



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
**CAMPUS CERRO LARGO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**YASMIM GOMES GREFF**

**ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DE MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE  
LIDERANÇA EM UNIDADES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO EM CERRO LARGO,  
ROLADOR E SALVADOR DAS MISSÕES – RS**

**CERRO LARGO**

**2022**

**YASMIM GOMES GREFF**

**ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DE MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE  
LIDERANÇA EM UNIDADES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO EM CERRO LARGO,  
ROLADOR E SALVADOR DAS MISSÕES – RS**

Trabalho de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, *Campus* Cerro Largo, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes

**CERRO LARGO**

**2022**

### **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Greff, Yasmim Gomes

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DE MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE LIDERANÇA EM UNIDADES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO EM CERRO LARGO, ROLADOR E SALVADOR DAS MISSÕES ? RS / Yasmim Gomes Greff. -- 2022.

47 f.

Orientador: Doutor Carlos Eduardo Ruschel Anes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2022.

1. cooperativas. 2. liderança feminina. 3. gestão de pessoas. 4. mulheres. I. Anes, Carlos Eduardo Ruschel, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**YASMIM GOMES GREFF**

**ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DE MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE  
LIDERANÇA EM UNIDADES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO EM CERRO LARGO,  
ROLADOR E SALVADOR DAS MISSÕES – RS**

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

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:  
15/03/2022

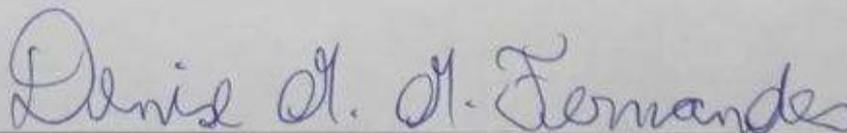
**BANCA EXAMINADORA:**



---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes – UFFS

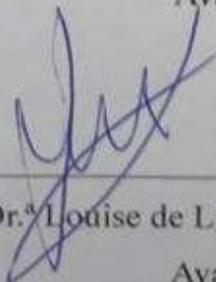
Orientador



---

Prof.ª Dr.ª Denise Medianeira Mariotti Fernandes - UFFS

Avaliadora



---

Prof.ª Dr.ª Louise de Lira Roedel Botelho – UFFS

Avaliadora

*“Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu companheiro de vida.  
Ensinaram-me a ter persistência e não desistir dos meus sonhos.  
Esta conquista é de vocês”.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me permitido ter forças para enfrentar as dificuldades e cumprir esta etapa em minha vida. Hoje, a alegria que estou sentindo no meu coração somente Ele sabe a dimensão.

Aos meus professores e principalmente ao meu orientador Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes, pelos ensinamentos, pela paciência, dedicação, compreensão, amizade, auxílio e, principalmente por serem estes grandes exemplos de pessoas. Saibam que irei lembrar-me de vocês por toda a minha vida.

À minha mãe, por todo o amor, carinho, paciência e seriedade. Mulher batalhadora, que está comigo em todos os momentos. Tenha certeza que és o meu orgulho.

Ao meu namorado, pelo companheirismo de sempre. Sou muito grata a todo o apoio recebido, às palavras de incentivo e de motivação. Quero que saibas que nos momentos mais difíceis, nas horas de aflição era em você que eu encontrava tranquilidade e confiança.

Aos meus sogros que estiveram presente em toda a minha graduação, sempre dando apoio e suporte, sendo minha segunda família.

Aos meus irmãos e sobrinhos que sempre me deram apoio e a confiança que eu conseguiria atingir meus objetivos e sonhos. Sempre alegrando meus dias.

Às minhas grandes amigas, pela nossa amizade, pelo apoio e compartilhamento das angústias e momentos de estudo, diversão e risadas.

Às mulheres que participaram da minha pesquisa, que gentilmente colaboraram para coleta de dados trazendo muitas contribuições profissionais sobre o tema. Pela atenção, receptividade e disponibilidade de tempo.

