necessidades diferentes, por mais que você tem um cronograma as vezes aquilo não é suficiente e em determinados momentos tem que mudar, assim, o pessoal é bem proativo assim a gente não tem muita distinção, a você tem tal função, o outro tem tal função, todo mundo pega junto e trabalha junto (COORDENADORA 1).

Esta característica do comportamento feminino, pode ser bem vista pelas empresas, pois é uma forma de manter a equipe unida e engajada, a equipe entende que pode contar com a gestora assim que ela também pode contar com a sua equipe, enraizando ainda mais o espírito em equipe.

## 4.3 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS GESTORAS

Nesta seção apontam-se as principais dificuldades encontradas pelas mulheres ao exercem os cargos de chefia na cooperativa. Como o empoderamento feminino representa uma afronta às relações patriarcais na sociedade e dentro da família, ao poder do gênero masculino e o custeio das suas regalias sobre o poder de decisão nas empresas. Sendo uma alteração no modelo de dominação tradicional dos homens.

### 4.3.1 As conciliações: vida familiar e vida profissional

Um dos pontos que as entrevistas buscou identificar, foram as dificuldades e os desafios enfrentados pelas mulheres gestoras em relação a vida familiar. Quando

tem que se dedicar mais ao seu trabalho, foi apontado que as cobranças sempre existem por parte da família, como pode ser observado no extrato das entrevistas:

[...]“ah porque trazer coisas pra casa”, “porque faz coisas em casa”, sempre tem algumas intrigas dos familiares, não vou dizer que não tem (ASSESSORA).

[...] “você vai ficar uma semana fora”, tem que olhar sempre as oportunidades, olhar sempre pelo lado bom (COORDENADORA 1).

[...] Uma dificuldade é com filho pequeno, a dificuldade que ele entenda que eu não posso dar atenção para ele (COORDENADORA 2).

[...] bastante é a cobrança dos filhos “ah, mãe vai trabalhar de novo”, “ah, mãe vai ter que ir mais cedo”, na verdade é a cobrança dos filhos, a gente acaba ficando pouco com eles (ENCARREGADA 1).

Além de ser um desafio para a ascensão feminina no mundo do trabalho, as empresas também estão sendo desafiadas a busca de políticas para criar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus empregados, auxiliando-os nesta conciliação entre a vida familiar e o trabalho. De acordo com a OIT - Organização Internacional do Trabalho - (2011), a conciliação entre a vida pessoal e a profissional é uma das desvantagens que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, sendo fundamental o equilíbrio entre trabalho e a família na equidade dos gêneros nas questões do trabalho.

Em relação a forma que concilia a família e o trabalho e quais os desafios encontrados em trabalhar fora, pode-se analisar que as entrevistadas possuem equilíbrio em relação as estas duas esferas, mas quando se trata da questão de ter filhos pequenos existe a preocupação, conforme relatado:

[...] e o que eu tentei, foi criar uma estrutura em casa, com uma funcionária, com morar perto do colégio, tentei montar uma estrutura para facilitar isso e pra poder também ter grande parte do meu tempo disponível para o trabalho (COORDENADORA 2).

[...] Os desafios que a gente encontra trabalhando fora é a questão da onde nós vamos deixar nossos filhos, a gente tem que deixar em casa, tem que deixar na escolinha, a gente tem que buscar isso lá fora (ENCARREGADA 2).

[...] hoje tem alguém para ficar com o meu filho, então eu venho para cá bem tranquila, para mim hoje é tranquilo, porque e como eu demorei um pouco mais para ser mãe (ASSESSORA).

Eu acho que mulher tem a dificuldade, é que a mulher é mais a família, a o homem se precisar ficar fora do horário o homem é mais tranquilo, já a mulher não, a mulher já pensa que ela tem que ir para casa, tem os filhos a casa para limpar tem tudo isso. Essa é a dificuldade que a mulher mais enfrenta, essa questão da família (ENCARREGADA 1).

Um dos desafios práticos que as mulheres enfrentam é a questão de conciliar o trabalho e a vida familiar, pois a mulher pensa mais na hora de deixar o filho. Não que o gênero oposto não se preocupe, mas isso é uma barreira invisível no qual as mulheres precisam ultrapassar no mundo do trabalho e as empresas devem apoiar e investir em políticas de suporte a maternidade e paternidade, como relatado pelas entrevistadas:

[...] às vezes ela acaba tirando oportunidades por que ela escolhe daqui a pouco dar mais atenção pra família, ou ela tem menos tempo, mas porque ela opta por dar mais atenção para família (COORDENADORA 1).

[...] de repente você está em uma fase de crescimento profissional você precisa abrir mão a família, deixar uma pouco de lado a família, os filhos, porque está em busca de um objetivo (GERENTE).

As mulheres gestoras estão diariamente sendo desafiadas nestas duas esferas tão importantes, a família e a carreira profissional. Sendo que em determinada situação as mesmas são desafiadas a abrir mão da família em detrimento a sua carreira profissional, pois existem momentos em que se precisa maior dedicação ao trabalho, e neste momento as mulheres são testadas porque, na maioria das vezes, elas escolhem a família deixando a sua carreira profissional de lado. Muitas vezes as mulheres abrem mão da gestão e ficam com um cargo de suporte ou apoio para não abrir mão da sua vida familiar, de dar atenção para os filhos ou até por acharem não estar preparadas para assumir um cargo de gestão, o que pode significar horas a mais de trabalho (SPRICIGO, 2017).

#### **4.3.2 Discriminação de gênero**

A discriminação de gênero é um desafio ainda muito visualizado nas organizações, desde os superiores ou também por parte dos próprios colegas de trabalho, dificultando ainda mais a sua vida profissional.

Embora seja a minoria os cargos de gestão ocupados por mulheres na cooperativa, a maioria das entrevistadas relatam não terem vivenciado uma experiência de discriminação ou não se recordam. E contribuem com dicas para lidar com este tipo de situação é a conversa, demonstrando o seu potencial, se qualificando

e buscando sempre as oportunidades para melhor contribuir para a empresa, conforme relatos:

[...] cada um tem que confiar no seu potencial (ENCARREGADA 1).

[...] as minhas dicas seriam o respeito, sentar, conversar, demonstrar que ganhou aquilo por merecimento (ASSESSORA).

[...] você deve lidar com competência, você deve demonstrar para a pessoa que o fato de você ser homem ou mulher o teu gênero não define a capacidade de trabalhar, de desenvolver, de gerar resultado e de solucionar problemas (GERENTE).

