



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

LARISSA CRISTINA DOS SANTOS

**ATUAÇÃO PROFISSIONAL DA MULHER: ESTUDO DE CASO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DO OESTE CATARINENSE**

**CHAPECÓ
2021**

LARISSA CRISTINA DOS SANTOS

**ATUAÇÃO PROFISSIONAL DA MULHER: ESTUDO DE CASO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO DO OESTE CATARINENSE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Enise Barth

Co-orientadora: Ms. Julie Rossato Fagundes

**CHAPECÓ
2021**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Santos, Larissa Cristina dos
ATUAÇÃO PROFISSIONAL DA MULHER: ESTUDO DE CASO EM
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO OESTE CATARINENSE /
Larissa Cristina dos Santos. -- 2021.
77 f.:il.

Orientadora: Doutora Enise Barth
Co-orientadora: Mestra Julie Rossato Fagundes
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2021.

1. Mulheres. 2. Competências Profissionais. 3.
Cooperativismo de Crédito. I. Barth, Enise, orient. II.
Fagundes, Julie Rossato, co-orient. III. Universidade
Federal da Fronteira Sul. IV. Título.

LARISSA CRISTINA DOS SANTOS

**ATUAÇÃO PROFISSIONAL DA MULHER:
ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO OESTE
CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 14/05/2021.

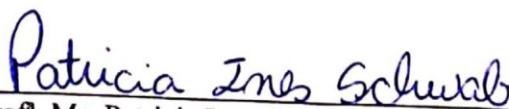
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Enise Barth – UFFS
Orientadora



Prof.^a Dr.^a Tatiane Silva Tavares Maia - UFFS
Avaliadora



Prof.^a Ms. Patricia Ines Schwab - UNIASSELVI
Avaliadora

A Jesus Cristo, meu Senhor, dedico este
trabalho que hoje representa o final de um
ciclo de minha vida repleto de experiências e
aprendizados.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela vida, por todas bençãos, livramentos, por ter permitido que eu tivesse saúde, coragem, determinação e me capacitou para chegar até o final de mais um ciclo, tenho certeza que Ele está no controle da minha vida e esteve comigo em todos os momentos e na graduação não seria diferente.

Sou, extremamente, grata a Deus pelo sustento diário, que mesmo em meio aos dias difíceis em que me senti incapaz, me fortaleceu e não me deixou desistir, essa conquista de finalizar a graduação não é só minha, mas devo a Ele que é o autor e Senhor da minha vida.

Agradeço aos meus pais André e Lenir, a minha irmã Jéssica que são meu alicerce, me acompanhando, ensinando e apoiando em todas fases da vida, me ensinando a ser uma pessoa melhor, sendo sempre meus melhores exemplos de fé, ética, honestidade, coragem, dedicação e amor. Nada disso seria possível sem vocês, eu os amo infinitamente. Agradeço ao meu namorado Anderson por ter me apoiado, incentivado e fortalecido no meio do caminho, nos momentos de crise e de decisões importantes, sou muito grata por ter você ao meu lado. Aos familiares e amigos que me incentivaram, apoiaram e compreenderam minha ausência ao longo desse processo, em especial agradeço as minhas colegas que se transformaram em grandes amigas que sempre foram parceiras nos trabalhos e me ajudaram e fortaleceram quando eu achava que não conseguiria, Adriana, Kémili, Jéssica e Rebeca, com certeza levarei vocês pra vida com muita gratidão por compartilhar esse ciclo com vocês.

Não poderia deixar de agradecer aos professores que fizeram parte dessa fase, cada um com seu jeito, sua personalidade, sua forma de ensinar, mas que a cada disciplina deixaram um pouco de si em mim e são parte fundamental da construção da minha caminhada acadêmica e profissional, agradeço principalmente as minhas queridas orientadora professora Enise e a minha coorientadora Julie que sempre com muita paciência, carinho e dedicação me auxiliaram, incentivaram, sugeriram e corrigiram sempre que necessário, que me ensinaram e me deram o privilégio tê-las comigo ao longo desse trabalho, sempre me inspirando e instigando a dar o meu melhor proporcionando um melhor desempenho neste trabalho

Hoje finalizar a graduação não é uma conquista só minha, mas levo um pouco de cada um que esteve comigo, mais próximo ou mais distante, mas que fizeram parte desse momento tão importante na minha vida.

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.”
(Provérbios 16:3)

RESUMO

As perspectivas profissionais para as mulheres têm um avanço significativo e uma tendência de alcançar igualdade e equidade por meio da mudança de cultura social com o apoio das organizações. O cooperativismo por sua vez, é uma alternativa socioeconômica com valores e princípios, com foco nas pessoas e busca promover crescimento e desenvolvimento local. O presente trabalho tem como objetivo analisar como as políticas e estratégias de gestão contribuem na promoção do desenvolvimento profissional das mulheres em uma cooperativa de crédito. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, e os meios utilizados foram pesquisa bibliográfica e estudo de caso, por meio de entrevistas com a gerente de gestão de pessoas da cooperativa e às sete profissionais que compõem o quadro de colaboradores da Cooperativa estudada. Para análise e discussão dos resultados foram divididas categorias fundamentadas nos objetivos específicos e base teórica sobre os temas apresentados neste trabalho. Os resultados demonstram que a cooperativa possui políticas de gestão de cargos e salários que possibilitam oportunidades igualitárias quanto à inserção, atuação e ascensão profissional das mulheres, por meio de uma estratégia baseada em gestão por competências que permite o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e o acesso a cargos mais altos dentro da instituição. Ainda há um longo caminho para tal, no entanto, a cultura organizacional das cooperativas pode atuar de modo a contribuir com a participação da mulher no mercado de trabalho por meio de seus princípios e valores e de suas políticas e estratégias de gestão de carreiras, possibilitando que profissionais mulheres possam se destacar e construir uma carreira tanto quanto os homens.

Palavras-chave: Mulheres. Competências Profissionais. Cooperativismo de Crédito.

ABSTRACT

Professional perspectives for women have made a significant progress and shows a tendency to achieve equality and equity through changing social culture with the support of organizations. The cooperativism, in turn, is a socioeconomic alternative with values and principles, focused on people and seeking to promote growth and local development. This paper aims to analyze how management policies and strategies contribute to promoting the professional development of women in a credit cooperative. The study was carried out through qualitative exploratory and descriptive research and the means used were bibliographic research and case study, through interviews with the cooperative's people management manager and seven female professionals who are part of the studied cooperative's staff. To analyze and discuss the results, categories were divided based on specific objectives and theoretical basis on the themes presented in this paper. The results demonstrate that the studied cooperative has job and salary management policies that allows equal opportunities regarding the insertion, performance and professional advancement of women, through a strategy based on competence management that allows personal and professional development of employees and access to higher positions within the institution. There is still a long way to go, however, the organizational culture of cooperatives can act to contribute to the participation of women in the labor market through its principles and values and also their policies and strategies for career management, enabling professional women to stand out and build a career as the men do.

Keywords: Women. Professional Skills. Credit Cooperatives.

LISTA DE SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

COCECRER /RS – Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

MAPA – Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OIT - Organização Internacional do Trabalho

SNCC – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de gênero dos empregados	21
Figura 2 - Distribuição por gênero do quadro social	22
Figura 3 - Distribuição por gênero do quadro de dirigentes.....	22
Figura 4 - Estrutura básica de governança cooperativa	28
Figura 5 – Composição de cargos por gênero	34
Figura 6 – As três dimensões da competência.....	38
Figura 7 – Competências na visão das entrevistadas.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios do Cooperativismo	20
Quadro 2 - Diretrizes estratégicas do SNCC	25
Quadro 3 – Estrutura governança cooperativa	28
Quadro 4 - Competências para o profissional nas organizações	39
Quadro 5 - Competências de Liderança	40
Quadro 6 - Categorias e subcategorias de análise	46
Quadro 7 - Perfil das profissionais entrevistadas	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	COOPERATIVISMO: UMA PERSPECTIVA DE IGUALDADE	19
2.1.1	Sociedades cooperativas de crédito	23
2.1.2	Governança e gestão de cooperativas.....	26
2.2	A MULHER E A LUTA PELA IGUALDADE DE GÊNERO	30
2.3	A EVOLUÇÃO E OS DESAFIOS DA MULHER NO MUNDO DO TRABALHO	32
2.4	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	44
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	44
3.4	COLETA DE DADOS	44
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	45
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
4.1	POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA COOPERATIVA ..	47
4.2	INSERÇÃO PROFISSIONAL.....	50
4.2.1	Perfil das profissionais entrevistadas	51
4.2.2	Ocupação de cargos	52
4.2.3	Trajetória profissional.....	52
4.3	ATUAÇÃO NA COOPERATIVA	54
4.4	ASCENSÃO NA CARREIRA: PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	74
	APÊNDICE B – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO	75
	APÊNDICE C - DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS E A RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO TRABALHO	76

1 INTRODUÇÃO

O estudo acerca das políticas e estratégias de gestão da cooperativa de crédito na promoção de desenvolvimento das profissionais mulheres se inicia com a introdução, a qual é constituída por apresentação do tema, contextualização, problema, objetivos do estudo proposto e a justificativa para sua realização.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

No decorrer das décadas, as mulheres têm travado uma luta incessante pela igualdade de gênero, enfrentando resistência e preconceito, além de dificuldades de acesso à cargos, funções e posições que tradicionalmente pertencem a homens. A Primeira Guerra Mundial é tida como ponto de referência do ingresso de mulheres em massa no mercado de trabalho, por ter sido necessário que ocupassem os espaços deixados pelos homens que foram para o campo de batalha.

Apesar de inúmeros acordos, convenções ou tratados internacionais já firmados quanto ao princípio da igualdade de gênero, em grande parte do mundo ainda existe opressão e discriminação às mulheres. Mesmo tendo acesso equilibrado, as oportunidades de permanência e desenvolvimento não acontecem de forma igualitária.

A divisão sexual do trabalho vem de uma herança cultural, pré-estabelecida onde a mulher no mundo do trabalho só seria aceita desde que fosse apenas um complemento de renda familiar, mesmo que atualmente as mulheres estejam desempenhando tarefas, cargos e funções que antigamente eram restritos aos homens essa divisão ainda existe (ROMANI, 1982). Ao passo que essas importantes inserções acontecem, ainda são identificados muitos setores onde essa divisão ainda é uma realidade. Em diversos casos em organizações e setores, que superficialmente apresentam a aceitação das mulheres nos postos de trabalho, afastam as mulheres dos processos decisórios e diretivos. Essa assimetria quanto ao tratamento de diferença dos gêneros é relacionada por Leal e Cotrim (2013, p. 402) quando afirmam que,

[...] Essas estruturas foram historicamente criadas através de diversas perspectivas, tais como a biológica, religiosa, psicológica, econômica, as quais se valiam de argumentos para justificar o determinismo criado para o papel da mulher na sociedade. Apesar dos inúmeros avanços conquistados até os dias de hoje, essa cultura que “define” os papéis de um e de outro ainda persiste

O cooperativismo nesse aspecto vem de encontro a reestruturação dessas estruturas no que se refere a organizações, já que este visa reduzir as assimetrias sociais por meio da cooperação sem distinção de gênero, raça ou condição social. O cooperativismo teve seu início em âmbito mundial devido à Revolução Industrial, que gerou mudanças nos moldes tradicionais de trabalho, e por essa razão o mercado de trabalho passou a ser mais acessível, inclusive para as mulheres (SCHNEIDER, 1981). A partir daí a participação das mulheres no mercado de trabalho se deu de forma gradual e progressiva.

As cooperativas são referências por seus valores que reconhecem e apoiam à diversidade para perseguir objetivos comuns, caracterizando-se como locais propícios à inclusão. Os princípios e valores cooperativos acordados internacionalmente em 1995 no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em Londres, comprometem o Movimento Cooperativo com os valores da autoajuda, da auto responsabilidade, da democracia, da igualdade, da equidade e da solidariedade.

Esses princípios demonstram que o cooperativismo sempre buscou alcançar maior desenvolvimento e justiça social, assim, as cooperativas se apresentam como um meio para aumentar a conquista de espaço de todos, sem distinção. Diante disso, o tema dessa pesquisa trata da participação das mulheres como profissionais no Cooperativismo, sendo a cooperativa uma organização, é necessário compreender como as suas diretrizes organizacionais são aplicadas com base nos princípios que defendem, abrangendo também as mulheres colaboradoras da instituição.

A pesquisa foi direcionada a uma cooperativa de crédito situada no oeste catarinense. Frente ao exposto, o presente estudo propõe responder ao seguinte questionamento: **de que forma as políticas e estratégias de gestão podem promover desenvolvimento profissional para as mulheres em uma cooperativa de crédito no município de Chapecó/SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as políticas e estratégias da gestão da cooperativa atuam na promoção do desenvolvimento profissional das mulheres.

1.2.2 Objetivos Específicos

- . Identificar políticas e estratégias adotadas para gestão da cooperativa;
- . Traçar o perfil das profissionais mulheres e identificar quais cargos ocupam;
- . Descrever como as profissionais percebem a ascensão e remuneração dentro do plano de carreira da cooperativa e se há distinção entre tratamento de gênero.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo busca evidenciar qual a influência dos fundamentos cooperativistas com relação à discriminação e diferenciação de gênero, e entender se os princípios, estratégias e políticas cooperativistas atendem indistintamente seu objetivo de inclusão e busca pelo bem comum da cooperativa e seus cooperados.

De acordo com o Censo Demográfico de 2010 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a composição brasileira demonstra que para cada 96 homens existem 100 mulheres, como resultado de um excedente de 3 941 819 mulheres em relação ao número total de homens (IBGE, 2011). Essa afirmação demonstra que as mulheres são predominantes na composição por sexo da população brasileira, ainda assim, a valorização e principalmente reconhecimento da mulher ainda é um problema presente na sociedade, não apenas no Brasil, mas é uma questão mundial.

A relevância do estudo é justificada pela inclusão da profissional mulher no ambiente organizacional é um tema que historicamente vem sendo discutido e teve muitos avanços, entretanto ainda é muito necessário já que o preconceito, discriminação e diferentes formas de tratamento, remuneração e reconhecimento ainda existem em diversas organizações.

O tema deste estudo também foi oportuno considerando que as mulheres, diferentes dos homens historicamente enfrentam dificuldades para alcançar reconhecimento e credibilidade dentro do seu ambiente de trabalho, estudar a inserção das mulheres no trabalho permite compreender que é uma discussão sociocultural estabelecida além de biológica (ROMANI,1982).

Essa dificuldade é proveniente de uma visão ultrapassada sobre o lugar da mulher e sua relação com o mundo do trabalho. Existem pesquisas recentes realizadas pelo *International Business Report* que comprovam que habilidades interpessoais das mulheres são consideradas vantajosas no que se refere as posições e cargos de liderança. Inclusive é valido considerar que

mesmo que alguns executivos acreditavam que a pandemia poderia ter um efeito negativo na carreira das mulheres, elas têm surpreendido por seu alto desempenho em trabalho remoto, provando que conseguem cumprir seus diversos afazeres e promovendo conciliação do cuidado com a família e trabalho.

A pesquisa ainda aponta que a taxa de ocupação das mulheres nas organizações cresceu no Brasil nos últimos 50 anos, porém mesmo que representem a maior parte da população brasileira, tem menor representatividade no mercado de trabalho. A partir de 2017 um quarto dos cargos de alta administração passaram a ser ocupados por mulheres, mesmo lento o progresso continuou. Apesar disso, os mesmos estudos reconhecem que já no ano de 2021 a taxa é de apenas 31% de cargos de alta administração ocupados por mulheres (GRANT THORNTON, 2021).

Deste modo, esse estudo buscou demonstrar por meio dos relatos das colaboradoras entrevistadas, como organizações cooperativas podem contribuir na forma de tratamento e representatividade das profissionais mulheres que atuam dentro da cooperativa. Considerando que essas organizações prezam por princípios de inclusão e de cooperação.

Quanto à viabilidade de realização do estudo, a cooperativa aceitou ser a unidade de análise para que o estudo fosse realizado através de entrevistas e observação. Para o acesso às colaboradoras e informações, a cooperativa solicitou um ofício justificando o motivo de interesse da pesquisa, detalhando o que seria realizado dentro da cooperativa.

Dentro do tema estudado foram identificados alguns trabalhos já realizados trazendo ligação entre o papel das mulheres em cooperativas, que serviram de inspiração e base para construção e estruturação do presente trabalho, entretanto não foi encontrado nenhum trabalho ou pesquisa realizado nesse contexto e na cooperativa escolhida para análise.

O trabalho proporcionou novos conhecimentos à discente sobre o tema, o qual é relevante e deve estar em pauta dentro das organizações com vistas a aprofundar informações sobre o tema e como se dá a aplicabilidade prática da inserção, atuação e ascensão de profissionais mulheres nas organizações, com foco neste trabalho em cooperativas.

A estruturação deste estudo tem em seu início, a introdução que abordou uma breve apresentação do tema, objetivos e justificativa, seguida pelo referencial teórico que compõe os temas abordados quanto ao cooperativismo, a mulher no mercado de trabalho e competências profissionais. Em seguida os procedimentos metodológicos utilizados para definição da pesquisa, bem como, a coleta, análise e apresentação dos dados.