Ao meu filho de quatro patas, Fred, pelo apoio emocional e companhia.

À todos aqueles que participaram e contribuíram de alguma forma em minha vida, sou eternamente grata

Muito obrigado.

## RESUMO

Diante das transformações dentro das organizações e no mercado de trabalho, em que cada vez mais as mulheres estão ocupando mais espaços, surge a necessidade de compreender o estilo de gestão, habilidades, competências e o perfil dessas mulheres que exercem cargos de liderança dentro das organizações. Deste modo, o objetivo geral do estudo é compreender os aspectos comportamentais das mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades de cooperativas de crédito nos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS. Os objetivos específicos consistem em verificar os cargos de liderança ocupado pelas mulheres; descrever os aspectos comportamentais das mulheres ocupantes de cargos de liderança; estabelecer relações entre os aspectos comportamentais das mulheres com os tipos de liderança e ainda; traçar o perfil das mulheres que exercem cargos de liderança nas cooperativas de crédito nos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS. Desta forma, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva. A coleta de dados se deu por meio de um roteiro de entrevista com as três gerentes das unidades de cooperativas de crédito dos respectivos municípios, a fim de compreender os aspectos comportamentais destas mulheres ocupantes de cargos de liderança. Feita a coleta de dados, foram aplicados o roteiro de entrevista, e por meio das respostas pode-se verificar e responder aos objetivos. O cargo ocupado pelas entrevistadas é de gerente de agência, e em comum foram identificados aspectos comportamentais de relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em equipe, motivação, autonomia, iniciativa e flexibilidade presentes em suas atividades profissionais. Quanto aos resultados relacionados ao tipo de liderança, verificou-se que as entrevistadas A e B apresentaram aspectos que as qualificaram como líderes supervisoras, e na entrevistada C, predominou aspectos que a qualificaram como líder supervisora e estratégica. Destaca-se ainda, como resultado deste trabalho que as mulheres líderes possuem o perfil de ser flexíveis, amigas de seus subordinados e ouvintes.

Palavras-chave: Liderança feminina. Aspectos comportamentais. Cargos. Mulheres.

## **ABSTRACT**

Faced with the transformations within organizations and in the labor market, in which more and more women are occupying more spaces, there is a need to understand the management style, skills, competencies and the profile of these women who hold leadership positions within organizations. Thus, the general objective of the study is to understand the behavioral aspects of women who occupy leadership positions in credit union units in the municipalities of Cerro Largo, Rolador and Salvador das Missões/RS. The specific objectives consist of verifying the leadership positions occupied by women, describing the behavioral aspects of women occupying leadership positions, establishing relationships between the behavioral aspects of women with the types of leadership and also tracing the profile of women who hold positions of leadership. leadership in credit unions in the municipalities of Cerro Largo, Rolador and Salvador das Missões/RS. Thus, a qualitative and descriptive research was carried out. Data collection took place through an interview script adapted from Resmini (2015), with the three managers of the credit union units of the respective municipalities, in order to understand the behavioral aspects of these women occupying leadership positions. After collecting data, the interview script was applied, and through the answers it was possible to verify and respond to the objectives. The position occupied by the interviewees was branch manager, it can also be observed that all of them had in common behavioral aspects of interpersonal relationships, communication, teamwork, motivation, autonomy, initiative and flexibility that were well present in their professional lives. Interviewees A and B consisted of having the supervisory leadership type, and interviewee C, had the supervisory and strategic leadership type. With this work it can be concluded that women leaders have the profile of being flexible, friends with subordinates and listeners.