De acordo com os relatos as mulheres gestoras da cooperativa não tiveram dificuldades diante de tais situações de preconceito, como brincadeiras machistas, que em nenhum momento foram desrespeitadas e que sempre souberam como sobressair desta situação, conforme extratos dos relatos:

[...] às vezes acontecem algumas situações, mas não é com gestores, mas você está em uma atividade em uma unidade ou algum lugar, e alguém começa se achar íntimo, e faz uma brincadeira besta, dá um corte, é uma vez só, garanto que nunca mais. Mas eu não levo a mal, eu acho meio chato você escuta uma piada dá aquele sorriso amarelo e está tudo bem passou, esqueceu e tudo bem, não dá para a gente virar vítima. (COORDENADORA 1).

[...] ainda tem “ah ela é mulher, ” um pouco ainda de machismo, elas mandam, elas tentam que mandar. [...] acho que isso é a dificuldade que olham para a gente e falam, “ah ela é mandona”, mas eu somente expressei a minha opinião (ASSESSORA).

Eu acho que vê realmente qual a diferença que eles acham entre homem e mulher, e dizer que a gente mesmo sendo homem as mulheres conseguem fazer as mesmas coisas que eles fazem (ENCARREGADA 2).

Neste mesmo contexto, as demais características do teto de vidro, como a discriminação e a desigualdade salarial, que impossibilita o crescimento e a manutenção das mulheres em cargos de gestão, estas características são usadas como forma de excluir as mulheres do poder de decisão das empresas (LIMA et al., 2013). As entrevistadas não visualizam ou não percebem as características do teto de vidro, como a discriminação e a desigualdade salarial na cooperativa, conforme relatado por algumas entrevistadas:

[...] eu não vejo a expressão “ah eu não vou dar oportunidade porque ela é mulher, ou vou escolher aquele porque ele é homem” eu não vejo isso (COORDENADORA 1).

[...] hoje aqui na cooperativa não vejo uma diferença salarial entre gêneros, não consigo perceber (ASSESSORA).

[...] acho que ainda tem muito machismo, felizmente dentro da cooperativa a gente tem uma condição que isso não existe (GERENTE).

Às vezes os homens acham que as mulheres não têm tanta competência tanto quanto eles, acho que isso pesa bastante ainda hoje (ENCARREGADA 1).

Diante disso, na cooperativa como relatado pelas entrevistadas não é encontrada as características de discriminação e desigualdade salarial, relacionadas ao fenômeno “teto de vidro, o que representa que a gestão feminina está sendo valorizada pela cooperativa.

### 4.3.3 A busca pela equidade de gênero

A busca pela equidade, quando se fala de gêneros, também é um dos desafios para as mulheres no mundo do trabalho. As entrevistadas relatam que existe uma falha no processo de escolha dos gestores na cooperativa, como relatado pelas entrevistadas:

[...]mas os cargos de gerencia, que talvez o que acontece aqui, que possa ser uma falha, é que quem passa pelo estágio de trainee gerencial, como são a maioria homens os cargos de gerencia eles quem indicam candidatos para o processo de trainee, eles irão indicar homens também (ASSESSORA).

[...] os diretores da cooperativa, e esses são homens, que tem uma cultura machista, infelizmente está enraizado, uma pessoa na faixa dos 60 a 70 anos não consegue olhar para a mulher da forma que nós vemos hoje, talvez porque sejam eles que escolham (COORDENADORA 2).

Em relação a falha do processo de escolha dos gestores da cooperativa, uma entrevistada sugere uma melhoria neste processo como nos relata a seguir.

[...]isso seria algo que talvez a cooperativa poderia mudar, talvez definir uma meta, que hoje não tem uma meta, ou melhor um indicador, que de X cargos de gestão teriam que ser femininos, isso seria uma meta do GRI (*Global Reporting Initiative*) e a cooperativa não tem isso, não tem o que traga a melhoria nos cargos de gestão, talvez isso seria bom e estipular um número no caso de trainee de indicação de mulheres (ASSESSORA).

Diante do relato exposto, além de criar este indicador para a seleção de *trainee* de gerentes, pode-se estar utilizando também para os demais cargos: ter um número mínimo de mulheres para concorrer a vaga. Com isso, as mulheres gestoras buscam pela qualificação profissional, o conhecimento em diversas áreas, como forma de competir com os homens que contam com a força física, por exemplo. Então, elas tentam se igualar aos homens ou ser superior em outras competências, de acordo com o seguinte relato:

[...] infelizmente ainda na produção devido a atividade que deve ser desenvolvida, alguma força física coisa sim, as mulheres são preteridas aos homens, preferem os homens porque eles têm mais força, eles irão se lesionar menos, nesta

questão física eu acho que a gente fica em desvantagem por isso que tem que estudar mais (COORDENADORA 2).

Visto que, mesmo com a mulher cada vez mais presente e crescente no mercado de trabalho, ainda é necessário oferecer mais oportunidades para as mulheres mostrar suas capacidades, como relatado pelas entrevistadas, além da cooperativa visualizar as mulheres de forma diferente.

Desmistificando a visão que as mulheres são vistas como frágeis e submissos, o que dificulta a carreira profissional destas, mesmo estando qualificadas, o que é colocado em jogo é a questão de ter uma rotina mais acirrada, pois além de profissional é mãe, esposa, o que não é compreendido por parte das empresas, e impossibilitando as mulheres ao exercício do poder nas organizações.

#### **4.3.4 Credibilidade diante da equipe**

As mulheres gestoras ainda tem que conquistar e demonstrar a sua equipe de trabalho as suas capacidades e habilidades em gerenciar, para assim então ganhar confiança, a mulher se encontra em um espaço onde é minoria. Nesse sentido, os cargos de gestão sempre são colocados à prova, o que verifica-se nos relatos:

[...]E tem sempre, a porque não vai conseguir, como eu sai de controle de qualidade fui para higienização, era um homem o encarregado anterior, eu assumi tive bastante dificuldade com a equipe porque, a precisa fazer força tem que erguer equipamento (ENCARREGADA 1).

[...] também é bem desafiador é saber como lidar conhecer o jeito de cada um, tentar extrair o melhor de cada pessoa isso é um grande desafio de se conhecer e conhecer o outro para fazer um bom trabalho (COORDENADORA 2).

Embora se tenha um aumento das mulheres no mercado de trabalho, elas estão em constante prova das suas capacidades e habilidades em coordenar uma equipe: quando são aprovadas para assumir determinados cargos de chefia, elas mostram pra que vieram e, por muitas vezes, são eleitas com a melhor gestão, no qual a equipe trabalha unida e com confiança. Tais características são visíveis quando há gestão feminina: a mulher sabe quando pode contar com a sua equipe e, não que o gênero oposto não faça, mas consegue visualizar o lado emocional dos membros, podendo ajudar os seus liderados até em problemas particulares, sendo que esta questão é muito valorizada pelas pessoas.

#### 4.4 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA O EMPODERAMENTO

Nesta seção buscou-se descrever, a visão das mulheres, quanto às práticas organizacionais que auxiliam no empoderamento feminino na cooperativa. Como em tantas outras empresas, na Cooperativa estudada ainda existe a cultura patriarcal, tendo a grande maioria dos cargos de gestão ocupados por homens.