A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa é seguida pelas considerações finais obtidas após a realização do estudo. E por fim, apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para elaboração deste estudo bem como os apêndices citados ao longo do texto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado trata dos conceitos e da revisão bibliográfica dos temas: cooperativismo, seus princípios e sociedades cooperativas de crédito, a luta pela igualdade de gênero, a evolução e ascensão da mulher no mercado de trabalho, desafios profissionais da mulher e aspectos de competências profissionais.

2.1 COOPERATIVISMO: UMA PERSPECTIVA DE IGUALDADE

O cooperativismo é um movimento social que trouxe a colaboração e associação de pessoas, suas lutas e conquistas possibilitaram aos trabalhadores alcançarem postos e autonomias que talvez nunca alcançariam sem o movimento, se tornou uma nova forma de negócio que integrou pessoas e empresas, gerando oportunidades de crescimento e desenvolvimento econômico.

Schmidt e Perius (2003, p. 63) conceituam cooperativa como “[...]associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa de propriedade comum, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais.” As cooperativas se tornam núcleos coletivos e democráticos que impulsionam seus cooperados social e economicamente.

Em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, uma cidade do interior da Inglaterra, a primeira cooperativa no mundo foi fundada por um grupo composto por 28 tecelões, dentre os quais uma das componentes era mulher, seu objetivo era adquirir em maior quantidade para a obtenção de descontos para oferecer aos associados artigos necessários e de melhoria de bem-estar (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB, 2017).

Os tecelões operavam como uma cooperativa de consumo, através da comercialização de produtos em um armazém, essa foi a primeira cooperativa moderna que considerou como fundamento de seu funcionamento princípios coletivos que regem as cooperativas até hoje, independente da área de atuação que se encontra.

O cooperativismo tem como principal característica o foco nas necessidades do grupo e não do lucro, não atentando ao acúmulo de capital, mas buscando sempre prosperidade conjunta e não individual. O cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade (OCB, 2017).

Dentro do que se entende por Cooperativa atualmente existem diversos ramos de atividades, possuindo sete segmentos com o objetivo de ganhar mais poder de representação e englobar mais negócios e investimento para estes setores. A resolução nº 56/2019 da Organização de Cooperativas do Brasil (OCB) sendo o documento que regulamenta a classificação dos ramos do cooperativismo, definiu a partir do ano de 2020, uma ressignificação dos ramos e no lugar dos antigos treze ramos, eles se fundiram e se transformaram em sete ramos que tem o intuito de se tornarem ainda mais fortalecidos e reconhecidos. Os novos ramos são: agropecuária, consumo, crédito, infraestrutura, trabalho, produção de bens e serviços, saúde e transporte (OCB, 2019).

O cooperativismo foi fundamentado a partir de alguns princípios que regem a associação e os negócios desde seu surgimento em 1844 até a atualidade, esses princípios constituem as normas que direcionam a constituição e o funcionamento de cooperativas de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2012) conforme Quadro a seguir:

Quadro 1 - Princípios do Cooperativismo

PRINCÍPIO	CARACTERÍSTICA
Adesão voluntária e livre	Cooperativas são organizações voluntárias, abertas à participação de todos, sem discriminação de sexo, raça, classe social, opção política ou religiosa.
Gestão Democrática	Os cooperados, reunidos em assembleias gerais, democraticamente, participam das decisões, bem como, elegem seus representantes para administrar a cooperativa
Participação econômica dos sócios	Todos os cooperados contribuem igualmente para a formação do capital social da cooperativa, e o controlam democraticamente.
Autonomia e Independência	As cooperativas são empreendimentos controlados pelos seus associados, que são os donos do negócio.
Educação, Formação e Informação	A cooperativa tem como objetivo permanente destinar ações e recursos para educar, formar e capacitar seus associados, dirigentes, conselheiros e empregados, para a prática do cooperativismo e para o uso de técnicas e equipamentos no processo de produção e comercialização
Intercooperação	O trabalho conjunto das cooperativas com a utilização de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, fortalecem o movimento cooperativista e atendem de forma mais eficaz aos seus associados.
Interesse pela Comunidade	As cooperativas trabalham para o bem-estar de suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos seus associados.

Fonte: Adaptado de Mapa. 2012, p. 9-10.

Os valores seguem os mesmos dos pioneiros de Rochdale, mantendo princípios que resultam em atitudes. Schmidt e Perius (2003) explicam que os associados passaram a praticar atitudes para viver melhor, realizando pagamentos à dinheiro, combate ao alcoolismo, poupar sem sofrimento, integrar as mulheres nas questões sociais, educar o povo economicamente,

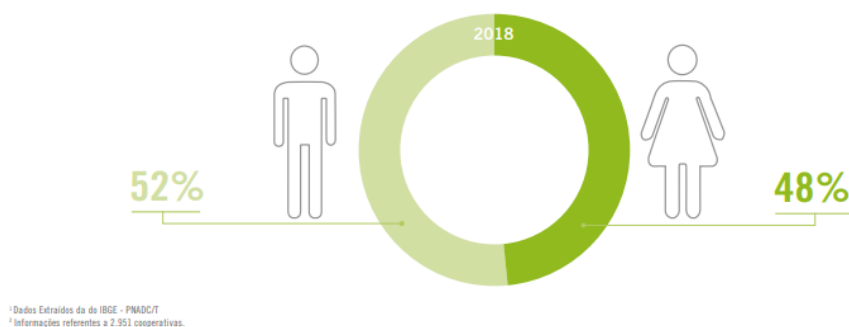
facilitar o acesso à propriedade, estabelecer preços justos, eliminar o lucro capitalista e reconstruir uma propriedade coletiva.

O cooperativismo desde os seus primórdios, é pautado por valores e princípios éticos e sustentáveis. Esses valores tem o intuito de promover a cooperação, ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, honestidade, transparência, responsabilidade social e preservação ambiental (OCB, 2017).

Jacques e Gonçalves (2016) confirmam a ideia que o setor cooperativo é de extrema importância para a sociedade, já que promove a aplicação de recursos privados e assumindo riscos em favor da própria comunidade. Além de ser representante perante a sociedade de diversas iniciativas promovidas por cidadãos, ainda promove o desenvolvimento local de onde está inserida, especialmente no que se refere a formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais, sendo benéficas na geração de empregos e de distribuição de renda.

Uma pesquisa realizada em 2018 pelo Sistema OCB apresenta que as cooperativas no país possuem em torno de 425,3 mil empregados em algum tipo de organização cooperativa, quanto a distribuição por gênero o estudo apresentou que as mulheres representam 48% dos empregados nas cooperativas brasileiras conforme demonstrado a seguir:

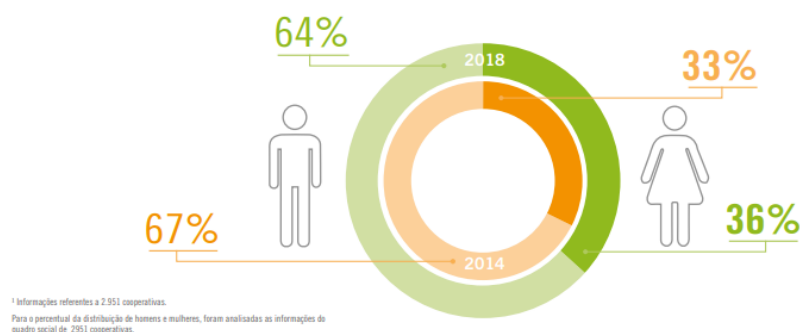
Figura 1 - Distribuição de gênero dos empregados



Fonte: Anuário do cooperativismo brasileiro 2019, OCB, 2019.

Na relação da representatividade das mulheres cooperadas, o sistema OCB, apresenta um resultado igualmente inferior aos homens cooperados, representando 64% dos cooperados do gênero masculino e apenas 36% do gênero feminino, demonstrando que ainda existe diferença considerável na representação e participação feminina conforme Figura 2:

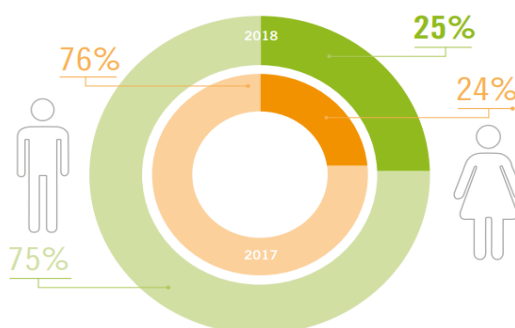
Figura 2 - Distribuição por gênero do quadro social



Fonte: Anuário do cooperativismo brasileiro 2019, OCB, 2019.

O anuário da OCB (2019) também expõe dados quanto a distribuição de gênero em cargos de direção dentro das cooperativas, na imagem abaixo é possível perceber que a diferença é maior nesse sentido e os homens predominam representando no ano de 2018, 75% do quadro de dirigentes, enquanto as mulheres representam a parcela de 25% das 1.219 cooperativas avaliadas.

Figura 3 - Distribuição por gênero do quadro de dirigentes



Fonte: Anuário do cooperativismo brasileiro 2019, OCB, 2019.

O panorama nacional apresentado pela OCB, segue o padrão de outras organizações, onde as mulheres representam apenas 25% do quadro de dirigentes nas cooperativas. A predominância masculina ainda é vista presente nas cooperativas analisadas pelos dados do anuário.

2.1.1 Sociedades cooperativas de crédito

Assim como em outros ramos do cooperativismo, a cooperativa de crédito não visa apenas lucros, sendo o resultado alcançado dividido entre seus sócios com base nas participações nas operações da cooperativa o Portal do cooperativismo financeiro (2016) conceitua a “Cooperativa Financeira (ou de Crédito) sendo uma instituição financeira organizada sob forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios sócios, que exercem ao mesmo tempo, o papel de donos e usuários”. A OCB, conceitua que cooperativa de crédito,

[...] Trata-se de um empreendimento coletivo destinado a promover a poupança e financiar as necessidades ou os negócios dos seus associados. Proporciona aos seus membros taxas de juros, tarifas e prazos mais adequados às suas necessidades financeiras, além de orienta-los a utilizarem seus recursos de maneira sustentável. (OCB, 2017, p.19).

A cooperativa de crédito como Schimmelfenig (2010) classifica, diferente de um banco público ou privado pode ser controlada por seus associados, que além de participar de um conselho ou diretoria tem possibilidade de participação ativa no planejamento da sua cooperativa através do direito ao voto. As operações e serviços da cooperativa de crédito, diferente do restante das instituições financeiras, não se aplicam os dispositivos do Código de Defesa do Consumidor, onde a relação diante de atos cooperativos, decorrem da condição de proprietário e usuário entre a cooperativa e o cooperado.

Além disso, o crédito cooperativista se destaca pela aplicação de recursos privados assumindo os riscos em favor da própria comunidade na qual se desenvolve. As iniciativas promovidas por e para a população representada pelos associados impacta diretamente no desenvolvimento local, no que tange a formação de poupança, financiamento que por se tratar de uma cooperativa visa trazer benefícios em geração de empregos e de distribuição de renda (JACQUES; GONÇALVES, 2016).

No Brasil, o cooperativismo financeiro ou de crédito teve início em 1902, no estado do Rio Grande do Sul, sendo fundado pelo Pe. Theodor Amstad, que uniu seu trabalho social e missionário propagando ideais cooperativos na cidade de Nova Petrópolis. Assim, foi implantada a primeira cooperativa de crédito, que é atualmente conhecida como Sicredi Pioneira.

A implantação de uma cooperativa de crédito, apesar de muito promissora, teve seus altos e baixos, no ano de 1986 deu-se início a denominada “nova era”, onde a necessidade de

elementos modernos nos sistemas cooperativos se tornaram cada vez mais necessários. O ano de 1992 foi marcado pela transição da Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul (COCECRER-RS) em Sicredi que resultou na maior revolução do cooperativismo de crédito no Brasil, devido à necessidade de grandes mudanças sistêmicas para o fortalecimento do segmento (SCHIMMELFENIG, 2010).

Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), descrevem que a estrutura do cooperativismo de crédito brasileiro possui três níveis que atendem populações diferentes. No primeiro nível estão as cooperativas singulares que prestam serviços diretamente aos seus associados. As cooperativas centrais e federações de cooperativas no segundo nível, prestam serviços com vistas a integrar atividades para as cooperativas singulares associadas, no terceiro e último nível estão as confederações de cooperativas que são responsáveis por orientar e coordenar as cooperativas centrais e federações de cooperativas.

Há indícios que permitem perceber que as cooperativas de crédito são cada vez mais acessíveis à população por ser um serviço de uso comum e trazer uma nova forma de trabalho e ainda assim reconhecidas como instituições financeiras.

[...]Um fator importante para o desenvolvimento sustentável das cooperativas de crédito é o impulso que o Governo está dando para o agronegócio brasileiro. Também, esse crescimento se deve ao fato de que as cooperativas são dispensadas de alguns tributos federais, podendo oferecer créditos e serviços a custos mais baixos que outras instituições financeiras. (SCHIMMELFENIG, 2010, p. 10).

O cooperativismo é regulamentado por uma lei própria a Lei 5.764/71 e a Lei Complementar 130/2009. As cooperativas de crédito se equiparam as instituições financeiras conforme a Lei 4.595/64 e seu funcionamento é regulamentado pelo Banco central do Brasil. É importante compreender que os administradores das cooperativas financeiras devem se submeter a Lei dos Crimes Contra o Sistema Financeiro Nacional Lei 7.492/86 em casos de Má Gestão ou Gestão Temerária de Instituição Financeira.

Existe uma vantagem de ganhos de escala e de complementaridade das cooperativas de crédito ao se unirem em centrais e confederações, já que isso melhora sua viabilidade econômica. Atualmente no Brasil, os principais sistemas cooperativos financeiros são Sicredi, Sicoob, Unicred, Confesol e Cecred, além destes, há algumas cooperativas independentes que não são ligadas a um sistema, central ou confederação (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

Independentemente de estarem ou não ligadas a uma confederação, as cooperativas de crédito devem preservar em suas atividades e decisões os princípios e a missão das

cooperativas, que é de promover melhorias e gerar desenvolvimento financeiro e social. Com isso, apresentando uma perspectiva de melhoria na qualidade de vida e nas negociações da cooperativa e seus associados de forma sólida e sustentável. Isso torna ainda mais atrativo para que novos cooperados possam ser acrescentados ao corpo representativo da cooperativa.

Para isso são definidas pela OCB algumas diretrizes estratégicas para o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), que serve como orientação para que cada cooperativa, adaptada a sua realidade possa saber em que direção deve ir, já que a diretriz estratégica tem como principal papel o de orientar o caminho a ser percorrido para superar os desafios (OCB, 2018). Essas diretrizes são pautadas pela OCB conforme Quadro a seguir:

Quadro 2 - Diretrizes estratégicas do SNCC

DIRETRIZES SNCC
Fomentar o relacionamento com o associado e a identidade cooperativista como principais diferenciais do cooperativismo.
Aumentar a eficiência do cooperativismo de crédito por meio do ganho de escala e de soluções inovadoras.
Expandir para outras regiões, públicos e mercados ainda pouco explorados.
Fortalecer a defesa do cooperativismo de crédito junto aos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário
Fortalecer as entidades de representação
Compartilhar informações jurídicas entre os sistemas.
Alinhar propósitos e diferenciais cooperativos e comunicar de forma institucional quem somos e o que fazemos
Fortalecer e intensificar o atendimento do SESCOOP ao cooperativismo de crédito
Identificar e promover boas práticas de gestão e governança.
Estimular a intercooperação entre os ramos do cooperativismo visando tornar as cooperativas de crédito o braço financeiro do cooperativismo
Fortalecer a negociação coletiva sindical e a representação patronal.

Fonte: Adaptado de Diretrizes estratégicas do SNCC, OCB, 2018.

É válido destacar, que a cooperativa possui uma identidade distinta de uma empresa não cooperativa, mesmo atuando nos mesmos seguimentos, como é o caso das cooperativas de crédito que atuam no mesmo setor que instituições bancárias. Essa identidade e natureza deve ser considerada como diferenciação no posicionamento de mercado, pois essa especificidade torna o cooperativismo um agente de relacionamento de proximidade e confiança entre as pessoas (OCB, 2018).

A entidade cooperativa tem papel fundamental na sociedade para desenvolvimento social, regional e no envolvimento e participação de todos, promovendo melhores condições de vida para seus cooperados, empregados e comunidade. A identidade diferenciada da

cooperativa pode ser um canal de inclusão e participação igualitária para qualquer gênero, raça através da prática de seus princípios no dia a dia e nas decisões dentro da cooperativa.

2.1.2 Governança e gestão de cooperativas

Uma gestão adequada dentro das cooperativas é necessária, pois ela é quem direciona todo o planejamento, estratégias e políticas a serem adotadas, levando em consideração princípios e fundamentos do Cooperativismo. Segundo Oliveira (2011), os últimos anos promoveram o desenvolvimento de metodologias de planejamento estratégico bem estruturadas, evidenciando interligações entre os aspectos estratégico, tático e operacional, na prática das cooperativas.