Keywords: Female leadership, Behavioral aspects, Positions, Women.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 TEMA.....	10
1.2 PROBLEMA .....	10
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Objetivo geral .....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.2 O CONCEITO E OS TIPOS DE LIDERANÇA.....	14
2.3 AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DE UM LÍDER .....	16
2.4 LIDERANÇA DAS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.5 A CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....	20
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	23
3.2 UNIVERSO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	23
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	24
3.4 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....	24
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 CARGOS DE LIDERANÇA OCUPADOS PELAS MULHERES.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 RELAÇÕES ENTRE OS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS E OS TIPOS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>34</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE B-TCLE .....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo pretendeu estudar sobre a liderança exercida por mulheres que ocupam cargos de supervisão e gerência em cooperativas de crédito, localizadas no município de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões, Estado do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, foram participantes da pesquisa mulheres que ocupam posições de liderança nessas cooperativas, que puderam contribuir para a compreensão do papel das mulheres nas organizações.

O conceito de liderança parece ser comum em dois aspectos para a maioria das pessoas, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e o outro aspecto é tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes (BERGAMINI, 2012). De acordo com Dos anjos e Ribeiro (2009), o perfil de um líder deve ser cada vez mais empreendedor, inovador, resiliente, para que traga um diferencial competitivo dentro da organização, que seja capaz de melhorar os resultados. Além disso, as habilidades de um líder são muito importantes no cenário atual, e segundo interpretação de Dos anjos e Ribeiro (2009), o líder perderá inovação, produtividade, desenvolvimento de atividades, e competência, se usar a liderança pela força, assim deve-se fluir de maneira dialogada a comunicação entre o líder e o subordinado.

A partir desta base, Silva (2010) diz que por muito tempo a história da liderança foi ditada por homens para os homens e essa liderança pautou-se na teoria do grande homem. Porém, na visão de Oliveira (2015), o cotidiano dos cursos de qualificação profissional, dos cursos de graduação e pós-graduação, do mercado de trabalho, e das organizações em nível de Brasil, vem demonstrando mudanças do papel da mulher no mercado de trabalho.

Com essas transformações constantes, a competitividade somada ao avanço da tecnologia, tornam o ambiente das organizações mais dinâmico, complexo, globalizado e diverso, e nesse cenário as interações sociais vêm se destacando nas questões de gênero, principalmente sobre o crescimento da participação das mulheres em cargos de liderança dentro das organizações (CANOVA, 2010). E, na realidade dos dias atuais, segundo Tonani (2011), ainda temos uma cultura masculinizada, onde o número de mulheres que ocupam cargos de liderança ainda é menor em relação ao de homens, no entanto esta realidade vem mudando, não somente pela forte pressão das mulheres para ocupar seu espaço, mas também pelo próprio mercado, que já enxerga nelas um novo estilo de liderar, mais alinhado com as novas estratégias pretendidas pelas empresas e desejadas pelo mercado. O conceito de liderança vem evoluindo e o homem e a mulher de cada época vem se adaptando, uns com mais e outros com menos resistência, às transformações das empresas em relação a estes novos conceitos.

Essas transformações passam também pelas cooperativas de crédito, que cada vez mais vem valorizando o papel das mulheres em seus quadros funcionais. As cooperativas de crédito são organizações financeiras constituídas sob forma de sociedade cooperativa, a fim de oferecer serviços aos seus associados como depósitos, cheques, serviços de cobranças, concessão de crédito, e financiamentos (LEMOS, 2010).

A liderança de mulheres resulta em uma gestão mais humana, mais acolhedora, permitindo que todos possam participar das decisões dentro das organizações, gerando um sentimento de comunidade, onde um cuida do outro e que todas as informações são compartilhadas (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2002). A mulher inserida dentro das organizações faz com que as empresas trabalhem com pessoas e não somente com foco na obtenção do lucro, pois fazem com que os subordinados pensem e participem mais no desenvolvimento das tarefas e não somente focado na obtenção do lucro (RESMINI, 2015). Ainda no entendimento de Resmini (2015), em situações que exige a paciência, as mulheres líderes conseguem falar de uma forma calma e ponderada, conquistando o comprometimento da equipe para alcance dos resultados, a partir do acompanhamento próximo, e se colocando à disposição quando há necessidade, adotando uma postura de respeito e incentivo.