De acordo com as gestoras entrevistadas, a Cooperativa proporciona oportunidades de crescimento a todos, basta estar preparado, como é relatado.

As oportunidades são dadas a todos, e desde a oportunidade de estudar de bolsa de incentivo, por exemplo (COORDENADORA 1).

A cooperativa nos dá a mesma oportunidade, em termos de treinamento, não tem esta discriminação, em termos de recrutamento interno, acho que não tem discrimina neste sentido (ASSESSORA)

O desenvolvimento de cada um, somente depende de cada pessoa, mas a cooperativa a forma que ela incentiva as pessoas para estudar para se desenvolverem é de forma igual, eu acho que a Cooperativa ela traz isso com uma forma igual tanto para o gênero masculino quanto para o feminino (ENCARREGADA 1).

Além disso, é importante exigir as organizações a criação de políticas que auxiliem a equidade de gêneros, como forma de melhor adequar as determinadas situações, além de suprir todas as necessidades, uma questão onde a Cooperativa necessita analisar melhor suas práticas frente ao espaço feminino no mercado de trabalho é ver a mulher de uma forma diferente, permitindo que ela consiga conciliar família e trabalho, capacitando-as e acreditando nelas, como exclamado pelas entrevistadas:

[...] o empoderar e capacitar e poder propiciar daqui a pouco, porque querendo ou não, a mulher ela é mãe, e os filhos são mais dependentes das mães, então é tentar conciliar e enxergar um pouco diferente, olhar para isso diferente, podemos tratar isso como os homens, mas ter esta sensibilidade, e empodera-las, capacitando e acreditando nelas, não existe cargos para homem ou para mulheres, existem pessoas certas para lugares certos (COORDENADORA 3).

Oportunizando as mulheres a mostrar a trabalhar e valorizando o potencial de cada pessoa tem, independente se é homem ou mulher, avaliando o potencial profissional que cada ser humano tem (GERENTE).

Como demonstrado nos relatos a Cooperativa deve continuar oportunizando e incentivando a todos a busca da qualificação profissional, tanto para o gênero masculino quanto para o feminino. Com isso, as mulheres mostraram e trabalharam para estar preparada para as oportunidades. A Cooperativa valorizando o potencial que cada pessoa tem, independentemente de ser homem ou mulher, a mesma terá um melhor desempenho de todos.

Além de oportunizar a qualificação, a Cooperativa poderá contribuir ao empoderamento feminino, contratando ainda mais mulheres, inserindo-as no mercado de trabalho, assim essas conquistarão ainda mais espaço, conforme relatado por uma das entrevistadas.

A contribuição é contratando mulheres, dando essa oportunidade de inserir no mercado de trabalho, e automaticamente irão mostrar o valor e as capacidades e conquistar o espaço (COORDENADORA 2).

No entanto, como a ascensão da mulher no mercado de trabalho ainda está galgando, muitas mulheres ainda estão em busca de qualificação, não se sentem totalmente preparadas para assumir um cargo superior ao que estão hoje.

Todavia, entende-se que na cooperativa o empoderamento feminino está em processo de transição em relação a minoria de mulheres em cargos de gestão, que com o passar do tempo, esta realidade mudará, considerando que as mulheres devem acreditar no seu potencial e deixar o medo de lado, quando este existir, a cooperativa permitindo que a mulher participe da mesma forma que os homens, esse medo não existirá, porque elas irão ter a certeza que possuem capacidades e habilidades que contribuíram para eficácia do poder de decisão, como é relatado a seguir.

Hoje a gente tem várias áreas onde tem homens e ainda assim a segunda pessoa é mulher, quem sabe daqui cinco anos, iremos ter muitas mulheres em posto de gerente essas que estão com segunda pessoa (COORDENADORA 1).

[...] outra coisa é que as mulheres ainda estão buscando se qualificar, e com o tempo a tendência é melhorar ainda mais (COORDENADORA 3).

Muitas vezes é, as mulheres se desafiarem e dizerem eu posso, eu consigo fazer também, porque o principal fator é este se a mulher chegar, com qualificação técnica, com capacidade de gestão, com liderança ela vai conquistar espaço. Não pode ter medo, deve definir o teu objetivo e seguir (GERENTE).

Diante do exposto, percebe-se que a Cooperativa está caminhando para o aumento do empoderamento feminino, que no futuro possivelmente a realidade será diferente. Conforme Melo e Lopes (2011), o empoderamento deve partir de uma sensibilização por parte das organizações com o intuito de estimular a conscientização em relação a discriminação de gênero, estabelecendo uma nova visão da mulher, as suas capacidades e seus direitos. Sendo que o empoderamento não é um sistema com início e final, pois cada mulher tem experiências diferentes, não existindo formulas, modelos descritos que ensinem as mulheres ele depende de cada uma de

acorda com o seu nível de subordinação, baseado nas experiências vividas por cada uma.

#### 4.5 O EMPODERAMENTO FEMININO NA COOPERATIVA

Nesta seção, foram analisadas as ocorrências e as evidências que enfraquecem e fortalecem o empoderamento feminino na cooperativa, com base na categorização das falas das entrevistadas, o que afirma-se que existe alguns desafios que as gestoras da Cooperativa necessitam superar, no entanto, existe também as potencialidades que valorizam e motivam as gestoras. Os trechos das entrevistas mostram que a Cooperativa precisa se sensibilizar em relação ao empoderamento feminino, conscientizando sobre a questão da discriminação mesmo que esta seja implícita ou muitas vezes, velada.

Desta forma, será demonstrado as categorias de assédio moral, preconceito e autoritarismo que foram evidenciadas nos relatos, mesmo seja percebido pelas entrevistadas, conforme o Quadro 3:

Quadro 3 - Ocorrências que enfraquecem o empoderamento na cooperativa.