Com o objetivo de alinhar os sistemas que orientam as decisões nas organizações, a governança corporativa surgiu como instrumento de gestão para que essas decisões contemplem o interesse dos proprietários. Nas cooperativas de crédito não é possível que todos os associados (proprietários) sejam também gestores, assim, a governança deve tratar suas decisões da forma como os associados organizam seus interesses e execução (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

O resultado dessas interligações, despertou a necessidade de que os sistemas administrativos fossem estruturados, diversas tendências percebidas nessa relação entre os conhecimentos da administração aplicados, permitiram aperfeiçoar as práticas do cooperativismo no ambiente administrativo. Entre as novas tendências de modelos de gestão, tanto para as cooperativas quanto para as demais organizações, tem relação com a abordagem comportamental, que visa unir processos e as relações humanas, somado a fatores de inovação, arquiteturas organizacionais horizontalizadas, implementação da qualidade total, dentre outros conforme constata Oliveira (2011, p. 35),

[...] As principais tendências do cooperativismo são o incremento do nível de cooperação, ampliação e fortalecimento da concorrência, enxugamento das estruturas, a questão do tamanho ideal, as fusões de cooperativas, o redirecionamento da estrutura de poder, a consolidação da qualidade total, a aceleração da evolução tecnológica, a redução do ciclo de vida dos produtos, serviços e negócios, bem como dos desperdícios, a globalização das atividades das cooperativas, o contexto ecológico e a profissionalização dos cooperados e das cooperativas.

A continuidade do crescimento e desenvolvimento das cooperativas é necessária e para tal, revisar e adaptar seu planejamento é de extrema importância para um melhor desempenho nos aspectos internos e externos da cooperativa. O planejamento estratégico não deve ser um

ato isolado, conforme alerta Oliveira (2011), deste modo deve ser considerado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance dos objetivos estabelecidos e por ser uma organização cooperativa, as estratégias traçadas necessariamente devem estar alicerçadas nos sete princípios do cooperativismo.

É possível perceber que a gestão das cooperativas possui tendências que focam para o ambiente externo da cooperativa e seu relacionamento com mercado, melhoria de processos, crescimento e desenvolvimento dos cooperados. Entretanto, é necessária a atenção também aos empregados da cooperativa, sem os quais, boa parte das diretrizes definidas pela gestão seriam prejudicadas sem a presença e serviço prestados por esses empregados.

Nesta mesma linha de pensamento, quanto a administração das estratégias da cooperativa, surge o conceito de Governança cooperativa, que conforme a OCB (2017, p. 13), é,

[...]Um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados

Outro conceito, é que a governança em cooperativas remete as diretrizes e mecanismos para fortalecer as cooperativas, trazendo ganhos palpáveis para o cooperativismo. Existem diversos modelos de gestão, já que esses modelos são definidos como um processo consolidado e bem estruturado para desenvolver atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados (PIOVESAN, 2009; OLIVEIRA, 2011).

A governança nas cooperativas, além de seguir os princípios do cooperativismo, possui princípios específicos que direcionam uma gestão mais efetiva e que cumpram o propósito para qual é destinada, os princípios são: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade. E é composta por uma estrutura que contempla as dimensões sociais, econômicas, de gestão e de propriedade conforme modelo de estrutura na Figura a seguir.

Figura 4 - Estrutura básica de governança cooperativa



Fonte: Manual de boas práticas de governança cooperativa, OCB, 2017.

Apesar de apontar uma estrutura básica ou mínima para a estabelecer uma governança cooperativa sólida, a OCB através do Manual de boas práticas da Governança Cooperativa, apresenta detalhadamente Conselhos e comitês que compõe a estrutura. Os órgãos da administração apresentados no Quadro 3 são:

Quadro 3 – Estrutura governança cooperativa

ORGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO	
Conselho de Administração/ Diretoria	Órgão colegiado eleito pelos cooperados em Assembleia Geral, responsável pelo direcionamento estratégico da cooperativa
Gestão Executiva	A Gestão Executiva necessita de um executivo principal a ser contratado e desligado pelo Conselho de Administração/Diretoria. (Lei 130/2009 e Resolução CMN. 4.434/2015)
ORGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E COMPLIANCE	
Cooperados	O cooperado, como proprietário, é a parte mais interessada nos negócios da cooperativa, portanto, deve agir como instrumento efetivo de fiscalização e controle da organização.
Conselho Fiscal	É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, deve estar fora do conflito de interesses entre órgãos de administração. Atua de forma independente para assegurar transparência dos negócios da cooperativa.
ORGANISMOS DE ACESSORAMENTO E AUDITORIA	
Comitê de Auditoria	O Comitê de Auditoria deve avaliar a conformidade dos relatórios econômico-financeiros da administração, do sistema de controles internos, da gestão de riscos e do <i>compliance</i> , garantindo a efetividade da administração.
Comitê de ética	O Comitê de Ética deve zelar para não haver conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da cooperativa.
Comitê de Recursos Humanos	O Comitê de Recursos Humanos deve analisar os mecanismos de remuneração dos conselheiros/diretores, propondo ao Conselho/Diretoria os valores para o exercício seguinte, cuja aprovação final será submetida à Assembleia Ordinária, além de avaliar e supervisionar as práticas e processos de sucessão em todos os níveis hierárquicos da cooperativa.
AUDITORIA INTERNA	
AUDITORIA INDEPENDENTE	

Fonte: Adaptado de Manual de Boas práticas de governança cooperativa, OCB, 2017.

Independente da abordagem escolhida como modelo de gestão, é necessário ter em mente que é necessário transformar através da gestão e não apenas melhorar, de maneira a fortificar e consolidar oportunidades para a cooperativa. Oliveira (2011) explica que o modelo de gestão deve provocar mudanças constantes, pois a cada mudança surgirão novos problemas e isso tornará necessário novas soluções, que precisarão de novas abordagens de modelos de gestão.

A governança, na visão de Oliveira (2011), representa a melhor forma de estruturar a administração em uma cooperativa, assim, as definições de responsabilidades e autoridades ficam mais claras e melhor aplicadas. Também promove ampliação de conhecimentos e atuação mais estratégica em todos os níveis da cooperativa. Como resultado disso, proporciona mais sustentação ao processo decisório, assim, mais segurança na transferência de informações ao mercado.

A gestão cooperativista além de atentar com rigor para os padrões éticos, precisa também analisar necessidades e valores da sociedade, pois serão o foco para uma gestão cooperativista baseada em valores, sendo necessários gestores que tenham as qualidades necessárias para assumirem a responsabilidade de liderar e construir toda uma comunidade de negócios baseada em valores e necessidades sociais, buscando a satisfação do propósito cooperativista (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

As cooperativas têm diversos tipos de públicos, sendo cooperados, clientes, fornecedores, funcionários e o governo. A governança torna-se uma forma de interação e transparência com todos os públicos atendidos pela cooperativa, dessa forma, otimiza o conhecimento e direciona mais assertivamente as necessidades e expectativas desses públicos. Além disso, a governança pode gerar maior equidade no tratamento e interação, pois geram condição para consolidar relacionamentos da cooperativa, pois torna todos os públicos agentes ativos na estrutura da cooperativa, gerando também melhores resultados (OLIVEIRA, 2011).

A construção da história do cooperativismo apresenta diversos desafios e barreiras que foram superadas, guiado por princípios e valores age em favor da sociedade por meio da cooperação para todas as dimensões e públicos que atende. Assim como a luta pela aceitação e consolidação do cooperativismo e sua cultura como uma organização, as mulheres também por meio da superação de barreiras, buscaram e seguem em busca de seus direitos e conquistas pessoais e profissionais conforme demonstrado no tópico a seguir.

2.2 A MULHER E A LUTA PELA IGUALDADE DE GÊNERO

Historicamente as mulheres enfrentam uma relação de submissão e inferioridade em comparação aos homens, tendo como obrigação a subordinação e aceitação de tratamentos desiguais, sendo, em grande parte, impossibilitadas de agirem pautadas em decisões próprias, estando constantemente sob desconfiança e sendo subestimadas em relação à capacidade de gerar resultados. Essa luta não se restringe apenas a direitos civis e sociais, mas também pela valorização financeira e moral das mulheres no desenvolvimento da sociedade (RODRIGUES; SILVA, 2015).

Na mesma visão Tonani (2011), afirma que a mulher era considerada a rainha do lar, suas atribuições eram voltadas apenas para isso e nas organizações apenas os homens poderiam atuar por serem os “provedores”, o papel das mulheres se restringia apenas em cuidar da casa, do marido e dos filhos. Essa situação perdura por muitos anos e ainda evidencia paradigmas e obstáculos a serem superados, mas as mulheres buscam ao longo do tempo conquistar espaço na sociedade e ultrapassar os limites de serem vistas apenas como donas de casa, mostrando que possuem capacidades equivalentes aos homens.

Desde o século XVII, o trabalho feminino foi oficialmente inserido na sociedade, quando movimentos feministas começaram a aderir características e ações políticas e as mulheres começaram a ocupar poucos cargos formalmente, as mudanças ainda foram pequenas, pois a realidade é que para elas, os cargos mais altos eram inalcançáveis, os salários menores, o desprezo e a falta de reconhecimento pautados pelo gênero marcaram a difícil realidade das mulheres. Os preconceitos prevaleciam em todas as áreas, não somente trabalhistas, mas sim em todo contexto social (FRAGOSO; PROBST, 2015).

As conquistas atuais exigiram muito trabalho, dedicação e até mesmo frustrações para as mulheres, sendo necessários esforços diários, contra a opressão e a desigualdade de gênero em todos os âmbitos da sociedade moderna. Rodrigues e Silva (2015) complementam que a conquista por independência profissional trouxe como consequência, maiores responsabilidades, já que além das obrigações domésticas, também possuíam a necessidade de crescer conforme a demanda do mercado, responsabilidade na criação de filhos, estudar e buscar conhecer questões de moda, avanços da sociedade, política, entre outros.

O ano de 1950 marca o início do movimento de revisão e análise das teorias em relação à família brasileira, não apenas no contexto familiar, mas também nas diversas reestruturações em aspectos regionais, sociais e de classes. Samara (1997) acredita que o papel da mulher

também foi analisado, não mais sob o enfoque de exclusão e da submissão, mas nas suas formas de interação à sociedade e aos núcleos domésticos.

Essa revisão e análise das teorias em relação à família brasileira, definiu uma ruptura da imagem já reconhecida até então da mulher brasileira e suas atribuições. Mas, nos anos seguintes ainda assim o conceito de família no país permaneceu inabalável, pois constituía deveres e obrigações que mantinham os indivíduos em redes de dependência (SAMARA, 1997).

Ao longo dos anos ocorreram diversas transformações no comportamento feminino, perante a sociedade, a família e o mercado de trabalho, além de mudanças no formato padrão familiar, onde o homem considerado provedor e a mulher responsável somente pelos assuntos do lar e filhos deram lugar a lares chefiados pelas mulheres, também casos onde casais dividem responsabilidades, inclusive financeiras (TONANI, 2011).

O trabalho feminino fora de suas tarefas rotineiras do lar, para muitos representaria desagregação familiar, já que as mulheres precisariam dividir seu tempo com o trabalho externo e ficariam limitadas em suas preocupações e ocupações com marido, filhos e com sua casa (FRANCISCANI, 2010). As mulheres por muitos, ainda caracterizadas como o sexo frágil, passivas e incapazes de realizar determinadas atividades. Essa cultura instaurada, exigiu luta por reconhecimento das qualidades “femininas” como competência profissional, a autora Serpa (2010, p. 12), destaca esse grande desafio, quando afirma que,

[...] a questão da competência, e o debate sobre qualificação versus competência, podem ser examinados a partir deste ponto de vista que permite pensar essa noção a partir de uma perspectiva feminista. Todas as definições de competência fazem aparecer figuras e características masculinas: criatividade, responsabilidade, iniciativa, capacidades técnicas e autonomia no trabalho. As mulheres raramente estão presentes em cargos que requerem tais características

A mesma autora ainda complementa, que se faz necessário considerar o entendimento de gênero e incorporar isso aos acordos comerciais, nas relações trabalhistas, nos direitos humanos, direitos de propriedade intelectual e em aspectos trabalhistas. Isso possibilita em partes a garantia de algumas vitórias em relação a igualdade de oportunidades para as mulheres e homens promovendo para a equidade social.

Para que haja efetiva igualdade, seriam necessárias as mesmas oportunidades, salários iguais em qualquer cargo e nível de atuação, além de mesmas chances de acesso a representação em níveis mais altos da estrutura hierárquica. Quando uma empresa consegue contemplar essas duas demandas, alcançará plenamente a equidade de gênero (INSTITUTO ETHOS, 2016).

2.3 A EVOLUÇÃO E OS DESAFIOS DA MULHER NO MUNDO DO TRABALHO

A igualdade entre homens e mulheres no trabalho sempre foi um tema relevante para a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e para o governo brasileiro, já que o tema trata diretamente de uma questão de direitos humanos e do regime democrático. A OIT foi criada em 25 de janeiro de 1919 com o entendimento de que a manutenção da paz mundial, também precisava de uma universalização das leis trabalhistas, seu surgimento e sua estrutura se baseiam nos pilares, políticos, humanitários e econômicos (CALIL, 2007).

Ferreira e Resende (2010) destacam que no Brasil, a partir da constituição de 1932, surgiram leis que passaram a beneficiar as mulheres, apontando temas sobre jornada de trabalho, a demissão por gravidez e a igualdade de salários. Mas mesmo com a lei, a prática não teve mudanças tão impactantes, pois a exploração continuou por muito tempo, com falsas justificativas para manter a desigualdade.

No restante do mundo, o início da inserção da mulher nas relações trabalhistas se deu devido às duas grandes guerras mundiais, onde os homens foram convocados para os embates e as mulheres tiveram que assumir os negócios da família e as funções dos homens no mercado de trabalho, pois a economia não poderia parar. As mulheres tiveram que provar que mereciam a oportunidade, começaram em profissões ainda ligadas ao trabalho doméstico, executando funções de cozinheira, faxineira, lavadeira, entre outros (INSTITUTO ETHOS, 2016).

A partir desse momento, as empresas perceberam na inclusão feminina uma forma de oferecer salários menores, além de jornadas de trabalho absurdas e abusos físicos e psicológicos constantes. Em âmbito geral as mulheres passaram a ser vistas como uma mão-de-obra acessível, disponível e de baixo custo.

Mesmo ingressando no mercado de trabalho formal, as obrigações com o lar não deixaram de existir, e a necessidade de conciliar os papéis na família e no trabalho se tornou constante, o que demandou ainda mais esforço por parte das mulheres, fato esse que perdura até os dias atuais e que afeta diretamente a participação feminina no mercado de trabalho. Além dessa dupla jornada, Cruz (1982, p. 40), afirma que,

[...] sua inserção em massa no mercado de trabalho, devido às necessidades da industrialização e ao aumento de atividades no setor terciário, correspondeu a criação de um novo terreno de discriminações, a despeito dos direitos iguais formalmente conquistados.

Conforme os relatos históricos é possível perceber que essa nova consciência em relação à mulher foi muito restrita e as desigualdades permaneciam notórias, mesmo em meio às grandes conquistas de espaço, direitos e valorização ao longo dos anos. Os avanços não eliminaram as desigualdades em sua totalidade. A naturalidade com que é tratada a diferença de gêneros sempre foi um discurso raso, que tentou e ainda tenta acentuar uma assimetria sexual em relações concretas, trazendo diferenças entre o homem e a mulher como uma consequência da natureza e não uma imposição social de valorização diferenciada.

As mudanças nas práticas gerenciais não ocorreram na velocidade desejada e apesar de ocorrer uma revisão de conceitos pela sociedade. Na prática das empresas, as mudanças efetivas ocorrem com pouca frequência quando analisada sob a ótica da divisão sexual nos níveis de hierarquia organizacional (KANAN, 2010).

A divisão sexual do trabalho e a distribuição de poder é uma construção sociocultural e não biológica, nesse contexto, essa diferenciação de gêneros é pautada por atividades específicas, que são os considerados papéis sociais-sexuais, sendo práticas institucionalizadas como cristalização das relações. Nesse contexto, a integração da mulher ao mercado de trabalho tornou-a notável para a sociedade, considerando que até então,

[...] invisível no espaço público a mulher, circunscrita, concreta ou simbolicamente ao âmbito doméstico, vê-se ainda recoberta por outra invisibilidade: o ocultamento do trabalho doméstico, aquele “trabalho que não é trabalho”. A desvalorização do trabalho feminino, mesmo quando ele se realiza também no espaço externo criando valor social, remete-se em última instância à natureza assimétrica da relação entre os sexos (ROMANI, 1982, p. 68.).

Ou seja, a luta das mulheres não se restringiu apenas ao acesso a trabalho, educação, voto e valorização social. A mulher também teve que provar o seu valor nas atividades e responsabilidades que já vinha executando como esposa, mãe e dona de casa. A busca pelo reconhecimento e valorização seguia tanto no contexto familiar quanto no âmbito dos valores sociais.

Nas últimas décadas do século XX, o Brasil passou por diversas transformações no âmbito demográfico, cultural e social, influenciando no desempenho do trabalho feminino, alguns exemplos disso são a queda de fecundidade, estruturas familiares menores, maior expectativa de vida para as mulheres e mais famílias sendo chefiadas por mulheres. Essas transformações associadas às mudanças nos padrões culturais e valores do papel social da mulher moldaram a identidade feminina para ter foco no trabalho produtivo (BRUSCHINI, PUPPIN, 2004).

A pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016) em que analisa o perfil de gênero das 500 maiores empresas do Brasil, demonstra que as mulheres representam 43,6% da população economicamente ativa e 42,6% da população ocupada. No nível de instrução, a pesquisa aponta que é superior aos dos homens, tendo o número médio de anos de 7,5, sendo maior que pessoas do sexo masculino.

Ainda é possível perceber que nas empresas pesquisadas, o padrão de anos anteriores se mantém quanto ao afinilamento hierárquico de mulheres, conforme o aumento de atribuições de poder e decisões, menos mulheres compõe esses níveis. Os números vêm aumentando pouco a pouco, entretanto ainda há um déficit de valorização da mulher em cargos de supervisão e gestão que precisa ser revisto nas organizações (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Figura 5 – Composição de cargos por gênero

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR SEXO (%)

	HOMENS	MULHERES
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas Instituto Ethos, 2016.

A apresentação da Figura 5, deixa claro que ainda há muito que avançar a progressão da diversidade de gênero e da equidade no tratamento de todos os grupos de cargos de gestão presentes nas empresas, e as mulheres ainda têm menor representatividade. Os avanços são inquestionáveis, mas ainda há um abismo entre a forma de reconhecimento e tratamento de mulheres e homens. Além disso, nota-se que quanto mais alto o cargo, menos incidência da presença feminina é relevante, onde se vê que em conselhos de administração dessas empresas apenas 11% são constituídos por mulheres. Demonstrando a resistência de aceitação de gênero que ainda é realidade das organizações.

Em seguida, a figura apresenta certo crescimento da representatividade feminina de acordo com os cargos mais baixos da hierarquia. No entanto, mesmo em cargos de gestão de

nível tático como no caso de supervisão, as mulheres não representam nem mesmo metade da porcentagem, sendo apenas 38,8% do total entre as empresas estudadas pelo instituto.

Em contrapartida, há nitidamente um problema quanto a ascensão das mulheres, pois se percebe um afunilamento hierárquico, onde há uma inserção menor das mulheres em cargos de níveis mais elevados na hierarquia, no entanto, em cargos iniciais como Aprendizes e estagiários elas são ainda a maioria. Isso significa que quanto mais atribuições voltadas a tomada de decisão e processos diretivos, os percentuais de presença feminina nas organizações diminui, indo no sentido oposto ao crescimento hierárquico dos cargos (INSTITUTOS ETHOS, 2016).

A proteção a mulher foi abordada na Consolidação das leis do Trabalho (CLT), onde no capítulo III, trata os temas de duração e condições do trabalho, trabalho noturno; períodos de descanso; métodos e locais de trabalho; proteção à maternidade e das penalidades (CALIL, 2007). Entretanto, proteger apenas a mulher, não deixa de ser um tratamento diferenciado, e não colabora integralmente para a consecução dos direitos sociais. Para Calil (2007, p. 30) “pensar a família como se sua manutenção e sobrevivência não adviessem da combinação de esforços do homem e da mulher foi um erro que o legislador cometeu e que terminou por condenar as mulheres a empregos menores”.

É importante destacar que somente a partir de agosto de 1962, com o Estatuto da Mulher Casada, que a mulher conquistou direitos e iniciou a luta pela liberdade plena e livre escolha, inclusive, no Código Civil de 1916 ainda considerava que a mulher deveria ser assistida em seus negócios jurídicos até o casamento pelo pai, após o casamento pelo marido. Dentro de suas limitações econômicas e sociais, as mulheres foram conquistando seu lugar, derrubando preconceitos quanto à incapacidade e galgando cargos mais substanciais nas suas rotinas de trabalho (CALIL, 2007; FRANCISCANI, 2010).

A discriminação sofrida pela mulher em decorrência do seu afastamento para o período de maternidade, fez com que seu salário na maioria das vezes, fosse relativamente menor. Entretanto, à jornada de trabalho para ambos os sexos a carga horária é a mesma. Quanto a maternidade, a empresa conhecendo às normas de proteção a gestante ou a trabalhadora, com o receio em contratar mulheres, acaba sendo um empecilho para a inclusão feminina, Calil (2007, p. 58) argumenta que “ainda hoje existem defensores de que a maternidade é um empecilho para a contratação de mulheres em idade reprodutiva; porém, o poder público arca integralmente com o pagamento do salário-maternidade”.

As normas criadas para favorecer a inserção da mulher no mercado de trabalho hoje possibilita a sua permanência e ascensão. Porém, ainda existem diversas discussões a respeito

da valorização igual e equitativa entre homens e mulheres, já que por vezes nota-se que certas vagas de trabalho pagam valores diferenciados conforme o gênero do trabalhador (ALVES, 2016).

Sempre existiram e a tendência é que continuem existindo barreiras nas condições e oportunidades no contexto profissional das mulheres. Kanan (2010) destaca que quando as mulheres alcançam certo nível dentro das organizações por diversas vezes se deparam com uma barreira invisível. Conceituado como “telhado de vidro” que se refere as mulheres como um grupo com impeditivo para avançar ou se desenvolver só pelo fato de serem mulheres.

Esse “telhado de vidro” é visto em diversas situações como, por exemplo, os estereótipos impostos pela sociedade para as mulheres, as obrigações da mulher no cuidado da casa, a falta de oportunidade para as mulheres formarem experiência profissional e a sub-representação das mulheres nas posições de gestão. Mesmo com o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, isso não impede que essas manifestações de desigualdade de gênero estejam ainda presentes nas organizações (ENRIQUEZ, 2013).

A luta por igualdade de direitos sem distinção de gênero ainda está ativa no aspecto profissional, com o intuito de ocupar os mesmos cargos, mesmos salários e mesmo poder de voz e decisão. Diariamente as mulheres precisam provar sua competência e qualificação. As para conseguirem manter-se em suas funções, tendo que se submeter em determinadas situações a assumir posturas consideradas como “masculinas” para afirmar suas posições (RODRIGUES; SILVA, 2015).

2.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Desde a década de 1980 os setores de gestão das organizações voltaram-se para a análise de competências, no que tange as oportunidades de desenvolvimento profissional. São muitos os conceitos que embasam a definição de competências um deles é a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional e está associado a agregação de valor e entrega independente do cargo (COSTA *et al*, 2020).

Os conceitos de Camargo e Freitas (2013) são complementares, pois afirmam para que um indivíduo seja considerado competente profissionalmente este deve ser capaz de avaliar e agir adequadamente frente a uma determinada situação. A partir disso, sendo apto a tomar providências proporcionais à gravidade dos fatos, reagindo de forma simétrica partindo da

premissa de que competência não é só o resultado dos conhecimentos que se tem e nem de treinamento.

Nesta mesma perspectiva Chiavenato (2020) revela que em cada pessoa, a competência é estruturada por meio de uma junção de características adquiridas e inatas. A competência individual é um composto de diversos comportamentos que possibilitam ao indivíduo integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor para a empresa e para si mesmo.

Dutra (2008, p. 58) aponta que as “[...] competências são as “entregas” das pessoas à organização. Como essas entregas são semelhantes dentro da mesma trajetória, podem ser utilizadas para agrupar as competências exigidas, servindo de baliza na conciliação das expectativas individuais com as necessidades da organização”. É válido reconhecer que a competência compreendida como conhecimento não atribui a ela uma tarefa específica, mas está relacionada a capacidade de transferir conhecimentos (OLIVEIRA; MARINHO, 2006).

O ambiente altamente competitivo nas organizações exige maior flexibilidade por parte da gestão, o que leva à tendência de que elas se tornem organizações sem fronteiras. Entre os desafios encontrados está a capacidade de conciliar os interesses pessoais com os objetivos organizacionais, sendo assim é necessário compreender que o desenvolvimento profissional é em sua maioria determinado pelos interesses das empresas e que mudanças organizacionais impactam diretamente os comportamentos de carreira (DUTRA; VELOSO; FISCHER; NAKATA, 2009).

Camargo e Freitas (2013) afirma que a gestão por competências busca alinhar esforços fazendo com que as competências humanas gerem e sustentem as competências organizacionais necessárias. Esse alinhamento promove o alcance dos objetivos estratégicos da organização, assim, os autores apresentam as dimensões da competência que permitem visualizar o impacto individual e coletivo da gestão por competências.

A competência é constituída por três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude, onde o conhecimento representa o aprendizado adquiridos seja na escola, livros, e qualquer conhecimento acumulado ao longo da vida que de alguma forma compõe parte da memória e influenciam diretamente o comportamento e julgamento. A dimensão de habilidade trata-se da aplicação do conhecimento, onde o conhecimento é utilizado de forma prática e produtivo para resolução de situações diversas. Por fim, a dimensão de atitude, é a vontade, o querer, que impulsiona a executar as habilidades aplicando todo o conhecimento adquirido (CAMARGO; FREITAS, 2013). Conforme a figura 6 a seguir,

Figura 6 – As três dimensões da competência



Fonte: Adaptado de Durand (2000 apud CAMARGO; FREITAS, 2013).

As competências são visíveis nas organizações, principalmente em processos que envolvem a gestão de pessoas, em políticas de recrutamento, seleção, remuneração e desligamentos. Considera-se que estão associadas ao desenvolvimento humano e organizacional com o intuito de agregar valor, tendo como referencial o indivíduo, e essas competências que foram adquiridas, desenvolvidas e aplicadas no ambiente de trabalho servirão de base para definir sua remuneração e a sua progressão profissional (PEREIRA; FIDALGO, 2006).

Brandão e Babry (2014) definem que a gestão por competências é um processo contínuo, que inicia na formulação da estratégia geral da organização, e alinhada aos objetivos, missão, visão e valores. Os indicadores de desempenho são definidos a partir desse processo além de definir as capacidades individuais e coletivas para alcançá-los.

Para Fleury e Fleury (2001) a aprendizagem é um dos meios pelo qual é possível desenvolver competências profissionais, ela é um processo neural complexo, que constrói memórias e o conjunto de coisas de que nos lembramos constitui a nossa identidade. A aprendizagem é um processo de mudança, provocado por diversos estímulos e por emoções, que pode vir ou não a manifestar uma mudança comportamental do indivíduo.

Quando se pensa na organização em sua totalidade e não tarefas separadas, é possível perceber que as competências se relacionam. Entende-se que a competência resulta em

interação por meio de um processo de aprendizagem que se dá pelas trocas de informações e experiências (ROCKENBACH, 2008).

Os conhecimentos e o *know how* não são considerados competência, a não ser que sejam comunicados e utilizados para tal, assim, a rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência, e ainda destacam que,

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Esses verbos são atribuídos para definir competência na prática das organizações demonstrando como cada ação atribuída a essas definições contribuem para alcançar seu objetivo dentro das organizações por meio da inteligência prática em situações complexas que exigem conhecimentos e transformações em tarefas organizacionais. A partir dessas definições Chiavenato (2020) aponta que desenvolver e construir competências individuais exige um processo longo e lento e precisa ser amparado pela organização como impulso e auxílio constante para estimular e propiciar um ambiente adequado para que o indivíduo possa adquiri-las.

Quadro 4 - Competências para o profissional nas organizações

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: adaptado de Fleury; Fleury, (2001).

É possível identificar que as empresas tem valorizado cada vez mais as pessoas, através do envolvimento de todos os colaboradores de todos os níveis das organizações. A definição de quais são as competências obtidas ao longo de suas trajetórias de carreira, alinhada ao fato de que cada indivíduo possui um conjunto próprio de competências permite melhoria na execução de atividades e funções e também alcançar novos cargos (COSTA *et al*, 2020).

A partir desta base Oliveira e Marinho (2006) conceitua que as competências de um líder na área profissional é ser uma pessoa e um profissional diferenciado, desenvolvendo o seu próprio potencial e instigando a equipe a se desenvolver sempre em busca das melhores soluções e tomada de decisão em diferentes áreas e níveis de atuação. Além da área profissional, há diversas competências necessárias para um bom líder, na área pessoal e educacional, na área interpessoal, organizacional e cognitiva.

Quadro 5 - Competências de Liderança

COMPETÊNCIAS GERAIS	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
Pessoas e Educacionais	Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social
	Aplicar teorias e estratégias de aprendizagem
Interpessoais	Valorizar o desenvolvimento de pessoas
	Desenvolver relacionamento e comunicação interpessoais
	Trabalhar em equipe
	Transitar na diversidade
Organizacionais	Implementar mudança criar e inovar
	Promover o desenvolvimento organizacional
Cognitivas	Conhecer os fundamentos e teorias de liderança
	Pesquisar e analisar dados
	Gerir informação e gerar conhecimento
Profissionais	Solucionar problemas e tomar decisões
	Empreender e administrar
	Planejar e implementar projetos

Fonte: adaptado de Oliveira e Marinho (2006).

Em geral, as organizações buscam um perfil de liderança que faça a diferença, já que a antiga figura do chefe, autoritário se perdeu por meio dos novos conceitos e modelos de gestão. O mercado espera que os líderes e gestores possuam competências necessárias para aproximarem suas equipes e promoverem motivação para que desenvolvam o trabalho de forma complementar e equilibrada. As habilidades emocionais são aliadas das habilidades técnicas, pois de fato um líder é um gestor de pessoas, não somente um gestor de negócios (CUNHA; D'AGOSTINI, 2014).

Tajra e Santos (2014) definem a liderança como a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de objetivos. Assim, liderar está relacionado em envolver as pessoas e conseguir incentivá-las de para colocarem sua motivação e disposição para atingir o objetivo proposto pelo seu líder (CUNHA; D'AGOSTINI, 2014).

O líder é quem une os objetivos da empresa e os meios para alcança-los, combinando habilidades de cunho técnico e comportamentais, utilizando competências para utilizar os recursos da empresa de modo a atingir o melhor desempenho para a organização. Entre as características deve ter capacidade de adaptação, boa comunicação, clareza e firmeza na tomada de decisão para guiar corretamente os subordinados (TAJRA; SANTOS, 2014).

Alguns estudos da teoria situacional de liderança apontam que o estilo de liderança depende do contexto no qual o líder se encontra. Esse estilo é influenciado por características como valores, cultura organizacional e natureza das atividades, e estas acabam por direcionar a forma mais apropriada de agir (EAGLY, 2007 apud HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Esse novo formato de líderes, exige profissionais dinâmicos, proativos, que se adaptem com facilidade e tenham empatia. Assim, o mercado está em busca de líderes que possuam competências que permitam unir e motivar a equipe para trabalharem de forma complementar e equilibrada. O líder precisará pôr em prática habilidades emocionais ainda mais do que as técnicas (TONANI, 2011).

A presença da mulher no mercado de trabalho, trouxe consigo também novas lideranças e novas formas de liderar. Elas passaram a ocupar cargos e desempenhar funções até então desempenhadas apenas por homens. No que se refere a capacidade, as mulheres podem assumir com propriedade os papéis de liderança, ainda que haja obstáculos da liderança por causa de preconceitos ligados ao gênero. É necessário considerar que independente do gênero, os líderes devem ser sensíveis às situações e aos seguidores, se adaptando a realidade e às condições necessárias para o êxito do seu papel (RODRIGUES; SILVA, 2015).

Na mesma linha de pensamento, Metz (2015) apresenta algumas características que são diferenciais no estilo de liderança feminina. As mulheres possuem características gerenciais voltadas para estilo de liderança e ao processo decisório, predominando a valorização do indivíduo, buscando satisfazer todos os envolvidos e descentralizando o poder e respeitando todas as diferenças.

Além disso o comportamento financeiro e a postura diante dos riscos, que demonstra que as mulheres tem mais chances de identificar e apostar em situações que os riscos financeiros são menores. E por fim, se identifica o estilo e as escolhas estratégicas das mulheres, onde tanto a própria empresa, quanto os envolvidos saiam ganhando, com foco na busca de inovação e satisfação dos colaboradores, bem como a qualidade de seus serviços (METZ, 2015).

É válido destacar que a valorização da liderança feminina não significa que mulheres sejam melhores líderes que os homens, mas sim, que o melhor será aquele que alcançar o equilíbrio entre relacionamento e orientação de tarefas, sendo a mulher tão capaz de exercer poder quanto o homem, mas de diferente maneira, cada um executando seu máximo potencial. Na visão de Tonani (2011) mesmo com o avanço da valorização da liderança feminina e da presença das mulheres nas organizações, ainda é necessário o consenso de que assim como os homens as mulheres também tem competências próprias que as tornam capazes e com habilidades particulares que permitem bons resultados ao exercer cargos de liderança

Nesta seção foram abordados conceitos e definições fundamentados na teoria apresentada por autores que abordam em suas obras temas como o cooperativismo, o cooperativismo de crédito e a governança cooperativa seguido pela abordagem do histórico da luta das mulheres em busca igualdade de gênero em todos os aspectos sociais até chegar no mercado de trabalho e como se deu sua evolução e conquistas ao longo deste caminho. Na sequência foram abordados os temas de gestão por competências, carreira e liderança feminina afunilando os temas, dando base teórica para responder à pergunta de pesquisa por meio dos objetivos propostos neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do trabalho, desde a descrição do o tipo de pesquisa, a unidade de análise, sujeitos da pesquisa, até coleta análise dos dados constituem esta parte do TCC.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo classifica-se em termos de abordagem, como sendo do tipo qualitativa e teve o intuito de diagnosticar por meio da análise das colaboradoras quanto a inserção, atuação e promoção de profissionais mulheres na cooperativa. Considerando que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social e de uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A natureza da pesquisa é aplicada já que não se resume apenas a apresentação de referencial teórico, mas a análise prática em uma instituição. Vergara (2004) explica que a pesquisa aplicada tem finalidade prática, como é o caso deste estudo já que foi elaborado com base nas experiências de profissionais mulheres atuantes no mercado de trabalho por meio da cooperativa estudada.