## 1.1 TEMA

Aspectos comportamentais de mulheres que ocupam cargos de lideranças em unidades de cooperativas de crédito em Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões -RS

## 1.2 PROBLEMA

A proposta deste trabalho é compreender as características e o perfil de mulheres ocupantes de cargos de liderança dentro das organizações de cooperativas de crédito. A partir deste contexto, este trabalho orienta-se pela seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os aspectos comportamentais das mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades de cooperativas de crédito nos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Compreender os aspectos comportamentais das mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades de cooperativas de crédito nos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar os cargos de liderança ocupado pelas mulheres;

- Descrever os aspectos comportamentais das mulheres ocupantes de cargos de liderança;
- Estabelecer relações entre os aspectos comportamentais das mulheres com os tipos de liderança;
- Traçar o perfil das mulheres que exercem cargos de liderança nas cooperativas de crédito nos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A importância desse tema se dá pelo fato de poder ser compreendido o perfil, características e aspectos do comportamento da liderança feminina e como esses comportamentos podem interferir positivamente na gestão de pessoas, além de ser importante por que ainda na atualidade existem preconceitos com mulheres dentro das organizações. O presente estudo, através do levantamento do perfil dessas mulheres, auxiliou na quebra do paradigma de alguns mitos de que a mulher para crescer profissionalmente e ser uma boa líder, precisa abrir mão de sua família, filhos e conjuge.

No contexto atual o comportamento das lideranças se torna importantes para serem estudados pela influência que se tem sobre a trajetória e sobre a equipe, assim destaca-se que o comportamento de liderança feminina por apresentar um estilo voltado a gestão de pessoas (RESMINI, 2015). A liderança feminina é voltada para o diálogo, sendo mais afetuosa e compreensiva, isto é interessante para as organizações, e nesse sentido há relevância em saber os aspectos comportamentais de liderança que se manifestam nas mulheres, e que contribuem para uma melhor gestão das empresas. Além disso, este estudo aborda a área funcional de recursos humanos, que oferece bases conceituais para compreender o cotidiano profissional das mulheres que exercem cargos de liderança nas cooperativas de crédito, alinhados a valorização da diversidade no cenário atual das organizações.

Para o leitor, o estudo é relevante pois procura trazer um conjunto de reflexões importantes sobre a liderança feminina, e aprofundamento e compreensão da vivência das mulheres em cargos de liderança em relação aos múltiplos papéis sociais nos quais essas mulheres participam. Para o meio acadêmico procura contribuir de forma produtiva e benéfica para avanços científicos no sentido da relação teórica e empírica dos conceitos de liderança feminina, gestão de pessoas, mercado de trabalho e organizações. Para a autora deste estudo é relevante para que tenha mais conhecimento e entendimento do assunto, a partir da percepção de que, ainda, há necessidade de muitos avanços com relação a participação das mulheres em cargos de liderança nas organizações.

Por fim, a relevância deste estudo recai sobre aspectos práticos, no sentido de pretender ser importante para futuras pesquisas, que visem aprofundar temas relacionados à liderança feminina e o papel das mulheres na gestão das organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica da proposta de pesquisa, com base em diferentes autores sobre conceitos de recursos humanos, de tipos de liderança, das características comportamentais de um líder, da liderança das mulheres nas organizações e das caracterizações das cooperativas de crédito.

### 2.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Chiavenato (2010), a administração de recursos humanos é o conjunto de práticas, políticas, conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficiência dos colaboradores nas organizações. O autor também salienta que é uma área que pode construir talentos e cuida do capital humano da empresa, o elemento primordial do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

Nesse sentido, a gestão de pessoas visa a cooperação das pessoas que atuam nas empresas para alcançar objetivos dentro dela e é uma função gerencial, o autor diz que o termo “Gestão de Pessoas” tem por objetivo substituir o termo de “Administração de recursos humanos”, que é a expressão ainda muito utilizada na atualidade, para se referir os modos de lidar com as pessoas nas empresas (GIL, 2012).