Ocorrências	Evidências
Assédio moral	<p><i>“A gente faz as reuniões de gerente, 95% homens e 5% mulheres é a realidade, as vezes fazem uma piada, piadas machistas é mais, eu não levo a mal” (Coordenadora 1).</i></p> <p><i>“Às vezes acontecem algumas situações, mas não é com gestores, mas você está em uma atividade em uma unidade ou algum lugar, e alguém começa se achar íntimo, e faz uma brincadeira besta” (Coordenadora 1).</i></p> <p><i>“Mas assim, ainda tem “ah ela é mulher, ” um pouco ainda de machismo, elas mandam, elas tentam que mandar” (Assessora).</i></p> <p><i>“Que olham para a gente e falam, “ah ela é mandona”, mas eu somente expresso a minha opinião seja ela certa ou errada eu falo” (Assessora).</i></p>
Preconceito	<p><i>“...hoje a grande maioria das mulheres da cooperativa estão em cargos técnicos, mas em cargos gerenciais não tem nenhuma mulher por exemplo gerente de indústria, neste sentido que acho que tem um pouco de preconceito” (Assessora).</i></p> <p><i>“Infelizmente ainda na produção devido a atividade que deve ser desenvolvida, alguma força física coisa sim, as mulheres são preteridas aos homens, preferem os homens porque eles têm mais força...” (Coordenadora 2)</i></p> <p><i>“Eu acho que as escolhas, porque quem escolhe os gerentes são os diretores da cooperativa, e esses são homens, que tem uma cultura machista, infelizmente está enraizado, uma pessoa na faixa dos 60 a 70 anos não consegue olhar para a mulher da forma que nós vemos hoje...” (Coordenadora 2)</i></p>

Ocorrências	Evidências (Continuação Quadro 3)
Preconceito	<p><i>“Às vezes os homens acham que as mulheres não têm tanta competência tanto quanto eles, nós trabalhamos até um tempo atrás com uma gerente mulher, e sentimos um pouco a falta disso hoje, um pouco pela proximidade que a gerente mulher tem com os seus subordinados, e eu vejo com o homem o gerente hoje, sendo homem ele é mais fechado ele parte mais pra cobrança somente” (Encarregada 1)</i></p> <p><i>“E tem sempre, a porque você não vai conseguir, quando eu saí do controle de qualidade fui para higienização, era um homem o encarregado anterior, eu assumi, e tive bastante dificuldade com a equipe porque precisava fazer força, tem que erguer equipamento” (Encarregada 1).</i></p>
Autoritarismo	<p><i>“Eu acho a questão dos “ciúmes de homem” o ciúme do poder, o poder tem que estar com os homens, o querer que o poder fique com os homens, e querendo ou não ainda temos que a mulher é aquela que deve cuidar dos filhos, da casa” (Assessora).</i></p> <p><i>“Mas as vezes até a questão de entonação de voz, o homem tende a se impor, não sei se é a palavra machismo” (Coordenadora 3).</i></p> <p><i>“Mas já ouvi falar em outras unidades que os supervisores preferem mais a gestão do homem, sei lá, mas acho porque eles querem ser mais, as vezes falam mais alto, fala mais grosso, são mais duros nas cobranças” (Encarregada 2).</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Diante do que foi exposto nos extratos dos relatos das entrevistadas, na cooperativa existe a ocorrência de assédio moral, mesmo que inconsciente é perceptível pelas gestoras através das brincadeiras machistas feitas pelos seus colegas e superiores. De acordo com Lorio (2002, apud FREIRE, et al., 2012) o empoderamento feminino representa uma mudança na autoridade habitual dos homens sobre as mulheres, o que lhe garantiu uma emancipação referente ao seu próprio corpo, sua sexualidade, o direito de ir e vir, além de um rebate aos abusos físicos e o desrespeito da pessoa. O empoderamento feminino é a condição para a equidade de gênero. Existe ainda questão do machismo por ser do gênero feminino, sendo isso um assédio moral pôr a maneira de como são taxadas, de que mulher não vai conseguir desenvolver um bom trabalho ou gerir uma equipe. Conforme Neves (2015) as mulheres promovem as ações do empoderamento feminino, com o intuito de conseguir a liberdade encorajando-as a ultrapassar os obstáculos de gênero, com atitudes para que seus direitos sejam respeitados.

Outra questão visível na Cooperativa que enfraquece o empoderamento e torna um desafio para a gestão feminina é o preconceito por ser do gênero feminino, e se divide entre a vida profissional e a familiar, ou por ser esposa de um empregado da

cooperativa, algo que irá desabonar quando participar da seleção para um cargo gerencial, é uma questão que a Cooperativa terá que melhorar no seu processo de seleção, olhar de forma diferente a fim de permitir uma oportunidade para o gênero feminino, sendo que a cultura da região ainda existe costumes da cultura patriarcal, de acordo Melo, Lopes (2012) nos mostra que nos anos 1960 e 1970 a cultura patriarcal foi questionada em razão das modificações em relação aos aspectos culturais, econômicos da sociedade e também no perfil feminino.

Assim conforme Lima, et al. (2013) este desafio dificulta o aumento e a manutenção deste gênero em cargos de gestão com preconceito de que a mulher muitas vezes é taxada como alguém que age guiada por um sentimento.

Ainda existe a questão do autoritarismo onde os homens têm ciúmes do poder, acreditando que eles são mais capazes de ter o poder da decisão do que as mulheres, faz parte do perfil das mulheres serem compreensivas e resistentes, mas a sociedade impões fatores que o homem não pode demonstrar fraqueza (SANTIN, 2017, p.52).

Desta forma, como demonstrado a Cooperativa possui ocorrências que enfraquecem o empoderamento feminino, mesmo que não seja percebido pelas mulheres gestoras, mas foram evidenciadas nas suas falas, no qual sugere-se que a cooperativa busque políticas para o aumento do empoderamento feminino, de acordo com a ONU MULHER (2017) a criação dos princípios do empoderamento feminino é para auxiliar as empresas a incorporar valores e práticas referente a equidade de gênero e ao empoderamento feminino.

Contudo, a Cooperativa dispõe de ocorrências que fortalece o empoderamento feminino, que precisam cada vez mais serem valorizadas, como relatado no Quadro 4:

Quadro 4 - Ocorrências que fortalecem o empoderamento.

Ocorrências	Evidências
Incentivo à qualificação	<p><i>“Mas eu acho que a empresa oferece esta oportunidade de estudar e também as próprias vagas, as próprias vagas não dizem do sexo masculino ou sexo feminino, desde que tenham interesse e paciência, porque muitas vezes as pessoas não têm paciência para alcançar o próximo passo” (Coordenadora 1).</i></p> <p><i>“A cooperativa nós oferece a mesma oportunidade, em termos de treinamento, não tem esta discriminação, em termos de recrutamento interno, acho que não tem discrimina neste sentido” (Assessora).</i></p>