Quanto a classificação a pesquisa é exploratória e descritiva, sendo assim, é exploratória pois a partir do objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando mais explícito para compreender experiências dos envolvidos com o problema, assim, sendo um assunto pertinente dentro da cooperativa e para as mulheres que trabalham na cooperativa compreendendo suas experiências sobre o tema pesquisado. A pesquisa também é descritiva pois, descreve o perfil da cooperativa, das profissionais mulheres, bem como as atividades desenvolvidas por elas (GIL, 2017).

Os meios de pesquisa para esse estudo foram dos tipos bibliográfica, e pesquisa de campo. É bibliográfica narrativa, pois recorreu a materiais teóricos publicados em artigos científicos, livros, meio eletrônicos que tratam do assunto, esses dados são do tipo secundários. Para Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa de campo tem como principal objetivo coletar informações sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, esses dados adquiridos são do tipo primários, sendo classificado, pois, teve como base dados e informações dadas pela instituição cooperativa e pelas profissionais mulheres na cooperativa

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa foi uma agência de uma cooperativa de crédito localizada na cidade de Chapecó/SC. Atualmente conta com 2.484 associados e 12 colaboradores sendo sete mulheres e cinco homens. A escolha da cooperativa para elaboração do estudo, se deu pelo fato da cooperativa estar localizada na cidade de Chapecó/SC e também por demonstrar abertura para realização da pesquisa em sua organização.

A cooperativa estudada faz parte de um sistema cooperativo de crédito que está presente em diversas cidades e possui mais agências na cidade de Chapecó, no entanto, a escolha da agência estudada se deu devido ao fato da composição feminina no quadro colaborativo, além da acessibilidade encontrada quanto ao contato da agência.

O sistema a qual pertence à unidade de análise passou recentemente por uma troca de diretoria, o que proporcionou mudanças nas decisões dos comitês, inclusive no comitê de recursos humanos, o qual atualizou suas políticas e estratégias de plano de carreira, adaptando-se a modelos voltados para crescimento profissional por meio das competências individuais de cada colaborador.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa, foram entrevistadas colaboradoras da cooperativa, sendo a gerente do setor de gestão de pessoas cuja lotação fica na matriz do sistema cooperativo que é objeto do estudo, a qual contribuiu com a descrição e apresentação de dados referente a políticas e estratégias da cooperativa. Também foram entrevistadas às sete mulheres lotadas na agência escolhida para realização da pesquisa, independentemente do cargo que ocupam, sendo uma amostra não probabilística por tipicidade, sendo conceituada por Vergara (2004), como uma amostra constituída através de elementos selecionados considerados com maior representação e influência da população-alvo.

3.4 COLETA DE DADOS

Para essa pesquisa, foram realizadas entrevistas visando alcançar os objetivos específicos propostos de: I) identificar políticas e estratégias adotadas para gestão da cooperativa; II) Traçar o perfil das profissionais mulheres e identificar quais cargos ocupam;

III) Descrever como as profissionais percebem a ascensão e remuneração dentro do plano de carreira a cooperativa e se há distinção entre tratamento de gênero.

As entrevistas tiveram tempo médio de duração de 24 minutos, sendo o maior tempo 34 minutos e o menor 21 minutos. As entrevistadas apresentaram-se motivadas e dispostas, além de demonstrarem boa abertura para responderem às questões e colocarem suas percepções acerca do tema.

Considerando a situação atual de pandemia de COVID-19, as entrevistas foram mediadas por tecnologia através de videochamadas, sendo realizadas em horário de expediente das colaboradoras com permissão da chefia, considerando que algumas delas estavam em home office e outras presencialmente na agência, todas as entrevistas foram realizadas durante o mês de março de 2021.

Anterior as entrevistas, foram solicitadas as assinaturas do termo de consentimento de cada entrevistada conforme consta no Apêndice B. Com vistas a responder os objetivos propostos, buscou-se por meio da elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturado, contemplar os temas previstos para a formulação de perguntas, possibilitando abertura para que as entrevistadas desenvolvessem com liberdade os temas propostos para o trabalho.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados coletados da pesquisa qualitativa, destacam-se algumas etapas para sua conclusão de forma a contribuir para os resultados do estudo, as quais são: a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (GIL, 2017). As informações coletadas a partir das entrevistas pela pesquisadora são apresentadas ao longo do trabalho em forma de redação e sua análise será realizada através do método de análise de conteúdo.

Bardin (2011) define que esse tipo de análise se refere a um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que tem por objetivo descrição do conteúdo das mensagens dos indicadores sejam eles quantitativos ou não. Para analisar o conteúdo foram elencadas categorias e subcategorias demonstradas na íntegra no Apêndice C e conforme demonstra o Quadro a seguir:

Quadro 6 - Categorias e subcategorias de análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1 – Inserção profissional	Trajetória profissional
	Fatores de interferência na ascensão profissional
2 – Atuação na cooperativa	Dificuldades e oportunidades percebidas
	Diferenciação de tratamento por fatores de gênero
	Políticas de incentivo de desenvolvimento de carreira
3- Ascensão na carreira: perspectivas de crescimento profissional	Habilidades e fatores importantes
	Perspectiva de crescimento profissional individual

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Destaca-se ainda que para o tratamento de dados, visando manter em sigilo a identidade das entrevistadas e das instituições por elas citadas, presando pelas normas éticas para trabalhos acadêmicos foram usados pseudônimos para se referir às entrevistadas, utilizando nomes de flores citados ao longo de cada categoria de análise. Entre as respostas das categorias, onde as entrevistadas citaram nomes de instituições, seja a cooperativa estudada como citações de instituições que fizeram parte de sua trajetória profissional serão denominados com letras em ordem alfabética, a cooperativa estudada foi denominada instituição A, e as demais citadas por cada entrevistada sucessivamente.

Por meio dos dados coletados e analisados foi possível compreender se há contribuição da cooperativa para a inserção, atuação e ascensão das profissionais mulheres entrevistadas bem como levando em consideração suas experiências profissionais, opiniões e descrições à luz do referencial teórico.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com vistas a responder aos objetivos específicos da pesquisa e a partir as temáticas, foi elaborado o quadro 6 de categorias e subcategorias de análise o qual fundamenta essa seção. O primeiro objetivo específico buscou descrever o funcionamento da que se deu por meio de uma entrevista única a qual foi realizada com a Gerente de gestão de pessoas responsável pela cooperativa, que participou como representante da cooperativa explanando informações precisas sobre o funcionamento e políticas adotadas pela gestão de pessoas. Na sequência são abordadas informações quanto aos demais objetivos específicos que tem seu foco na visão das colaboradoras da cooperativa abordando aspectos individuais e de opinião de cada uma das entrevistadas.

4.1 POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA COOPERATIVA

A cooperativa estudada passou por algumas mudanças recentemente em seu modelo de gestão e ações voltadas ao desenvolvimento de cada profissional, essa mudança se deu devido à troca de diretoria e por consequência a composição dos comitês, incluindo o comitê de Recursos Humanos, sendo o responsável por tomada de decisões e projetos voltados para o desenvolvimento e políticas de regimento da gestão de pessoas na cooperativa.

Essas mudanças foram apresentadas neste trabalho especificamente ao que se refere a área de gestão de pessoas e políticas adotadas para desenvolvimento profissional do colaborador. Partindo de uma política tradicional de cargos e salários, a cooperativa por meio nova diretoria, adotou uma nova política.

Por meio das novas decisões a respeito da política de cargos e salários, que atualmente não é mais do modo tradicional de crescimento onde o tempo de carreira na cooperativa ou crescimento de desenvolvimento em degraus, a representante descreve que a cooperativa, seguindo tendência de outros tipos de organização atualmente trabalha com uma política denominada protagonismo. A política tem esse nome, pois busca incentivar cada colaborador que, é o protagonismo de cada um e que é responsabilidade de cada um manter ou melhorar sua carreira na empresa, dessa forma as oportunidades aparecem para aquelas pessoas que são mais preparados.

A política adotada pela cooperativa tem como foco o incentivo da busca individual e coletiva de capacitação e formação para estarem preparados para as oportunidades que venham a surgir ao longo da carreira. A cooperativa quando se fala em gestão de pessoas, incentiva que

seus colaboradores possam se desenvolver trazendo benefícios pessoais adquirindo conhecimento individual e que refletirá em melhorias para a cooperativa e o ambiente coletivo.

Esse incentivo se dá de diversas formas, partindo da cooperativa a disponibilização de canais que permitem acesso a cursos e capacitações internamente, através de cursos e treinamentos que permitem o entendimento e disseminação do modo de operação, visão, princípios e valores esperados e seguidos pela cooperativa, nesse sentido, ela afirma que existe hoje uma plataforma de aprendizagem e nele é disponibilizado todas as formações básicas necessárias para formações dos cargos. A plataforma é composta por cursos sobre o cooperativismo, sobre a instituição A, além de cursos regulatórios que o banco central exige sobre Lei geral de proteção de dados (LGPD).

Além dos cursos de temas gerais, a cooperativa fornece cursos mais específicos com base na função e área de atuação do colaborador o que facilita o melhor andamento do trabalho de cada função atendendo ao que é esperado pela cooperativa e principalmente auxiliando e entregando um melhor atendimento aos seus clientes, nesse caso os associados. Esses cursos específicos são direcionados aos produtos e serviços dando subsídios teóricos e técnicos para um melhor desempenho de cada função.

No que se refere a plano de cargos e salários, conforme foi verificado a cooperativa tem uma política única que é baseada nas competências individuais dos colaboradores, através da qual são selecionados indicadores de competências, conhecimentos e habilidades necessárias para desenvolver cada cargo, essa política abrange também as questões salariais que são utilizadas com base nessas competências.

A definição da remuneração é feita por meio de bandas que vão desde o *grade* do estagiário até o *grade* do gerente de agência aumentando o valor de acordo com o aumento de cargo e responsabilidade. Essas bandas se baseiam numa tabela sistêmica, sendo revisada atualmente por meio de uma pesquisa de salários no mercado financeiro, instituições financeiras, a cooperativa não tem obrigatoriedade de seguir essa tabela, mas por opção praticam essas bandas de acordo com o mercado visando maior atratividade e uma retenção das pessoas.

A cooperativa estudada não possui um plano de cargos e salário no formato tradicional, mas focando nas competências e no desempenho de cada colaborador, o programa protagonismo apresenta as oportunidades disponíveis para que este crescer profissionalmente e alcance novos cargos e funções, sem a restrição de tempo ou degraus para desempenhar qualquer função, tornando possível a todos que tiverem interesse progredir na carreira dentro da própria instituição.

Foram abordados também temas sobre a transformação digital que vem ocorrendo no sistema bancário nos últimos tempos e reafirmando o desenvolvimento da cooperativa acompanhando o mercado, levando em consideração que essa automação, simplificação e robotização de funções administrativas.

A cooperativa tem um olhar voltado aos cargos administrativos através do incentivo ao desenvolvimento para a área também de negócios, já que a tendência de maior possibilidade de crescimento se encontra na área comercial através do crescimento das carteiras de associados, que acompanham a ampliação e desenvolvimento da cooperativa como instituição financeira competitiva no ramo.

A respeito de como os princípios e valores cooperativistas se aplicam para os colaboradores e o que diferencia a instituição cooperativa no que se refere a aplicabilidade dos princípios no dia a dia da cooperativa. A cooperativa demonstra um olhar voltado para as pessoas, associado e colaborador.

Para os colaboradores não há uma definição de metas financeiras, por exemplo, mas o indicador utilizado é o desempenho e a busca pela excelência como principal meta a ser atingida por cada colaborador. Com vistas a ampliar esse olhar pro negócio dentro do propósito da cooperativa que não é simplesmente fazer venda de produtos e serviços é fazer, ofertar a necessidade do associado.

No que se refere a desligamentos de colaboradores nesse caso, a gerente de gestão de pessoas afirma, que como em qualquer instituição sempre existem desligamentos, no entanto, o processo de envolvimento da cooperativa em entender e auxiliar na resolução de problemas ocorre através de *feedbacks*, apoio, questionamentos para tentar entender e auxiliar da melhor forma, inclusive apresentou um dado de que boa parte dos colaboradores tem mais tempo de permanência na cooperativa o que no contexto da forma de trabalho da cooperativa e constantes mudanças, trazem seus bônus e ônus atrelados a isso.

O bônus é que a permanência demonstra que a cooperativa é um bom ambiente e que permite crescimento interno fazendo com que as pessoas decidam permanecer na organização cooperativa e como ônus ela aponta que existe uma grande dificuldade em conseguir uma mudança de modelo mental, de alguns colaboradores que muitas vezes tem dificuldade acompanhar as mudanças e se adaptar as realidades que elas trazem no ambiente profissional.

Com relação ao tema do estudo voltado para a atuação das mulheres, o sistema cooperativo a qual pertence à cooperativa estudada, atualmente possui 67% do seu quadro colaborativo composto por mulheres, inclusive diversos cargos de gestão são ocupados por essas profissionais, confirmando na prática que não há distinção de gênero.

Ainda a respeito dessa inclusão de gêneros, as mulheres além de serem maioria no quadro funcional atualmente, no que tange o recrutamento e seleção da cooperativa, elas se apresentam muito mais bem preparadas para os cargos, com capacidades tanto técnicas quanto de disponibilidade e interesse. Apesar disso a cooperativa busca trazer o equilíbrio nos times com colaboradores homens e mulheres, já que consideram que suas competências se complementam.

A representante da cooperativa apresentou as políticas e estratégias adotadas pela cooperativa estudada no que tange ao gerenciamento de gestão de pessoas, planos de carreira, cargos e salários, possibilitando conhecer a visão institucional da cooperativa a respeito de seu funcionamento e posicionamento. Nos tópicos seguintes serão apresentados e analisados dados coletados das entrevistadas, colaboradoras da cooperativa, tendo assim percepções de como funciona na prática e no dia a dia essas políticas adotadas pela cooperativa e como isso impacta em suas carreiras e escolhas profissionais.

As descrições das políticas e estratégias do plano e gestão de carreiras, demonstram que a cooperativa está alinhada a uma tendência que deixa o modelo tradicional de planejamento organizacional de carreira e dá espaço a autogestão da carreira, onde não mais a organização se preocupa com a carreira, mas sim cada pessoa a tem sob sua gestão e responsabilidade.

Chiavenato (2020) apresenta que o papel da organização nesse modelo é colocar à disposição o máximo possível de ajuda por meio de informação, recursos e oportunidades para os colaboradores. Mas para alcançar crescimento profissional, cada um deve conhecer suas próprias competências e saber como desenvolver e utilizar ao longo de sua trajetória profissional conseguindo oportunidades e evitando ameaças em sua carreira por meio do desenvolvimento individual.

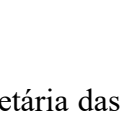
4.2 INSERÇÃO PROFISSIONAL

Visando conhecer as experiências vividas e como o crescimento profissional individual de cada uma das entrevistadas a fez chegar onde estão hoje, é relevante compreender às três fases de carreira, a inserção, atuação e ascensão profissional, percorrendo temas acerca da trajetória profissional de cada entrevistada. Para tanto serão apresentados a seguir dados referente ao perfil dessas profissionais e cargos que ocupam.

4.2.1 Perfil das profissionais entrevistadas

Para compreender a percepção das mulheres a respeito da construção de suas carreiras com base em sua trajetória e perspectivas profissionais avaliadas a partir das três fases desde sua inserção até o crescimento por meio de ascensão profissional. Assim por meio de questões que permeiam o perfil das colaboradoras entrevistadas com o objetivo de conhecer o perfil pessoal e o contexto social onde estão inseridas, buscou-se conhecer quem são essas mulheres e analisar seus posicionamentos e opiniões com base em sua situação atual e como isso pode impactar seu desenvolvimento profissional, conforme demonstrado no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Perfil das profissionais entrevistadas

Entrevistada		Idade	Estado Civil	Estrutura Familiar	Formação Acadêmica	Ocupação de cargo
Azaléia		38	Solteira	Mora sozinha	Economia + especializações	Gerente de negócios Pessoa jurídica nível 2
Magnólia		42	Divorciada	Reside com o companheiro	Pedagogia	Assistente de negócios
Dália		28	Casada	Esposo e filha	Administração	Assistente de negócios
Calêndula		29	Casada	Esposo e filha	Administração	Gerente de negócios Pessoa física de média renda
Amarílis		37	Casada	Esposo e filha	Administração + especializações	Gerente de agência
Bromélia		41	Solteira	Filho	Ciências Contábeis	Caixa, administrativo e tesoureira
Camélia		49	Casada	Esposo	Administração + especialização	Gerente de negócios pessoa física de alta renda

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A faixa etária das entrevistadas está entre 28 a 49 anos, com a média de 37 anos entre as idades, além disso, cinco das sete mulheres são casadas. Sobre a estrutura família três delas residem com esposo e filha ainda criança, uma delas reside sozinha, a sexta entrevistada reside apenas com o filho também menor de idade e duas das entrevistadas residem com seus companheiros apenas.