Segundo Honaiser (2016), a gestão de pessoas é compreendida como uma função da abordagem de Fayol, que em 1916 descreve as funções essenciais existentes em qualquer empresa, funções estas como, motivação, treinamento, manutenção de pessoal e remuneração, porém com a nomenclatura de Administração de Recursos Humanos

No atual contexto das organizações, a gestão de pessoas eficiente é um diferencial, pois é com um planejamento bem elaborado com a parceria do setor de Recursos Humanos que a organização certamente cria o seu diferencial perante seus concorrentes (HONAISER, 2016, p. 18).

A administração de recursos humanos está inserida dentro das organizações exercendo um papel essencial, assumindo segundo Bateman e Snell (2007, p. 321), “papel estratégico vital, à medida que as organizações tentavam competir por meio do seu pessoal”. Dessa forma, a gestão de pessoas atua dentro das organizações com um leque grande de atividades, como descrição de cargo, recrutamento, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento (GIL, 2012). A propósito, Chiavenato (2010), afirma que Gestão de Pessoas tem como objetivo contribuir com a eficácia da organização através de alguns meios:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
2. Proporcionar competitividade a organização;
3. Proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
4. Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
5. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- 6.

Administrar e impulsionar a mudança; 7. Manter políticas éticas e comportamentais socialmente responsável (CHIAVENATO, 2010, p. 11-12).

A precisão/aplicação de recursos humanos nas empresas é definida a partir do melhoramento aprimorado da análise de cargos, disso derivam a especificação de cargos e descrição, que formam um alicerce para sua avaliação, o que resultará na fixação da política salarial da organização. Análise de cargos é a avaliação e estudo que se faz, com o objetivo de resultar em informações sobre as atribuições de cargo e tarefas. Descrição de cargo é a exposição ordenada de atribuições e tarefas, ela busca descrever como o colaborador faz e por que faz. Especificação de cargo é a tentativa de identificação de requisitos e aspectos para o desempenho das atribuições ou tarefas, ela abrange as habilidades e aptidões que o colaborador ocupante do cargo deve possuir, também os riscos e condições de trabalhos do mesmo (GIL, 2012).

O conceito de cargo é uma decorrência do modelo burocrático, e do organograma, com suas divisões e departamentos decorrentes ao modelo burocrático, este que está sendo substituído por formatos organizacionais novos, os cargos também estão sendo transformados em atividades juntas através de equipes, contudo em muitas empresas ainda se permanece intacto o conceito de cargo, e ainda estão o descrevendo como no passado, de forma antiga (CHIAVENATO, 2010).

Para Pontes (2011) cargo é definido como o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto a natureza das atividades executadas exigidas, o que leva a considerar que em uma organização existe um número muito menor de cargos em relação ao número de funções.

Cargos de liderança fazem parte da gestão de pessoas, líderes exercem função importante dentro da área de recursos humanos das organizações, pois liderança é um dos papéis que os gestores das empresas devem exercer com eficiência (LUKASEWICZ, 2007).

## 2.2 O CONCEITO E OS TIPOS DE LIDERANÇA

Segundo Robbins (2003 *apud* SILVA, 2017, p. 16) liderança é a maneira de influenciar e coordenar um grupo de pessoas para que consigam atingir os objetivos pretendidos, onde os mesmos são motivados a contribuírem da melhor forma possível.

O processo de liderança é complexo, seus estudos e pesquisas costumam se basear em abordagens diferentes, sendo que três delas são as mais discutidas segundo Gil (2012), a primeira considera a liderança como uma combinação de traços pessoais, a outra enfatiza o comportamento do líder, e por último pressupõe que as condições que determinaram a eficiência e eficácia da liderança irão variar de acordo com a situação (GIL, 2012).