Ocorrências	Evidências (Continuação Quadro 4)
Valorizar e reconhecer as características da gestão feminina	<p><i>“A característica feminina de ser detalhista, daqui a pouco a mulher consiga perceber mais, perceber que o empregado não está bem naquele dia, ter uma sensibilidade maior com algum problema pessoal” (Coordenadora 2).</i></p> <p><i>“As mulheres elas são mais minuciosas elas são mais detalhistas, e talvez isso seja um diferencial para determinadas funções, mas quando se tem uma atividade que exige muito detalhe, muito sexto sentido, uma mulher na minha opinião consegui desempenhar melhor, além do qual a mulher tem muito de pacificar, tentar ajeitar as coisas e fazer com que as coisas aconteçam da melhor maneira possível, isso faz com que nós tenhamos um papel diferenciado dentro da gestão das organizações” (Gerente)</i></p> <p><i>“As mulheres elas são mais sentimentais, então hoje quando eu tenho um empregado que eu percebo que não está bem, eu consigo sentir e ver que aquela pessoa não está bem, tem alguma coisa acontecendo com ela, então mulheres se aproximam mais de seus empregados, eu acho isso muito importante” (Encarregada 1).</i></p>
Garantir a participação no processo de decisão	<p><i>“Chegar para a diretoria e dizer, olha, eu acredito que nós precisamos corrigir o nosso rumo pra lá ou pra cá porque aqui nós estamos tendo problemas, então o que mais me realiza e conseguir enxergar o meu trabalho como eu sou a médica da saúde da empresa” (Gerente).</i></p> <p><i>“Estar ajudando a fazer a gestão de todo este patrimônio e saber que na medida que nós vamos cuidando bem da saúde financeira da empresa, nós estamos propiciando o crescimento e o desenvolvimento de todos os 28000 empregados” (Gerente)</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Assim como existe as ocorrências para o fortalecimento do empoderamento feminino, como o incentivo a qualificação o que faz com que as mulheres consigam competir com os homens em se tratando de cargos de gestão, auxiliando-as a se sentirem mais preparadas para as oportunidades oferecidas, sendo que a cooperativa oferece oportunidades para todos independente do gênero. A Cooperativa valoriza e reconhece as características da gestão feminina, pois estas auxiliam na gestão feminina sendo um diferencial diante da gestão do gênero oposto. Assim, para Rezende, et al. (2014), destacam que a líder mulher, volta sua atenção não apenas para os resultados, mas também para as pessoas, preocupando-se em ter um ambiente harmonioso.

Além dessas ocorrências é perceptível que na Cooperativa as mulheres gestoras são ouvidas e bem vistas pela direção, e que por mais que a gestão feminina

hoje na cooperativa seja a minoria, mas em várias áreas a segunda pessoa é uma mulher que auxilia no processo de decisão e coordena parte da equipe. Com base no relato da entrevistada Gerente, verificou-se que quando a mulher consegue um cargo de gestão ela mostra a sua capacidade e as suas habilidades, sendo esta ela quem avalia a saúde da empresa e mostra o que fazer para a direção, como observadora posso afirmar que os diretores confiam plenamente nas suas decisões referente ao seu trabalho na Cooperativa.

Desta forma, afirma-se que a Cooperativa também possui ocorrências que fortalecem o empoderamento, mas ainda precisa melhorar em relação a este contexto, pois com o empoderando das mulheres, a cooperativa somente tem a ganhar, as mulheres não querem competir com o gênero oposto mas sim agregar e contribuir para o sucesso da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres, para conquistar um espaço no mercado de trabalho, estão em busca de qualificação através de muitas discussões. A luta das mulheres pelo seu empoderamento e a sua inserção no mercado de trabalho é constante, no qual possui vários desafios a serem enfrentados como ainda a cultura patriarcal existente, desigualdade de gênero, a conciliação com a vida familiar.

Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo analisar as perspectivas relacionadas ao empoderamento feminino em uma Cooperativa, o que demonstra que a maioria dos cargos de gestão são ocupados por homens: na totalidade das unidades desta Cooperativa os cargos de gestão são ocupados em 80,44% por homens, o que demonstra que ainda está faltando alternativas para melhorar este percentual e empoderar as mulheres. Nesse sentido, percebe-se que o empoderamento feminino na Cooperativa ainda está galgando, pois as mulheres ainda estão em minoria nos cargos de gestão.

A fim de atender os objetivos específicos de identificar as características da gestão feminina na cooperativa, foram realizadas entrevistas com sete mulheres gestoras sendo cinco a nível gerencial e duas a nível operacional. As entrevistadas possuem um alto grau de instrução, a maioria possui pós graduação completo, duas delas estão cursando MBA e, uma está cursando outro curso superior. Nesse sentido percebe-se que as mulheres estão em constante busca de qualificação, pois querem e buscam estar preparadas para as oportunidades do mercado de trabalho, de certa forma é uma maneira de competir com o gênero oposto.

Esse estudo nos mostrou que a maioria das entrevistadas possuem muitos anos de empresa, sendo que para algumas o trabalho na cooperativa foi o primeiro e o único. Com relação ao tempo no cargo de gestão há uma variação: de 3 a 12 anos. Tal dado pode ser considerado como premissa para definir que as entrevistadas possuem experiência na função que exercem e, além de trabalhar na Cooperativa estudada, são esposas, mães e donas de casa.

Todas as entrevistadas apresentaram histórias de superação profissional e pessoal e estão hoje em cargos de gestão por méritos próprios. O diferencial nas suas gestões das trabalhadoras tem como bases a confiança, a liberdade, e à proximidade da sua equipe.

Ainda, nesse contexto, a gestão feminina possui algumas características que auxiliam a competir com a gestão do gênero oposto, algumas potencialidades que foram elencadas nas falas das mulheres gestoras entrevistadas: visualizar e entender o lado emocional das pessoas; facilidade em adaptar com as mudanças; utilizar da liderança horizontal, onde a gestora possui a capacidade de ser uma aliada a sua equipe; facilidade em dar *feedback*: toda mulher gosta de conversar e argumentar, se colocar no lugar do outro tornando ainda mais eficaz esta ferramenta; capacidade de cooperação: a cooperativa se configura como um espaço de cooperação e com mulheres na gestão não poderia ser diferente, a mulher não somente diz o que deve ser feito, mas ela mostra como deve ser feito.

Em relação ao segundo objetivo específico, apontar as dificuldades encontradas pelas mulheres que exercem cargos de chefias, percebe-se que como o empoderamento feminino ainda é visualizado como uma afronta ao poder do gênero oposto, as entrevistadas afirmaram ter alguns desafios à enfrentar: trabalhar fora e conciliar a vida familiar com a profissional, considerando que ainda hoje é a mulher que se preocupa mais com os filhos, e que, em determinadas situações, tem que abrir mão da família para priorizar a sua carreira profissional.

Outro elemento destacado é a discriminação de gênero, mesmo que inconsciente, percebe-se a existência de brincadeiras machistas ou a questão de desabono, como “ela não vai conseguir”. Ressalta-se, ainda que diante dessa discriminação, as mulheres estão em busca da equidade de gênero, mesmo que a disparidade entre os gêneros nos cargos de gestão aconteça dentro da cooperativa, tornando-se um desafio também nesse espaço de trabalho: toda mulher tem que provar e demonstrar para a sua equipe a sua capacidade de liderar.