Ainda se tratando de perfil observa-se um padrão entre todas no que tange a formação acadêmica, que todas elas possuem ensino superior, das quais três delas possuem ou estão cursando especializações com foco em seus cargos e funções desempenhadas.

4.2.2 Ocupação de cargos

Com o objetivo compreender que cargos ocupados pelas profissionais mulheres e suas experiências anteriores na cooperativa buscou-se compreender a bagagem que cada uma possui e traz consigo e como isso serve de base para cada opinião apresentada em relação a sua percepção como colaboradora da cooperativa. Foram abordados os temas de dificuldades e oportunidades encontradas no dia a dia em seus cargos, considerando que cada entrevistada possui um cargo ou uma dimensão diferente e assim também uma visão individual do que é ponto positivo e negativo das realizações de suas atividades e funções.

Conforme demonstra o Quadro 7 as entrevistadas possuem cargos e níveis diferentes dentro da cooperativa estudada, além disso, o tempo de cooperativa é diversificado também, tendo pessoas que estão há mais de dez anos e algumas com menos de cinco anos, essa diversidade de experiências e vivência em cooperativa serve para avaliar como a ascensão profissional independe do tempo, mas sim das experiências e capacidades de cada colaboradora.

Ao estabelecer uma relação com os cargos ocupados buscou-se descrever e compreender suas dificuldades, possibilidades percebidas na execução de sua função, apesar da diversidade dos cargos, os mais citados são as pessoas, tanto positiva ou negativamente.

Nota-se a partir das respostas que para as entrevistadas, a cooperativa é movida pelas pessoas e que todos os colaboradores têm contato direto com colegas em todos os níveis dentro da cooperativa e também com os associados, além disso, um tema citado foi que a mudança constante, da tecnologia, das situações sociais são um grande desafio para se manter firme e atualizada para executar da melhor forma suas atividades.

4.2.3 Trajetória profissional

Cada profissional entrevistada possui uma trajetória diferente, bem como experiência, conhecimentos diferentes entre si e isso constitui uma identidade profissional a cada uma delas. Neste sentido, quanto a trajetória profissional dessas mulheres tem-se um *feedback* positivo sobre a possibilidade de crescimento na cooperativa, a entrevistada Amarilis relatou a respeito de sua carreira que,

[...] iniciei como estagiária e aí fui efetivada como assistente de negócios lá, anterior a isso ainda, trabalhei no banco do estado na instituição B como estagiária também e aí o início de tudo mesmo foi empresa familiar dos meus pais, num restaurante, eles tinham um restaurante e eu trabalhava com eles

Essa experiência, especificamente, apresenta um desenvolvimento de carreira considerando que a entrevistada atualmente possui o cargo de gerente de agência. Além dessa é possível ver relatos onde o cooperativismo se apresentou como possibilidade após uma trajetória anterior em outros tipos de instituição, como, por exemplo as entrevistadas Dália, Magnólia e Bromélia que representam um pouco a diversidade da história e experiência profissional entre as entrevistadas,

[...]eu já havia trabalhado como autônoma, eu vendia roupas, foi no período logo que eu tive minha filha, então eu optei por ficar um pouco mais com ela, dessa forma eu conseguia conciliar, ficar meio período com ela e meio período fazia minhas coisas, antes disso também tinha trabalhado na instituição A por outros 2 anos e meio, e aí acabei saindo porque eu queria engravidar e ter uma gravidez mais tranquila e me dedicar mais a ela, e antes da instituição A tinha trabalhado na receita federal como assistente administrativo também, mas na instituição A sempre foi em tesouraria, caixa, administrativo e agora que eu fui pra parte comercial mesmo (Dália).

De experiências pelo mercado autônomo até empresas em ramos totalmente diferenciados e até mesmo pertencimento a outras instituições financeiras ou ligadas ao cooperativismo mesmo que indiretamente, cada entrevistada apresentou um pouco de sua trajetória, empresas e atividades por onde passaram até hoje.

Então eu trabalhei por 16 anos, numa empresa moveleira, iniciei na recepção né como telefonista, secretária e dali surgiram as oportunidades de assumir um setor né, então ali que eu fiquei 15 anos nessa atividade até assumir a gerência de gestão de pessoas, [...] trabalhei por 3 anos na associação empresarial como mentora de núcleos, trabalhava na parte dos núcleos setoriais e multissetoriais, fazendo a parte de mediação dos grupos, então trabalhei muitos anos ali e aí surgiu a oportunidade da instituição A (Magnólia).

Na verdade, assim eu vim de interior, me criei no interior e vim pra Chapecó já faz uns 24 anos mais ou menos, eu trabalhei já em várias empresas, supermercado, fui caixa, sempre me destaquei um pouco com caixa, trabalhei em lotérica quase 8 anos né, trabalhei em uma farmácia também [...] voltei a trabalhar na instituição C fiquei 2 anos e pouco na instituição C na época estava estudando acabei saindo até por opção na época do TCC aí depois disso que eu terminei que eu concluí tudo né eu entrei na instituição D lá eu desempenhava também a função de caixa, tesouraria e aí após 1 ano e 1 ano e pouco eu fui pra área administrativa pra parte de empréstimos habitacionais pela caixa e aí quando surgiu a oportunidade na instituição A eu vim pra instituição A, então assim né sempre tentando buscar algo melhor (Bromélia).

É unanime entre as respostas das entrevistadas que o primeiro contato com o cooperativismo se deu pelo surgimento de oportunidades de vagas ou indicações e acabaram se interessando pela forma de trabalho, princípios, valores e postura adotada pela cooperativa, tanto na diferença de tratamento com o colaborador como a diferença de tratamento e prestação de serviço ao associado.

As oportunidades demonstradas tanto na contextualização sobre a cooperativa e toda a base teórica que constitui e posiciona as organizações cooperativas, devem ser abertas indistintamente, com vistas a promover desenvolvimento regional onde a cooperativa está inserida buscando sempre por pessoas qualificadas e dispostas a se qualificarem para poderem ocupar cargos, além de ter o intuito de promover empregos para a população local.

As cooperativas possuem uma identidade organizacional distinta de empresas não cooperativas mesmo quando atua no mesmo ramo ou segmento, como é o caso de cooperativas de crédito e instituições financeiras, e isso é considerado um diferencial no posicionamento de mercado e também na forma de contratação, já que o cooperativismo tem um papel de ser um agente de relacionamento e desenvolvimento social, regional onde está inserido. (OCB, 2018).

Reafirmando a teoria apresentada citando o que diz Oliveira (2011), no que se refere aos públicos da cooperativa sendo cooperados, clientes, fornecedor, funcionários e governo, buscando interagir e atender a todos com foco na equidade e transparência consolidando relações além das comerciais, promovendo envolvimento e consequentemente melhorando os resultados.

Considerando os perfis apresentados dessas mulheres, bem como sua trajetória, percebe-se que apesar da diferença de experiências e rotinas de cada uma delas, cada experiência percorrida construiu a carreira delas até chegarem ao seu atual momento profissional. A oportunidade de trabalhar na cooperativa, foi de uma oportunidade de ocasião para uma escolha assertiva que fez a diferença na trajetória profissional de cada uma delas, se sentindo não apenas colaboradoras da cooperativa, mas tendo a sensação de pertencimento aos princípios, valores e postura adotada pela cooperativa.

4.3 ATUAÇÃO NA COOPERATIVA

A atuação dessas profissionais entrevistadas na cooperativa, é abordada através do reconhecimento do ambiente onde estão inseridos através de uma autoanálise das oportunidades e dificuldades encontradas na execução de suas atuais funções. Além disso, foram abordados

temas referentes a forma de tratamento na atuação profissional e plano de cargos e salários na empresa.

Considerando a atuação dessas profissionais pode se observar que a maioria das dificuldades encontradas pelas entrevistadas em sua atuação de cargo estão muito mais voltadas para suas funções e atividades realmente, na prática, um exemplo disso é na resposta da gerente da agência, onde ela aborda que as dificuldades são as mesmas que as oportunidades de crescimento, pois se sente sempre desafiada para usar o problema e transformar em algo que a impulsiona a crescer mais na cooperativa. Ela ainda confirma sobre sua realização profissional e satisfação na sua situação e cargo atual na cooperativa demonstrando assertividade em sua trajetória profissional.

No entanto, nem todas tiveram esse posicionamento, considerando algumas dificuldades como perdas ou atrasos ao longo da trajetória, um exemplo disso pode ser demonstrado no relato da entrevistada Dália que aponta para a dificuldade de conciliar a vida pessoal com a profissional e dar conta de todas as tarefas, e que muitas vezes precisou deixar de fazer algumas coisas devido ao desalinhamento de sua vida pessoal e profissional naquele momento. Assim como esse aspecto da vida pessoal aparece novamente no relato da Magnólia.

Eu acredito que a vida pessoal da gente ela interfere diretamente né a nossa vida profissional então quando eu deixei de fazer alguma coisa, não participar era porque a minha vida pessoal não estava alinhada sabe, correria com filho e essa parada da pandemia, então não sabia onde é que ia deixar então você tá aqui, mas a tua cabeça não está ao mesmo tempo, então isso acaba afetando bastante o nosso desenvolvimento e nosso foco aqui dentro. (Dália)

[...]acho que um ponto fraco foi não ter me permitido a vivenciar isso né a tentar buscar realmente essa profissão que eu escolhi, mas em virtude do meu dia a dia, da necessidade e das oportunidades que foram surgindo eu fui me adaptando e buscando, estudando, me aperfeiçoando na outra atividade e eu vejo isso assim como um ponto forte, porque eu persisti e não me escondi atrás daquela frustração de talvez não ter tido lá no tempo certo e ter me desafiado (Magnólia)

Todas as entrevistadas possuem uma trajetória profissional diferente entre si, quando retomamos os dados referentes a evolução da mulher no mercado de trabalho, aliada as respostas obtidas, abordado por Romani (1982) quanto a essa necessidade de que a mulher deve provar suas competências e aptidão tanto no ambiente de trabalho, como na educação, valorização da mulher no âmbito familiar, pois a busca por novas oportunidades profissionais sempre precisou estar aliada com as outras diversas funções e atividades da mulher, o que muitas vezes se torna uma restrição para almejar e buscar acesso em áreas que além de reconhecidas, possam estar aliadas ao que querem fazer e como se sentem em relação a isso.

O que reforça a teoria da autora Metz (2015, p. 172) quando afirma que “A inserção/manutenção das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente, em cargos de liderança é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência.”

Essa informação demonstra que apesar de a mulher ter sim, essa habilidade realçada de fazer várias coisas em simultâneo, o fator de ser vista como a responsável pelo lar e ainda ter essa necessidade e desejo de buscar novos patamares na área profissional e educacional, muitas vezes pode frustrar sonhos e perspectivas profissionais devido à inconsistência na conciliação dessas áreas e consequentemente pode ser um ponto importante e afeta em alguns casos o pleno desenvolvimento profissional além dos estudos, essa característica multifacetada da mulher muitas vezes vista como ponto positivo, pode ser desgastante quando há uma sobrecarga exagerada sobre a mulher e ela tem a necessidade de optar por um outro aspecto.

As dificuldades e oportunidades também foram citadas pelo restante das entrevistadas em aspectos individuais como facilidade de adaptação a novos lugares, pessoas e atividades, além da autossabotagem através do descrédito em si mesma que surge diante dos desafios. De modo geral mesmo havendo alguns relatos de dificuldades sobre a atuação profissional, nota-se em unanimidade que há satisfação na realização de suas funções e cargos.

Essa demonstração de satisfação revisita o conhecimento das entrevistadas em relação às políticas e estratégias utilizadas pela cooperativa e como isso chega até elas. Do mesmo modo é possível perceber unanimidade nas entrevistadas quanto a percepção de oportunidades fornecidas pela cooperativa para desenvolvimento de suas carreiras.

Sim nós temos sim nossa cooperativa muito aberta a construir juntos, nós temos vários comitês hoje que eles se reúnem em comitês de pessoas, comitês de crédito pra construir essas políticas [...] antigamente era num formato só como é que eu vou te dizer, degraus né, ou tu era assistente, gerente, agora não, você pode ser assistente 1, 2 e 3 gerente 1, 2 e 3 gerente de agencia 1, 2, 3 e 4, você vai tendo níveis, pra você ser gerente 1 o que você e como você é e o que você se comporta e você tem além de uma entrega de números que nós não trabalhamos com meta mas você tem também um perfil comportamental e ai esse perfil comportamental vai fazendo você subir de nível também além das entregas por exemplo CPA10 e CPA20 não sei se você conhecer os termos das provas da ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), cada prova que você faz vai estudando mais , óbvio vai adquirindo conhecimento e também vai deixando você galgar um novo cargo então num formato linear é claro você continua sendo gerente mas galgando uma nova faixa e consequentemente uma faixa salarial maior (Amarílis).

Esse relato demonstra claramente a execução e funcionamento real do tema abordado no Quadro 2 sobre governança cooperativa e o real sentido e importância dos comitês e como

essas decisões estratégicas saem da administração e chegam até a ponta que é a agência. Substituindo um sistema antigo de crescimento mais estático, as decisões de melhoria no planejamento de desenvolvimento profissional promovido através de decisões em comitês permitiram melhoria para a atuação, satisfação e novas perspectivas para cada colaborador.

Ainda os relatos das entrevistadas se complementam reforçando esse aspecto quando citam em seu relato a política do Protagonismo, citam essa mudança da política e como influenciou positivamente como incentivo e oportunidades, o que demonstra que é uma informação acessível a todos na cooperativa para que todos tenham oportunidade de desenvolvimento, não apenas em crescimento para novos cargos, mas para melhoria profissional no cargo em que estão atuando.

Sem dúvida nenhuma, nós temos várias oportunidades, várias opções de qualificação, que temos tudo que a gente precisa, temos um portal inovar que tudo que a gente precisa de base de conhecimentos está ali, depende unicamente e exclusivamente da gente, algo que está nas nossas mãos, entende não depende mais de ninguém, porque todas essas ferramentas, a cooperativa nos proporciona, então depende de cada um de nós, e aí assim o conhecimento tá ali, através de treinamentos, através de qualificações, informações, só depende da gente buscar e cultivar isso como hábito diário como rotina da gente que tem no dia a dia buscar todo dia se aperfeiçoar com uma coisa diferente (Magnólia).

A relação de tratamento da mulher em relação aos homens, muitas vezes como abordado na teoria desse trabalho é presente e afeta consideravelmente a inserção, atuação e ascensão profissional da mulher, já que há um histórico de desvalorização da mulher e falta de reconhecimento de seu potencial para realizar atividades ou compor cargos que homens ocupam.

Com o intuito de responder ao objetivo proposto no trabalho, considerando a diferenciação apontada portanto, dentro da cooperativa ou até mesmo em algum momento da trajetória profissional em outras instituições se sentiram diminuídas ou perceberam alguma diferença de tratamento por serem mulheres. Surpreendentemente, a resposta das sete entrevistadas foi positiva em relação à cooperativa, já que desde que contratadas na cooperativa, em nenhum momento tiveram qualquer resposta negativa ou dificuldades por ser mulher, nem discriminação ou qualquer tipo de tratamento diferenciado.

Algumas delas citaram também que passaram por situações desagradáveis em instituições anteriores a cooperativa onde havia um tratamento diferenciado por ser mulher, que influenciava desde o momento do recrutamento e seleção para vagas até na execução de atividades e escalas salariais. Inclusive há um relato da entrevistada Azaléia onde demonstra

que mesmo em uma instituição cooperativista a qual teve experiência profissional anterior, havia diferenciação salarial para homens e mulheres. Essa resposta abre uma pauta para ser refletida já que mesmo amparadas pelos mesmos princípios demonstra que pode sim haver diferenças e incoerências de uma instituição cooperativa para outra.

Considerando os diversos avanços em relação à valorização e aceitação da mulher no mercado de trabalho, sabe-se que ainda não é unânime o conceito de igualdade e principalmente de equidade no tratamento, remuneração e valorização de homens e mulheres no ambiente organizacional, muitas organizações ainda usam o gênero para definir o quão capacitado, quanto potencial, e nível de sensibilidade e fraqueza de um colaborador partindo do pressuposto de ser homem ou mulher.

Cada instituição, por mais que faça parte de um ramo ou classe diferente, como é o caso por exemplo, de organizações cooperativas para organização públicas ou privadas, permite compreender, que nem mesmo sendo pautada pelos mesmos princípios cada instituição trabalha de uma forma influenciada pela região, pelas características e decisões direcionadas pela gestão responsável, isso demonstra que a diferença de tratamento entre mulheres e homens não se restringe ao tipo de organização a qual essa pertence, mas sim é um contexto muito particular de cada instituição que define como essa discussão e tema são levados dentro da organização.

Indo ao encontro ao que é abordado por Tonani (2011) que descreve que a presença da cultura predominantemente masculinizada, em que homens historicamente tiveram uma maior ascensão profissional devido ao tempo de inserção no mercado de trabalho e mais facilidade no acesso ao ensino e qualificações. Essa acessibilidade proporcionou mais vantagem aos homens quando se refere a inserção ou atuação profissional.