É de comum definição entre os autores desta área que a liderança é influência, porém mesmo que a liderança seja em grande medida influência, parece ser incompleto dizer que a liderança seja somente influência, já que não se pode dizer a origem e a causa dessa influência (BATISTA,2012).

Bateman e Snell (2007) falam sobre dois tipos de lideranças, a liderança supervisora que é o comportamento que dispõe orientação e retorno corretivo nas atividades do cotidiano, e a liderança estratégica que é o comportamento que dispõe um propósito e significado a organização, criando um futuro positivo. Os autores também trazem as três abordagens tradicionais para o entendimento da liderança. A Abordagem Traços de Líderes, tenta determinar as características pessoais (traços), é uma perspectiva de liderança que busca determinar as características individuais e pessoais que os líderes compartilham. A Abordagem Comportamental busca identificar o comportamento do bom líder, ela tenta decifrar que comportamento ele tem. E por último a Abordagem Situacional da Liderança, traz que traços e comportamentos universalmente importantes não existem, que comportamentos de lideranças eficazes variam conforme a situação e o problema.

Saber delegar e liderar é uma necessidade dentro das organizações, apesar de a liderança ser uma característica exigida e apreciada pelos empregadores, ela está de certo modo relacionada com a delegação, a liderança e delegação situam-se em alguns pontos dentro de uma organização. Para as empresas produzirem resultados, os líderes devem realizar muitas funções ativas, entre elas o uso de incentivos para obter a motivação. O gestor deve conhecer a motivação humana e a conduzi-la para que tenham motivação (BATISTA, 2012).

Para ser possível a integralização dos colaboradores que compõe a organização, torna-se necessária a existência de um líder que influencie o comportamento dos funcionários, para atingir os resultados predeterminados. Este gestor deve conhecer as necessidades humanas e saber como a satisfazê-las para que assim tenha o esforço de todos os colaboradores a favor da empresa (BATISTA, 2012). Um líder é um indivíduo que influencia pessoas para atingir objetivos (BATEMAN; SNELL, 2007)

Segundo Morch (2011), o líder deve ser um exemplo para o grupo, sabe-se que nas equipes de trabalho, os demais se espelham no seu líder, nos bons e nos maus exemplos, no passado pensava-se que os líderes deviam manter uma distância de seus subordinados para que não fossem influenciados por eles, porém essa maneira de pensar começou a gerar conflitos, por que para obter um bom resultado o líder deveria estar próximo da sua equipe de trabalho, para que fossem trocadas informações. Para ser um bom líder, este deve “levar consigo os seguidores ao topo. O líder não tem medo de competitividade” (MORCH, 2011, p. 12).

Bateman e Snell (2007) trazem as visões contemporâneas da liderança, que são tendências que estão revolucionando o conhecimento da gestão. Uma das novas tendências é a Liderança Carismática, que o autor conceitua como “Indivíduo controlador autoconfiante, convencido de retidão moral das suas crenças e capaz de instigar o entusiasmo e a ousadia nos seguidores.” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 410). Liderança Transformacional é o líder que vai motivar os colaboradores a transformar seus interesses pessoais em interesses coletivos. Já o Líder Transacional os autores dizem que é um “Líder que gerencia por meio da transação, usando seus poderes legítimos, de recompensar os seguidores pelos serviços prestados.” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 411).

Existe também Liderança de Nível 5, que é a combinação entre vontade profissional e humildade, há também a Liderança Autêntica, sendo o estilo em que o líder é verdadeiro consigo mesmo. E ainda o Líder Pseudo transformador conceituado pelos autores como “Líder que usa no discurso a mudança positiva, mas coloca o interesse próprio na frente das necessidades dos seguidores.” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 412). O líder Servidor, é o que atenderá as necessidades e urgências dos outros no mesmo tempo que fortalece a organização. O líder de Conexão faz a relação e ligação entre diferentes culturas e valores. Liderança Compartilhada é uma liderança rotativa, há uma troca de papel de liderança. E a Liderança Lateral é “Estilo de liderança nos quais colegas do mesmo nível hierárquico são convidados a trabalhar em conjunto e facilitar a solução coletiva do problema.” (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 413).