O terceiro objetivo específico consistia em descrever, na visão das mulheres, práticas organizacionais que auxiliam no empoderamento feminino. A cooperativa ainda tem premissas de uma cultura patriarcal, sendo que a maioria dos cargos de gestão são ocupados por homens, como relatado por uma das entrevistadas: existe uma falha no processo de escolha de candidatos para o cargo de *trainee* gerencial porque quem faz as escolhas são os homens. Nesse sentido, sugere-se a criação de um indicador para candidatas mulheres também estarem concorrendo a essas vagas. Outra situação sugerida é que a gestora mulher deve ser analisada e avaliada com um olhar que vai além de seu campo profissional, pois além de ser gestora ela é mãe e esposa, além de sempre valorizar o seu trabalho.

Diante deste contexto, constatou que na cooperativa existem ocorrências que enfraquecem o empoderamento, como evidenciado nas falas das entrevistadas, como o assédio moral, a ela é mulher, não vai conseguir, o preconceito e o autoritarismo, o que é perceptível que a Cooperativa tenha que melhorar em relação. Mas também foram evidenciadas ocorrências que fortalecem o empoderamento, a questão pelo incentivo à qualificação, as oportunidades oferecidas, mesmo que seja para ambos os gêneros, faz com que as mulheres também consigam se qualificar e assim lutar por melhores cargos dentro da cooperativa. As características referentes a gestão feminina são visualizadas nas equipes de cada uma, na qual é um diferencial perante a gestão masculina dentro da cooperativa, é estas são valorizadas pela direção.

Podemos afirmar que o empoderamento feminino na cooperativa encontra-se em processo de transição, pois ainda existem poucas mulheres em cargos gerenciais, mas as que estão nestes cargos são valorizadas e bem vistas e detém o poder de decisão juntamente com os demais gestores, sendo estas potencialidades em relação ao empoderamento feminino. É visualizado que cooperativa dispõe hoje de várias mulheres em cargos de segunda pessoa em diversa áreas, o que está faltando é empoderar essas mulheres com o poder da caneta e não somente como a sombra de outra.

Por fim, é evidente que a Cooperativa apresenta desafios a serem enfrentados, mas também possui potencialidades em relação ao empoderamento feminino que devem ser valorizados. Para melhorar a questão dos desafios, sugere-se a Cooperativa a criação de políticas organizacionais que fomentem um ambiente em que a mulher tenha os mesmos direitos, as mesmas oportunidades, e que o olhar diante do gênero feminino seja diferente, que ela é capaz e eficiente tanto, quanto ao gênero oposto. Desta forma, as mulheres irão contribuir ainda mais com a cooperativa, e lutar junto com o gênero oposto a fim de vencer os objetivos e metas estabelecidas contribuindo com o sucesso da cooperativa.

A partir da realização da presente pesquisa, sugere-se para novos estudos a avaliação do empoderamento feminino na cooperativa sob uma ótica cronológica, a fim de conhecer a evolução da cooperativa em relação a este tema e posteriormente conseguir fazer um estudo comparativo com as demais organizações do setor.

## REFERÊNCIAS

AGROINDÚSTRIA. **Slides de Apresentação**. Chapecó, 2017. Material cedido pela empresa para coleta de informações.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARAÚJO, Shirlei Andreia Guedes Dantas. LIMA, Tatiane de Lucena. **O empoderamento feminino: análise da participação da mulher no mercado de trabalho e na política na região metropolitana de Salvador**. Revista Diálogos & Ciências. Nº 36, Junho de 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. São Paulo: McGraw-Hill, p. 363, 2007.

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET. Rio de Janeiro, 2014.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, v. 2, p. 195-131.

BENEVIDES, Vitor Luciano Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, M. J. **A Mulher Executiva e suas Relações de Trabalho**. Revista de Administração de Empresas (FGV), São Paulo, v. 31, n.4, p. 17-33, 1991.

BIANCHI, E. M. P. G.; Quisihida, A.; FORONI, P. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas**: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. RAC. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA (ONLINE), v. 21, p. 41-61, 2017.

BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas** - novas práticas, conceitos tradicionais (2a. edição). 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. v. 1. 443p.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 11 abr. 2018.

BRASIL. PERIÓDICOS DA CAPES. **Capes**. Disponível em: <[http://www-periodicos-capes-gov-br.ez372.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pcontent&view=pcontent&alias=historico&Itemid=100](http://www-periodicos-capes-gov-br.ez372.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=historico&Itemid=100)>. Acesso em: 25 Nov. 2017.

BRAUNER, Vera Lucia. **Desafios emergentes acerca do empoderamento da mulher através do esporte**. Movimento, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 521-532, abr./jun. de 2015.

BUENO, Viviane Krupek; KNUPPEL, Maria Ap. Crissi. **A participação da mulher no cooperativismo**: um estudo a partir de pesquisas em relação à Temática. Disponível em: <http://www.infocos.org.br/publicacresol/upload/trabalhosfinal/216.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2018.

CAMPOS, R. C.; CAPPELLE, M. C. A.; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; SILVA, K. A. T. **Gênero e Empoderamento**: Um Estudo Sobre Mulheres Gerentes nas Universidades. Revista latino-americana de Geografia e Gênero, v. 8, p. 1, 2017.

CARVALHO NETO, Antônio; TANURE, Betânia; SANTOS, Carolina Maria Mota; Lima, Gustavo Simão. **Executivos brasileiros**: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. Revista de Ciências da Administração, v. 14, p. 35-49, 2012.

CARVALHO NETO, Antônio; TANURE, Betânia; ANDRADE, Juliana Oliveira. **Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos.** RAE Eletrônica (Online), v. 9, p. 2-23, 2010.

CARVALHO NETO; SANT'ANNA, A. S. **Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois Lados de Uma Mesma Moeda:** Vinculações Sob a Ótica do Fenômeno da Liderança. Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, p. 2-20, 2013.

CARVALHO, Antônio V., SERAFIM, Oziléa Clen G. **Administração de Recursos Humanos.** Volume 2. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CASTRO, Aldemar Araújo. **Revisão Sistemática e Meta-análise.** Atallah NA, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.epm.br/cochrane/bestvidence.htm>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

CASTRO, Phillip Kelvin Lobo Bueno; SILVA, Fabiula Meneguete Vides. **Liderança Organizacional em uma Incubadora de Empresas de Base Tecnológica.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 3, p. 71-85, 2017.

CEZAR, B. G. S.; SCHERER, L. A.; CORSO, K. B. **Empoderamento Feminino Na Carreira De Mulheres Docentes:** Estudo em uma Universidade Federal do Interior do Rio Grande Do Sul. Revista de Carreiras e Pessoas, V. 7, P. 440-455, 2017.

COOPER A1, Cooperativa Agropecuária A1. **Cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.coopera1.com.br/cooperativismo/>>. Acesso em 10 abr. 2018.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes:** evidências nas histórias de vida. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

COSTA, Luciano; DUTRA, Joel Souza. **A Influência da Percepção de Sucesso na Carreira sobre o Comprometimento Organizacional:** Um Estudo entre Professores Universitários. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Anais Eletrônicos. João Pessoa, 2011. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/...24022011.../Tese\\_Costa\\_2010\\_2011.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/...24022011.../Tese_Costa_2010_2011.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2017.