É notório que apesar de a presença da mulher no mercado de trabalho estar concretizada, ainda enfrentam dificuldades em relação à igualdade de direitos, no entanto ou por esse motivo as mulheres tendem a se interessarem mais em assumir certas responsabilidades, mesmo com certo receio, que era imposta antigamente somente aos homens (METZ, 2015).

Além disso, ainda por questões culturais, sempre foi imputada a responsabilidade maior pelo lar e pela criação dos filhos, fazendo com que mesmo já inseridas no mercado de trabalho, as mulheres abrissem mão em parte, para os cuidados com a família, atitude esta, vista como o curso natural a ser seguido, enquanto que aos homens era devido o papel do provedor e a eles cabia o sustento e das condições de manutenção deste lar (TONANI, 2011).

A teoria determina que a pauta que rege o cooperativismo relatadas por meio dos documentos e resoluções da OCB possuem foco em valores e princípios que potencializem e promovam democracia, igualdade, equidade, transparência e responsabilidade social, diferente

de outras instituições que apesar de possuírem valores institucionais, tendem a direcionar o foco em valores que promovam resultados para si e que consequentemente ajudem a comunidade local sem ser seu foco principal. Dessa forma espera-se essa atitude diferenciada, mas que devia ser habitual a qualquer tipo de organização em qualquer esfera, sendo o de não diferenciação de qualquer cidadão por gênero, raça, orientação ou quaisquer características abordada pela sociedade ainda nos dias atuais como diferentes.

Na prática, as diferenças em relação a outras instituições são um ponto relevante e positivo para a pesquisa, pois isso confirma essa atitude diferenciada da cooperativa, onde na unidade de análise permitiu perceber que a cooperativa trata todos indistintamente, possibilitando tratamento, oportunidades e reconhecimento igualitário as mulheres colaboradoras dessa instituição.

Por meio dos relatos a respeito da atuação das mulheres na cooperativa, foi notório a satisfação de todas as entrevistadas a respeito de seus cargos e funções dentro da instituição. O conhecimento da forma de trabalho da cooperativa é um fator importante que além de fazer o colaborador parte da organização permite compreender quem é e onde está dentro da organização.

4.4 ASCENSÃO NA CARREIRA: PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

O atual momento na carreira profissional é de satisfação de acordo com os relatos das entrevistadas, foram abordados aspectos quanto a inserção e quanto a atuação dessas profissionais, mas há ainda um ponto a ser abordado, a ascensão profissional das carreiras. A ascensão além de novos cargos é também oportunidade de crescimento e melhorias em seus cargos atuais trazendo desenvolvimento do mesmo modo para as colaboradoras, como é possível perceber no relato das entrevistadas Bromélia e Camélia.

[...]hoje não tenho interesse em estar saindo sendo bem sincera, não tenho interesse estar saindo quero estudar e ver se consigo crescer mais aqui dentro, digamos, não crescer, na verdade assim é uma vontade minha, porque até então estou meio estagnada. (Bromélia).

[...] você pode estar no mesmo cargo o tempo que você quiser é só melhorar cada vez mais, então eu me coloco nesse lugar, eu não quero sair do meu cargo, gosto do que faço, gosto do meu cargo e só quero melhorar mais no meu quadrado como se diz, estar ajudando a cooperativa, vai estar ajudando todos, mas eu não almejo outra função, [...]porque acredito que tem muito a melhorar ainda pra gente tá aí, melhorando a cada dia, mas quero focar na minha carreira se Deus quiser e continuar,

dando continuidade nesse meu espaço. A gente tem diversos produtos, mas você não atua em todos os produtos e tu tem que melhorar, um exemplo nós temos crédito imobiliário, mas eu não atuo em crédito imobiliário eu quero atuar melhorar pra estar expandindo na instituição A aqui na minha agência, é isso que eu digo, melhorar os conhecimentos (Camélia).

Em contrapartida, há relatos sobre o interesse em novos cargos e oportunidades na cooperativa. O protagonismo que é o recurso utilizado como política de crescimento profissional apresenta os cargos disponíveis e quais os requisitos necessários para que um colaborador possa alcançá-lo quando houverem vagas disponíveis. Essa informação é disponibilizada a todos os colaboradores, permitindo que todos tenham oportunidade de ocupar o cargo almejado se atender aos requisitos.

Esses requisitos vão desde capacitações e aprovação de alguns certificados voltados para produtos de instituições financeiras, até aptidões, competências e habilidades individuais que podem se tornar destaque e abrir possibilidades de novas oportunidades dentro da cooperativa. Complementando o exposto, Metz (2015) afirma que nem todas as mulheres desejam ser líderes em suas empresas, mas as que almejam por cargos mais altos, devem estar dispostas a aceitar novos desafios, com objetivos mais amplos, e com foco na solução dos problemas e aceitando críticas para transformá-las nestas soluções.

A cooperativa utiliza da política onde cada colaborador tem a oportunidade de se destacar e buscar novos cargos ou melhorias através da demonstração de competências necessárias e atendendo a demanda da cooperativa, a ideia é o crescimento em conjunto, tanto individual do colaborador por meio do conhecimento e consequentemente o crescimento da cooperativa por meio da aplicação desses conhecimentos no dia a dia da cooperativa.

Também pode ser notado que na cooperativa, as oportunidades de novos cargos não têm ligação com o tempo de cooperativa, pois de acordo com as informações sobre os cargos temos gerentes de negócios que estão a menos tempo na cooperativa, mas que por terem os requisitos necessários e se destacarem em suas funções, foram consideradas aptas para ocupar tais posições dentro da cooperativa.

Assim, foram elencados pelas entrevistadas alguns fatores que elas consideram importantes para o crescimento profissional. Elas citaram o que na visão individual delas seriam capacidades e habilidades necessárias para o alcance de novas oportunidades profissionais, algumas capacidades se repetem e se complementam ao longo das respostas conforme demonstra a Figura 7 a seguir que apresenta a recorrência das respostas e os principais atributos citados como requisitos para desenvolvimento de carreira.

Figura 7 – Competências na visão das entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

As características mais citadas ao longo das entrevistas a proatividade, aprendizado constante e a habilidade de se adaptar as mudanças foram as mais recorrentes sendo citadas por três das sete entrevistadas, em segundo lugar com duas citações esteve a força de vontade e as demais competências todas foram citadas pelo menos uma vez por alguma das entrevistadas. Entre as definições de competências sabe-se que está associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica e ampla para tomar decisões coerentes e assertivas (ROCKENBACH, 2008).

A competência conforme descreve Camargo e Freitas (2013) é composta por três dimensões, conhecimento, habilidade e atitude, essas variáveis quando aplicadas, tornam-se referenciais de análise e de exigência para que as organizações possam usar como base em contratações e oportunidades de crescimento internas. Com base nas respostas, as características elencadas forma em sua maioria, voltadas para a dimensão da atitude, onde elas se percebem no ambiente de trabalho a necessidade de apresentar por meio de suas ações e posicionamentos as competências que possuem.

Quando uma organização opta por gerir seus recursos humanos por meio de uma política de valorização por competências, ela abre oportunidades indistintas para que todo e qualquer colaborador capacitado com as qualificações necessárias possam assumir cargo, função ou

atividade dentro dessa instituição. Para Fleury e Fleury (2001), isso agrega tanto valor econômico para a organização onde as competências são valorizadas e usadas para vantagem organizacional como no aspecto de agregar valor social ao indivíduo, pois quando as pessoas investem no desenvolvimento de competências essenciais para a organização, ao mesmo tempo, investem em si mesmos não apenas como profissionais, mas como cidadãos.

Por meio dos relatos também se confirma o que é argumentado por Chiavenato (2020) referente ao aumento da valorização da competência nos ambientes organizacionais como meio de agregar valor e flexibilizar esse conhecimento individual em prol de benefícios pessoais e profissionais por meio da permanência e ascensão dentro das organizações.

Essas políticas e estratégias abordadas são um passo a mais na promoção de tratamento igualitário, as entrevistadas relatam que essa forma de trabalho com novas políticas que trouxeram mais possibilidades de crescimento para os colaboradores é recente, pois mesmo com a luta de pessoas excluídas social e profissionalmente ser antiga, muitas mudanças importantes estão acontecendo aos poucos e recentemente no aspecto particular de cada tipo de instituição.

Oliveira (2011) afirma que uma cooperativa com qualidade total em seu modelo de gestão sabe lidar com os problemas que aparecem ao longo do processo, pois são consideradas oportunidades para o executivo ou o funcionário aperfeiçoar uma sistemática de agregação de valor e, dessa maneira, ter condições de satisfazer às expectativas e às necessidades da cooperativa e dos cooperados.

Para isso é necessária uma boa estruturação de sua governança com equipes de direção e gerências voltadas para cada área da instituição permite usufruir de diversos modelos de gestão, como é o caso das cooperativas que possuem uma sistemática de governança que trabalha em conselhos e comitês adaptados a cada instituição cooperativa.

Isso influencia positivamente em uma valorização e um olhar específico para cada área da cooperativa que vai desde comitês de ética, auditorias, área fiscal e financeira e também abrange um grupo específico para gestão de pessoas conseguindo desta forma contemplar todas as áreas da organização de forma a aplicar verdadeiramente essas práticas e processos de melhoria dentro da cooperativa (OLIVEIRA, 2011; OCB, 2017). A escolha pelo uso das competências como método avaliativo e de ascensão e sucessão dentro da instituição reforçam mais uma vez, as oportunidades disponíveis a todos, passando essa visão tanto para cargos administrativos como também para os que estão na ponta, atendendo os associados.

Essas políticas tornam conhecidas as decisões de comitês, diretorias e o funcionamento de cada área da cooperativa permitindo assim possibilidades de crescimento profissional a

todos. Isso se confirma quando tanto a representante da cooperativa quanto as demais entrevistadas abordam com detalhes informações sobre o funcionamento da política abordada na cooperativa, bem como forma de trabalho e unanimidade de pensamento e forma de trabalho.

No entendimento de Kanan (2010) os traços culturais de discriminação à mulher não foram eliminados totalmente, estão surgindo novos valores imergem na sociedade contemporânea, através de mudanças de conceitos, estilos de vida, arranjos familiares e sociais. Essa nova fase da sociedade traz consigo a possibilidade de um posicionamento mais favorável que contrária à emancipação da mulher. A autora complementa que as organizações têm muito a contribuir nesse aspecto por meio da formação de modelos de relacionamentos, onde os fenômenos que mais se evidenciam quanto às relações interpessoais são através de cargos que exerçam poder e liderança.

Sabe-se por meio dos dados apresentados ao longo da teoria, que a ascensão é um problema presente na vida profissional das mulheres brasileiras, as pesquisas relatam uma grande dificuldade na ascensão profissional, onde as mulheres continuam como maioria em cargos de menor representatividade na hierarquia das organizações e vão perdendo espaço com o aumento dos níveis hierárquicos.

O chamado “telhado de vidro” ainda está presente como uma barreira invisível na sociedade, deixando em segundo plano mesmo que indiretamente a presença de mulheres em cargos de gestão e envolvidas em processo de decisão (ENRIQUEZ, 2013). Felizmente, a realidade da cooperativa estudada, trouxe uma perspectiva contrária ao padrão das organizações em geral, pois é percebida pelas colaboradoras como um canal de crescimento e desenvolvimento profissional para os seus colaboradores.

O entusiasmo apresentado ao longo das entrevistas por parte das entrevistadas ao citarem os aspectos da cooperativa e das oportunidades percebidas confirmam os relatos da representante da cooperativa a respeito da postura da cooperativa quanto ao incentivo de crescimento e desenvolvimento individual e coletivo de seus colaboradores. A satisfação e sensação de pertencimento das colaboradoras apresenta uma esperança por meio do cooperativismo como um viés das organizações que consegue na prática superar as barreiras socioculturais e inserir mulheres e homens com igualdade nos três aspectos de inserção, atuação e ascensão profissional.

Com base na descrição do funcionamento e posicionamento da cooperativa em relação à gestão de pessoas e os relatos obtidos por meio das entrevistadas, percebe-se que a cooperativa estudada contribui para a inserção, atuação, ascensão e permanência das mulheres no mercado de trabalho. Por meio da política adotada pela cooperativa, as mulheres tem tido acesso a

crescimento e desenvolvimento profissional com base em suas competências e aptidões sem a discriminação de gênero, conseguindo a equidade e igualdade profissional em cargos de diversos níveis, sendo o posicionamento da cooperativa um canal de acesso a mulheres e homens ao mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as considerações finais da pesquisa, resgatando os objetivos propostos e apresentando as contribuições do tema e estudo, limitações e possibilidades de pesquisas futuras. O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar como as políticas e estratégias da gestão da cooperativa atuam na promoção de desenvolvimento profissional das mulheres em uma cooperativa de crédito.

Acredita-se que o objetivo foi alcançado, considerando que foi possível conhecer as políticas e estratégias da cooperativa que na teoria correspondem a oportunidades igualitárias para todos os colaboradores indistintamente. Atuando na promoção de oportunidades para homens e mulheres, considerando características de competências, habilidades, conhecimentos e atitudes para definir capacidade ou não para assumir cargos e ter um crescimento profissional na organização.

Por meio das entrevistas, foi possível compreender na prática, por meio da visão das colaboradoras como essa política é repassada dessa mesma forma, atingindo assim seu propósito de promover competitividade interna por meio de competências e não de seleção por gênero, raça ou qualquer outra característica fisiológica.

Os relatos tanto da representante da cooperativa quanto das colaboradoras permitiram analisar em ambos os lados como a questão de gênero é envolvida na organização. Considerando o referencial teórico utilizado como base que buscou apresentar a evolução do ingresso e permanência da mulher no ambiente profissional e sua luta pelo tratamento de gêneros sem distinção, em contrapartida, temos o cooperativismo, que surgiu com o propósito de trazer oportunidade para comerciantes e foi se estendendo para diversos setores fundamentado em princípios que promovem igualdade, democracia e equidade indistintamente.

No mapeamento da carreira profissional percorrida pelas entrevistadas foi evidenciado a influência do gênero e funções auxiliares na vida particular influenciam diretamente nas decisões e planejamento de futuro profissional de cada entrevistada. Além de profissionais, existem esposas, filhas, mães, estudantes, que precisam se adaptar e exigem um esforço de dupla jornada das mulheres profissionais.

Ainda assim, mesmo com essas barreiras sociais que poderiam de alguma forma fragilizar a construção de carreira das mulheres, há um relato interessante a se considerar, quando a representante pelo setor de gestão de pessoas informa que a maior parte do quadro de colaboradores da cooperativa estudada são mulheres. Essa afirmativa vem acompanhada pela explicação de que a principal razão para tal é o fato de que as mulheres em sua maioria estão

melhor preparadas e buscam capacitações que atendem melhor as necessidades do mercado, o que em uma organização pautada pela gestão de pessoas com foco em competências se tornam uma vantagem para quem se capacita e busca aperfeiçoamento.

Quanto aos objetivos específicos, por meio da entrevista concedida pela gerente de gestão de pessoas foi possível conhecer o funcionamento da gestão da cooperativa. E compreender como o comitê de gestão de pessoas atua através da implantação das políticas de remuneração e planos de carreira propostos pela atual diretoria da cooperativa.

A análise das políticas e práticas disponíveis na cooperativa de crédito são práticas que estimulam o desenvolvimento das mulheres de modo a almejem e ocuparem cargos de gerências e liderança administrativa e comercial na organização. Além do plano de carreiras, a cooperativa possui várias ações como auxílio-educação, promoção de capacitações profissionais e também no ramo de instituições financeiras, auxílio-alimentação oferecidos para todos indistintamente, homens e mulheres, sendo motivados e estimulados a desenvolverem suas carreiras por meio da capacitação.

Em relação ao perfil das entrevistadas percebe-se um padrão quanto a escolaridade, todas com ensino superior, no entanto, as estruturas e responsabilidades diferenciadas o que consequentemente influencia em suas percepções profissionais em busca do equilíbrio entre trabalho e vida familiar. São mulheres de diferentes idades e diferentes fases da vida com expectativas e planejamento profissional e pessoal diferentes, desde mulheres com filhos pequenos, casadas e algumas com os filhos que já saíram de casa.

Essa diferença também pode ser vista nos cargos ocupados, todas as colaboradoras mulheres da agência em questão foram entrevistadas, sendo os cargos desde a gerente da agência até cargos de caixa, contemplando todos os níveis de cargos possíveis na agência.

No que se refere a percepção das entrevistadas sobre a ascensão e remuneração dentro do plano de carreira da cooperativa e se há distinção entre tratamento de gênero, a cultura de planejamento de gestão de pessoas da cooperativa é muito bem fundamentada e repassada a todos os colaboradores. Isso proporciona o sentimento de pertencimento as colaboradoras, participando dos processos, mudanças e oportunidades que surgem por meio da organização.

Além disso, fica comprovada a importância da cultura cooperativista atrelada ao perfil de cada entrevistada. A cultura é incorporada e complementa suas próprias características fazendo com que se sintam parte da cooperativa e se sintam motivadas a buscar crescimento profissional por meio das oportunidades de cursos, capacitações interna e externa, buscando crescer e ascender suas carreiras dentro da cooperativa pois, existem inúmeras oportunidades de melhorias dentro da cooperativa.