DUTRA, Delia. **Mulheres, migrantes, trabalhadoras:** a segregação no mercado de trabalho. REMHU (Brasília), v. 21, p. 177-193, 2013.

FAVILLA, C; TOMAZ, Et al. **Competência e sensibilidade são sinônimos de sucesso**. Brasília: Revista Sebrae, número 8, 2003.

FIALHO, C. B.; ROSA, A. F.; GAI, M. J. P.; NUNES, A. F. P. **Empoderamento e gênero**: um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma Universidade Federal. REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DIÁLOGO - RAD, v. 20, p. 1-24, 2018.

FONSECA, A. M. O.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B.. **Liderança**: Um retrato da produção científica brasileira. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso), 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, D. A. L.; CAMPOS, L. N. M.; CORREA, R.; RIBEIRO, H. C. M. **Empreendedorismo Feminino no Brasil**: Perspectivas. Tecer (Belo Horizonte), v. 5, p. 7, 2012.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. **Revisões sistemáticas da literatura**: passos para sua elaboração. Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 23, p. 183-184, 2014.

GARRET, Adriano; **Liderança: A Batalha pelo Empoderamento Feminino**. **Revista Gestão RH**, São Paulo, Ano XXV, Ed 132, p. 14-15, 2017.

GIL, Antônio. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GONTIJO, Miriam Rabelo; MELO, Marlene Catarina Oliveira Lopes. **Da Inserção ao Empoderamento**: Análise da Trajetória de Diretoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. READ. Revista Eletrônica de Administração, v. 23, n. N. Especial, p. 126-157, 2017.

GONSALVES, Elisa. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2011.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

HITT, Michael A., MILLER, C. Chet., COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Mulher no mercado de Trabalho**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp.pdf](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2017.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho**. Organizações & Sociedade (Impresso), v. 17, p. 243-257, 2010.

KAZAN, Ana Lúcia; COMIN, Fabio Scorsolini. **Liderança e Desenvolvimento Humano**. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/lideranca-e-desenvolvimento-humano/61762>>. Acesso em 04 nov. 2017.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Mark. **Administração: uma perspectiva global e empresarial**. 13. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2009.

LAVINAS, Lenas. **O gênero feminino e suas particularidades**. Brasília: Revista Sebrae, n. 8, 2003.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antônio. M.; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania; VERSIANI, Fernanda. **O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras**. Pretexto (Belo Horizonte. Impresso), v. 14, p. 65-80, 2013.

LINDO, Maíra Riscado; CARDOSO, Patricia Mendonça; RODRIGUES, Monica Esteves, WETZEL, Úrsula. **Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_621.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_621.pdf)>. Acesso em 18 mar. 2018.

LUZ, Cícero Krupp; SIMÕES, Bárbara Helena. Sim, elas podem!? Os avanços e entraves na representatividade política como empoderamento feminino no Brasil e na Índia. **Revista Eletrônica Direito e Sociedade** - REDES, Rio Grande do Sul, v. 4, p. 69-89, 2016.

MANESCHY, Maria Cristina; SIQUEIRA, Deis; ÁLVARES, M. L. M. Pescadoras: subordinação de gênero e empoderamento. **Revista Estudos Feministas** (UFSC. Impresso), Florianópolis, v. 20, p. 713-737, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, Tania Matos Gomes; FERREIRA, Celia Melo. **Mulheres na gestão de topo: a problemática do GAP de gênero e salarial**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 14, n. 1, p. 43-59, 2015.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia/ planejamento**. 6. ed. – 4. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; LOPES, Ana Lucia Magri. Empoderamento De Mulheres Gerentes: A Construção De Um Modelo Teórico De Análise. **Revista Gestão E Planejamento**, Salvador: v. 12, n. 3, p. 648-667, setembro/dezembro, 2012.

MORANDI, Taina Bruna. **Assédio moral no ambiente organizacional: o contexto dos abusos psicológicos contra as mulheres no ambiente de trabalho**. Disponível em: <https://rd.ufffs.edu.br:8443/handle/prefix/1057>. Acesso em 04 jun. 2018.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NEVES, Ruth Zalamena Das. **As marcas de gênero na escolarização de mulheres e o empoderamento feminino**. Disponível em: <[Http://hdl.handle.net/10183/148301](http://hdl.handle.net/10183/148301)>. Acesso em 05 nov. 2017.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **História do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em 01 mar. 2018

OIT. **Equilíbrio entre trabalho e família**. 25/11/2011. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/equil%C3%ADbrio-entre-trabalho-e-fam%C3%ADlia>>. Acesso em 30 mai. 2018.

OLIVEIRA, André Riberio; GAIO, Luiz Eduardo; BONACIM, Carlos Alberto Grespan. Relações de Gênero e Ascensão Feminina no Ambiente Organizacional: Um Ensaio Teórico. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, p. 80-97, 2009.

ORGANIZAÇÃO NAÇÕES UNIDAS MULHERES (ONU MULHERES). **Princípios de Empoderamento das mulheres**. Disponível em:

<<http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-dasmulheres/>>. Acesso em 21 nov. 2017.

OSESC, Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. **Números**. Disponível em: <<http://www.ocesc.org.br/itens/numeros>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

PROBST, Elisiane Renata. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Revista 2**, [s.l], p. 1-8 jan-jun/2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

QUELHAS, Felipe Castro. **Mulheres Executivas no Mercado de Trabalho**. In: *VI Congresso Nacional de Excelencia em Gestão*. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0254\\_1213\\_12.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0254_1213_12.pdf)>. Acesso em 17 set. 2017.

REZENDE, Fernanda Versiani; CARVALHO NETO, Antonio Moreira; TANURE, Betania. A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **Revista Una**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul, **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSADO, João Pedro. **Liderança transformacional e carismática, personal branding e social media: caso de estudo Gary Vaynerchuk**. 2012. Tese (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico) – Universidade do Porto, Porto. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/60450/1/000145353.pdf>>. Acesso em 01 dez. 2017

SANCHEZ, Juliana, F. SEBASTIAO, Fernanda, Ap. **O papel da liderança nas empresas**. 2004. Disponível em: <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:A4iGmFY9Y4YJ:www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_11/copiar.php%3Farquivo%3D896-sanchez\\_jf\\_opapeldalideran%25E7anasempresas.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:A4iGmFY9Y4YJ:www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/copiar.php%3Farquivo%3D896-sanchez_jf_opapeldalideran%25E7anasempresas.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em 19 nov. 2017.

SANTIN, Katia Regina. **Processo de gestão feminino na empresa rural**. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br:8443/handle/prefix/1/1842>. Acesso em 04 jun. 2018.