Como limitação de pesquisa, quanto a coleta de dados da cooperativa que inicialmente seria por meio de pesquisa documental, no entanto, devido à uma nova prática da instituição, não foi possível partilhar esses documentos, tendo o acesso a informações apenas por meio da entrevista de uma representante da matriz e responsável pela gestão de pessoas. Outra limitação foi o fato de que as entrevistas tiveram que ocorrer por meio digital, devido às restrições sociais, consequência da pandemia do COVID-19.

O estudo contribui em âmbito acadêmico considerando que o tema de diversidade de gênero é sempre presente e deve ser discutido até se conseguir alcançar a plenitude do tratamento igualitário entre homens e mulheres nas organizações. Associado ao foco em instituições cooperativas que é um campo pouco explorado e pode trazer experiências gerenciais diferentes devido a sua cultura organizacional diferente das demais organizações.

Também contribui para as organizações cooperativas no que tange a ser um tema que precisa ser explorado no cooperativismo considerando o público interno também além dos estudos voltados aos associados trazendo uma visão mais gerencial para os estudos das organizações cooperativas. A pesquisa também é uma contribuição para a vida profissional da pesquisadora bem como pode contribuir para outras mulheres profissionais perceberem como é possível quebrar barreiras e paradigmas e ter a esperança em organizações que usem das competências e capacidades e não usam de distinção de gênero como critério para recrutamento, seleção e desenvolvimento de carreira.

Como sugestão de pesquisas futuras, considerando pesquisa em mais organizações do meio cooperativista através de uma pesquisa ampliada aplicada aos homens colaboradores buscando compreender a visão masculina na atuação profissional da mulher em organizações cooperativas de crédito, além de uma pesquisa que pudesse envolver outras cooperativas com o intuito de avaliar as percepções diferentes de instituições do mesmo ramo e supostamente pautadas pela mesma cultura e princípios. Através do estudo, observou-se que é necessário sim, mesmo após tantos anos de luta das mulheres para conquistar o mercado de trabalho, que esse assunto seja pauta e considerado relevante, para uma valorização legítima da mulher em todas as áreas da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Simone Marcelino. **Fatores influenciadores da busca da equidade de gênero nos cargos de liderança nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná**. 2016. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas da Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/acervo/assets/files/Simone%20Marcelino%20Alves.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 281 p. Disponível em: <https://pt.b-ok.lat/book/2660061/117106>. Acesso em: 04 jan. 2021.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 56, n. 2, p. 179-194, 20 fev. 2014. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224> Acesso em: 10 mar. 2021.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 130**, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. [Brasília], DF, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp130.htm. Acesso em: 07 jan. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 4.595**, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. [Brasília], DF, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm. Acesso em: 07 jan. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. [Brasília], DF, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm. Acesso em: 07 jan. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 7.492**, de 16 de junho de 1986. Define os crimes contra o sistema financeiro nacional, e dá outras providências. [Brasília], DF, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7492.htm. Acesso em: 07 jan. 2021.
- BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. **Cooperativismo**. Brasília: Mapa/sdc/denacoop, 2008. 48 p. Disponível em: https://moodleacademico.uffs.edu.br/pluginfile.php/335201/mod_resource/content/1/Livro%20Cooperativismo%20-%20MAPA.pdf. Acesso em: 07 set. 2020.
- BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cp/v34n121/a06n121.pdf> Acesso em: 05 dez. 2020.
- CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **Direito do trabalho da mulher: a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática**. São Paulo: LTR, 2007 Disponível em:

https://books.google.com.br/books?id=brClSWnrIHgC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 23 dez. 2020.

CAMARGO, Mericler Doneda; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais. **International Journal of Education and Research**, v. 1, n. 10, p. 01-22, 2013. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/30383/R%20-%20D%20-%20MERICLER%20DONEDA%20CAMARGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 mar. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/> Acesso em: 22 abr. 2021.

COSTA, Ariana Carmem Antunes da *et al.* Gestão por Competências em Recursos Humanos. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 9, n. 8, p. 1-20, 5 jul. 2020. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5383>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5383> Acesso em: 09 mar. 2021.

CRUZ, Anette Goldberg Velasco e. Os movimentos de liberação da mulher na França e na Itália. In: **O lugar da mulher: estudos sobre a condição feminina na sociedade atual**. LUZ, Madel T. (org.). - Rio de Janeiro: Editora Graal, 1982. 146 p.

CUNHA, Ana Cristina Cassani; SPANHOL, Carmem I. D'agostini. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher female leadership. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S.l.], v. 4, n. 5, p. 91, 28 abr. 2014. Faculdade Antonio Meneguetti. <http://dx.doi.org/10.18815/sh.2014v4n5.54>. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54>. Acesso em: 19 abr. 2021.

DAVIS, Peter; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Esac Economia Solidária e Ação Cooperativa**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 1-24, jan. 2010. Semestral. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/esac/article/view/18871> Acesso em: 13 abr. 2021.

DUTRA, Joel Souza., VELOSO, Elza Fátima; FISCHER, André Luiz; NAKATA, Lina Eiko. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 10(1), 55-70. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2030/203014934008.pdf> Acesso: 10 mar. 2021.

DUTRA, Joel Souza. (2008). Gestão de carreiras. **GV-executivo**, 7(1), 56-61. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5104.pdf> Acesso em: 09 mar. 2021.

ENRIQUEZ, Corina Rodriguez. **Análise Econômica para a Igualdade: as contribuições da economia feminista**. In: JÁCOME, Márcia Laranjeira.; VILLELA, Shirley. (org.). **Orçamentos Sensíveis a Gênero: Conceitos**. Brasília: ONU Mulheres, 2012. p.133-157. Disponível em: https://onumulheres.org.br/wpcontent/themes/vibecom_onu/pdfs/orcamentos-conceitos.pdf Acesso em: 17 maio 2021.

FERREIRA, Juliene Barbosa; RESENDE, Raquel Cristina. O Perfil Profissional das Mulheres nas Cooperativas da Região de Monte Carmelo/MG. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **ARTIGO**. Florianópolis: Anpad, 2010. p. 1-17. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo378.pdf>. Acesso em: 01 set. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000500010&lng=en&nrm=iso Acesso em: 11 mar. 2021.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 107-125, 1 dez. 2008. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v2i4.34724>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34724>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FRAGOSO, Carolina; PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/> Acesso em: 07 jan. 2021.

FRANCISCANI, Jane Stella. **A mulher no mercado de trabalho e a luta pela valorização**. 2010. 38 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Fundação Educacional do Município de Assis – Fema, Assis, 2010. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260266.pdf> Acesso em: 27 nov. 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=dRuzRyElzmK&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 29 dez. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://pt.b-ok.lat/book/7802392/183b48>. Acesso em: 29 dez. 2020.

GRANT THORNTON. **Women in Business 2021**: janela de oportunidades. Janela de oportunidades. 2021. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/women-in-business/women-in-business-2021.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.Br**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000300331&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 20 abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -IBGE. **Sinopse do Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv49230.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr. Acesso em: 05 dez. 2020.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio. Cooperativas de Crédito no Brasil: evolução e impactos sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 2 (57), p. 489-509, ago. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/308958411_Cooperativas_de_credito_no_Brasil_evolucao_e_impacto_sobre_a_renda_dos_municipios_brasileiros Acesso em: 23 dez. 2020.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, [S.l.], v. 17, n. 53, p. 243-257, jun. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1984-92302010000200001>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001. Acesso em: 20 abr. 2021.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://pt.b-ok.lat/book/5458478/fa0461> Acesso em: 23 dez. 2020.

LEAL, Adriana Ribeiro; COTRIM, Décio. **A Inserção das Mulheres no Cooperativismo: estudo de caso COOMAFITT**. [S.l.], p. 397-415, Disponível em: http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Adriana%20Leal.pdf. Acesso em: 10 set. 2020.

METZ, Eduardo Silva. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: revista de divulgação científica**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 169-178, 30 jun. 2015. Universidade do Contestado - UnC. <http://dx.doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667> Acesso em: 18 abr. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVERA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson (org.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006. 366 p. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088306> Acesso em: 22 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2019**. Brasília, Sistema OCB, 2019. Disponível em: https://rdstationstatic.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F100931%2F1586972220ANUARIO_2019_web.pdf. Acesso em: 05 dez. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Diretrizes Estratégicas do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. Brasília. Sistema OCB, 2018. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/46/diretrizes-estrategicas-do-sncc--20182022>. Acesso em: 13 dez. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Fundamentos do Cooperativismo**. Brasília. Sistema OCB, 2017. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/29/fundamentos-do-cooperativismo>. Acesso em: 09 dez. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Manual de boas práticas da governança cooperativa**. Brasília. Sistema OCB, 2017. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>. Acesso em: 12 dez. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Ramos do Cooperativismo**. Brasília. Sistema OCB, 2019. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>. Acesso em: 10.12.2020.

PEREIRA, Jacqueline; FIDALGO, Fernando. A lógica de competência: uma análise da gestão da força de trabalho segundo as relações sociais de sexo. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 3, n. 6, p. 158-181, 2018. Disponível em: <https://doaj.org/article/44cf9d695bf54f8c8008f5dac2b723a3>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PIOVESAN, Claudiane Buzatto. Estudo sobre a Estrutura de Governança e Gestão em Cooperativa, em uma Cooperativa de Crédito com Interação Solidária - O Caso da Cresol Frederico Westphalen. **Unijúi**. 2019. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5901/Claudiane%20Buzatto%20Piovesan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 dez. 2020.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO COOPERATIVISMO. **Cooperativismo**. 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/>. Acesso em: 02 out. 2020.

ROCKENBACH, Cláudia Werle. **COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO GESTOR**: análise numa organização cooperativa do setor financeiro. 2008. 254 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Desenvolvimento, Gestão de Organizações Para O Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí, Ijuí, 2008. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/15118>. Acesso em: 20 abr. 2021.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração Faciplac**, Gama-Df, v. 1, n. 4, 2015. Disponível em: <http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/view/77>. Acesso em: 18 abr. 2021.

ROMANI, Jacqueline Pitanguy de. Mulher, natureza e sociedade In: **O lugar da mulher**: estudos sobre a condição feminina na sociedade atual. LUZ, Madel T. (org.). - Rio de Janeiro: Editora Graal, 1982. 146 p.

SAMARA, Eni de Mesquita. A família no Brasil: história e historiografia. **Revista de História**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 7-21, jul. 1997. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/historia/article/view/10680>. Acesso em: 23 dez. 2020.

SCHIMMELFENIG, Cristiano. COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: uma tendência. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau**, Caxias do Sul, v. 5, n. 10, p. 1-12, jun. 2010. Semestral. Disponível em: https://www.caxias.ideau.com.br/wpcontent/files_mf/2e2d2df8b474732d134bee88efb6293184_1.pdf. Acesso em: 09 set. 2020.

SCHMIDT, Derli; PERIUS, Vergílio. A outra economia: Cooperativismo e cooperativa. In: **A outra economia**. Antonio David Cattani (Org.). – Porte Alegre: Veraz Editores, 2003. Disponível em: https://moodle-academico.uffs.edu.br/pluginfile.php/335208/mod_resource/content/1/Cap%C3%ADtulos%20livro%20A%20Outra%20Economia%20II.pdf Acesso em: 09 set. 2020.

SCHNEIDER, João Elmo. O Cooperativismo agrícola na dinâmica social do desenvolvimento periférico dependente: o caso brasileiro. In: LOUREIRO, Maria Rita (Org.). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1981. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=eX5EAAAAYAAJ&q=Cooperativas+agr%C3%ADcolas+e+capitalismo+no+Brasil&dq=Cooperativas+agr%C3%ADcolas+e+capitalismo+no+Brasil&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwIljI2JreXtAhUDLLkGHajWBBwQ6AEwAHoECAEQAg> Acesso em: 27 nov. 2020.

SERPA, Nara Cavalcante. A inserção e a discriminação da mulher no mercado de trabalho: Questão de gênero. **Anais do Seminário Fazendo Gênero-Diáspora, Diversidades, Deslocamentos**. Florianópolis: UFSC, v. 23, 2010. Disponível em: http://www.fg2010.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1265896752_ARQUIVO_ARTIGOREVISAO.pdf Acesso em: 06 dez. 2020.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e Liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517926/> Acesso em: 22 abr. 2021.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade. **VII Congresso Nacional de excelência em Gestão**, 12 e 13 de agosto de 2011. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf. Acesso em: 09 dez. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <https://pt.b-ok.lat/book/2376323/ded2fe>. Acesso em: 29 dez. 2020.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questões voltadas para a representante de GESTÃO DE PESSOAS da cooperativa:

<i>Categoria 1 – A COOPERATIVA</i>
Como é o funcionamento da Gestão de pessoas?
Quais Políticas e estratégias são adotadas pela cooperativa no que refere a plano de carreira
Que oportunidades e facilidades a cooperativa oferecem aos seus colaboradores como incentivo de crescimento profissional?

Questões de Perfil:

<i>Categoria 2 – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO</i>
Idade
Formação Acadêmica
Estado Civil
Estrutura familiar

Questões relacionadas ao desenvolvimento profissional e a questão de gênero:

<i>Categoria 3 - OCUPAÇÃO DE CARGOS</i>
Qual cargo ocupa atualmente?
Tempo que trabalha na cooperativa?
Qual sua trajetória profissional? Experiências?
Como é o funcionamento do seu setor?
Quais os principais desafios e oportunidades atreladas ao seu cargo?

<i>Categoria 4 – INSERÇÃO, ATUAÇÃO E ASCENSÃO</i>
Como começou sua ligação com o cooperativismo?
Que oportunidades e dificuldades na realização e participação em atividades e projetos profissionais?
Que fatores são relevantes e necessários para o alcance de ascensão profissional?
Como as políticas de incentivo e desenvolvimento de carreira contribuem para seu crescimento profissional?
Quais suas perspectivas de crescimento profissional?
Em algum momento, você já percebeu ou recebeu um tratamento diferenciado por ser mulher?
Considerando os princípios e valores do cooperativismo, você percebe a atuação e prática destes também com os colaboradores ou é algo voltado apenas para os associados?

APÊNDICE B – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO

Universidade Federal de Santa Catarina

Graduação em Administração

Trabalho de Conclusão de curso

Título da Pesquisa: ATUAÇÃO PROFISSIONAL DA MULHER: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DO OESTE CATARINENSE

Pesquisadora: Larissa Cristina dos Santos

Consentimento Livre e Esclarecido

Eu.....informo que fui esclarecido(a), de forma clara e detalhada, livre de qualquer forma de constrangimento ou coerção que a pesquisa intitulada “ATUAÇÃO PROFISSIONAL DA MULHER: ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DO OESTE CATARINENSE”, que tem como objetivo Analisar a atuação da gestão da cooperativa na promoção de desenvolvimento profissional das mulheres em uma cooperativa de crédito, a fim de proporcionar ao envolvidos e interessados um melhor aprofundamento e conhecimento sobre o tema.

A justificativa para realização desta busca evidenciar a influência dos fundamentos cooperativistas com a relação à discriminação e diferenciação de gênero, e entender como os princípios, estratégias e políticas cooperativistas atendem indistintamente seu objetivo de inclusão e busca pelo bem comum da cooperativa e seus cooperados.

A técnica de coleta das informações será através de entrevistas semiestruturadas. Os dados neste estudo organizados e analisados, poderão ser divulgados e publicados, ficando a pesquisadora comprometida em apresentar sua pesquisa, para que possamos, efetivamente, conhecer os resultados deste estudo. Fui igualmente informado de que tenho assegurado o direito de:

receber resposta a todas as dúvidas e perguntas que desejar fazer acerca de assuntos referentes ao desenvolvimento desta pesquisa;

desistir da pesquisa, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem constrangimento ou risco de sofrer algum tipo de represália;

não ter minha identidade revelada em momento algum da pesquisa.

Data:

Nome e Assinatura:

Assinatura da Pesquisadora:

APÊNDICE C - DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS E A RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO TRABALHO

Categoria	Subcategoria	Descrição	Objetivo Geral	Objetivo A	Objetivo B	Objetivo C
CONTEXTUALIZAÇÃO • A cooperativa • Perfil • Ocupação de cargos		Identificar políticas e estratégias adotadas para gestão da cooperativa;	X	X		
	GESTÃO DE PESSOAS			X		
	POLITICAS E ESTRATÉGIAS			X		
	OPORTUNIDADES			X		
		Traçar o perfil das profissionais mulheres e identificar quais cargos ocupam	X		X	
	IDADE				X	
	ESTADO CIVIL				X	
	INSTITUIÇÃO FAMILIAR				X	
	FORMAÇÃO ACADEMICA				X	
	CARGO ATUAL				X	
	TEMPO NA COOPERATIVA				X	
	TRAJETÓRIA PROFISSIONAL				X	

Inserção, atuação e ascensão		Descrever como as profissionais percebem a ascensão e remuneração dentro do plano de carreira da cooperativa e se há distinção em/tre tratamento de gênero.	X			X
	FATORES DE INTERFERENCIA NA ASCENSÃO PROFISSIONAL					X
	POLITICAS DE INCENTIVO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA					X
	PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL INDIVIDUAL					X
	DIFICULDADES ENCONTRADAS POR SER MULHER					X
	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS/ POLITICA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL					X