SANTOS, Jean Carlo Silva dos; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Relações de Gêneros nas Organizações**: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 4, n. 3, p. 171-189, 2012.

SARDENBERG, Cecília Maria Bacellar. **Conceituando “Empoderamento” na Perspectiva Feminista**. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/6848>> Acesso em 01 Mar. 2018.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, v. 20, n.2, p. 71-99, jul. dez. 1995.

SESCOOP, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Números do Cooperativismo de SC**. Disponível em: <<http://www.sescoopsc.org.br/noticia/12242>>. Acesso em 14 abr. 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STEIL, Andrea Valéria. **Organizações, gênero e posição hierárquica**: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAUSP*, v. 32, n. 3. 1997.

SPRICIGO, Cristiane. **Gestão Empresarial e Ascensão Feminina**: estudo de caso numa empresa da região sul do Brasil. 2017. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180489/102\\_00057.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180489/102_00057.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 30 abr. 2018.

THIMÓTEO, Polyana Martins; ZAMPIER, Marcia Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 53-75, 2015.

TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **A universidade como catalisadora da inova o tecnológica baseada em conhecimento**. 2012. 238 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administra o, Departamento de Pós-gradua o em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/01/KellyCristina-BenettiTonaniTosta.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2017.

TEIXEIRA, Vanessa Cardoso. **O fenômeno Teto de Vidro e a ocupa o da mulher no mercado de trabalho**. 21 jan. 2012a. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-fenomeno-teto-de-vidro-e-a-ocupacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/61094/>>. Acesso em 11 abr. 2018.

TEIXEIRA, Carlos Honorato; WRIGHT, James Terence Coulter. **A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado**: uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional, 2012b. 311f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012b. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11072012-160119/pt-br.php>> Acesso em 11 fev. 2018.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Ed. Unijuí. 2009. 232 p. (Coleção educação à distância. Série livro-texto). Disponível em:<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/164/Pesquisa%20em%20administra%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VEJA, **Brasil levará 100 anos para igualar salários de homens e mulheres**. Publicado em 26 de outubro, 2016. Disponível em:<<http://veja.abril.com.br/economia/brasil-levara-100-anos-para-igualar-salarios-de-homens-e-mulheres/>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

VILAS BOAS, Luiz Henrique de Barros; NETO, Alcides de Paula; CRAMER, Luciana. Relações de Gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.38, n.3, p.219-229, set. 2003. Quadrimestral.

ZANETTI, Robson. E-Book: **Assédio Moral no Trabalho**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 10 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=5.22743&seo=1>>. Acesso em: 01 Jun. 2016.

**APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados – roteiro de entrevista****ROTEIRO DE ENTREVISTA****1ª Etapa: Perfil das entrevistadas.**

- a) Área de atuação na cooperativa/cargo ocupado
- b) Idade.
- c) Estado civil.
- d) Possui filhos/número de filhos
- e) Grau de instrução.
- f) Tempo de empresa.
- g) Tempo que atua no cargo de gestão.
- h) Tempo que já trabalha fora.

**2ª Etapa: Roteiro de entrevistas.**

1. Fale sobre sua vida profissional. Conte sobre a sua história de superação na vida profissional?
2. Como você aproveita o tempo livre, fora do trabalho?
3. Como é seu trabalho na cooperativa? Qual a atividade que mais te deixa realizada? E o que é um desafio para você no trabalho?
4. Qual é o seu diferencial relacionado a gestão diante da sua equipe?
5. Como busca se qualificar e melhorar o seu desempenho nas funções do cargo?
6. Para você o que diferencia a gestão feminina da masculina? E por que?
7. Como você concilia trabalho e família? E quais os desafios de trabalhar fora?
8. Quais as dificuldades enfrentadas em relação a sua família quando tem que se dedicar mais ao seu trabalho?
9. E perante aos seus colegas de trabalho, especificamente os homens, quais as dificuldades enfrentadas?

10. Como você vê a situação de discriminação de mulheres em cargos gerenciais nas empresas? Em sua opinião porque isso acontece?
11. Você já viveu alguma experiência de discriminação, diante dos seus superiores ou qualquer colega de trabalho? Pode nos contar essa experiência em detalhes? Quais seriam suas dicas para lidar com esse tipo de situação?
12. Quais as dificuldades para a mulher no desenvolvimento de sua carreira em relação ao gênero oposto na cooperativa? Como você lida com essas dificuldades?
13. Diante de um notável aumento de mulheres ocupando cargos de chefias, na sua visão, de que forma a cooperativa contribui para esta realidade?
14. Já ocupou cargo de gestão em outra empresa? Compare essa experiência com a que você vive atualmente na cooperativa.
15. A cooperativa possui hoje um maior número de mulheres em cargos de chefias na área operacional em relação à área estratégica/gerencial. Em sua opinião, quais seriam os motivos dessa diferença?

**APÊNDICE B** – Termo de consentimento Livre e Esclarecido

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezada,

Você está sendo convidada para participar da pesquisa "**O EMPODERAMENTO FEMININO EM UMA COOPERATIVA: DESAFIOS E POTENCIALIDADES**". Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Este estudo tem por objetivo: Analisar as perspectivas relacionadas ao empoderamento feminino em uma cooperativa de Chapecó – SC; sendo que para atingir este objetivo, foram elaborados os seguintes:

- a) Identificar as características da gestão feminina na cooperativa;
- b) apontar as dificuldades encontradas pelas mulheres que exercem cargos de chefias;
- c) Descrever, na visão das mulheres, práticas organizacionais que auxiliam no empoderamento feminino na cooperativa.

Sua participação consistirá em responder às perguntas que serão realizadas a todas as entrevistadas. As informações fornecidas durante essa pesquisa serão analisadas de modo coletivo e é assegurado o sigilo em relação a sua identidade e a sua participação nesta pesquisa. Ainda, as atividades das entrevistas serão gravadas no formato de áudio, se assim você autorizar, para facilitar a análise das informações. Contudo somente o pesquisador e seu orientador terão acesso a íntegra das gravações.

Você está recebendo duas cópias deste termo onde constam e-mail e telefone da pesquisadora e o e-mail da orientadora, com eles, você pode tirar dúvidas sobre sua participação, agora ou a qualquer momento.

**Pesquisadora:** Elizandra Machado Genevro

E-mail: [elizandrag\\_adm@hotmail.com](mailto:elizandrag_adm@hotmail.com) / [elizandra-genevro@auroraalimentos.com.br](mailto:elizandra-genevro@auroraalimentos.com.br)

Telefone: (49) 98866-0674 – 3321-2068

**Orientadora:** Tatiane Silva Tavares Maia

E-mail: [tstavares@gmail.com](mailto:tstavares@gmail.com)

Declaro que entendi o propósito da pesquisa e concordo em participar.