### 2.3 AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DE UM LÍDER

Bateman e Snell (2017) definem cinco características de um líder, iniciativa, motivação, integridade, autoconfiança e conhecimento dos negócios. 1. Iniciativa é umas das características de um líder, e refere-se a um conjunto de características relacionadas ao esforço, ambição, profunda necessidade de realizações, vivacidade e persistência diante de obstáculos. 2. Motivação da liderança também é uma das características de um líder, se refere ao desejo dos líderes de liderar, e ser extrovertido, a extroversão está ligada a eficácia da liderança, também diz respeito da grande necessidade dos líderes em sempre se manter em posição de liderança e não de seguidor. 3. Integridade “É a correspondência entre atitudes e palavras” (BATEMAN; SNELL, 2007, p.400). É a honestidade e a credibilidade, isto inspira e passa confiança para seus subordinados. 4. Autoconfiança, o autor traz como uma ajuda ao líder a superar obstáculos, tomada de decisões e inspirar credibilidade em outras pessoas. 5. Conhecimento de Negócio, “Líderes eficazes têm o profundo conhecimento sobre o setor em que atuam, sobre suas

empresas e sobre questões técnicas” (BATEMAN; SNELL, 2007, p.400). O líder necessita ser inteligente suficiente para analisar e interpretar informações do negócio como um todo.

Katz (1974 *apud* GRUBER, 2001, p. 21), também traz três características e habilidades de liderança: [1] Habilidade Técnica, definida como proficiência/capacidade em uma função ou atividade, que envolve métodos e técnicas. A habilidade técnica envolve aprendizado e capacidade analítica no uso de técnicas e ferramentas; [2] Habilidade Humana, que é definida como a capacidade de um líder de fazer com que os liderados trabalhem com esforço cooperativo para obtenção de resultados e essa habilidade deve acontecer de forma natural; e [3] Habilidades Conceituais, que se refere a capacidade de ver o empreendimento como um todo. Ter noção de todas as funções dentro da empresa, e como as mudanças em cada função pode alterar e afetar as demais. Ela incorpora considerações dos demais aspectos, humano e técnico

Segundo Rech (2001) alguns comportamentos e características são fundamentais para o exercício de liderar. Habilidade de Lidar com Pessoas: a relação do líder e dos seus seguidores deve ser estreita, continua e ativa, os dois são afetados um pelo outro, e é preciso que se tenha capacidade de análise e avaliação, para saber qual direção e decisões tomar. Capacidade de Analisar o Ambiente e Tomar Decisões: É preciso ter a habilidade e a capacidade de julgamento, para estruturar as informações, combinar dados para resolução de problemas e desafios com eficácia. Capacidade de Lidar com Desafios: O líder deve demonstrar coragem ao percorrer os momentos difíceis e desafios, ter coragem de enfrentar e arcar com o ônus de uma decisão. Estabelecer e Manter uma Relação de Confiança: Ter autenticidade em sua maneira de ser para que seus seguidores se inspirem, e tenham confiança nas palavras e ações de seu líder.

Resmini (2015) cita alguns aspectos comportamentais da liderança feminina: Relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em equipe, motivação, autonomia, iniciativa e flexibilidade. Em relação ao relacionamento interpessoal, a mulher tende a se posicionar de forma agradável e empática, contornando situações de conflitos com resoluções assertivas e flexibilidade. As mulheres líderes possuem uma preocupação com a qualidade na comunicação, a mulher consegue criar ações que estimulam as discussões e interação da equipe, e assim consegue captar os sentimentos alheios, possuindo uma boa comunicação dentro das organizações e na sua posição de líder. Silva (2017), afirma que as mulheres são profissionais ligadas aos detalhes de cada situação, o que faz com que as mesmas tenham visão ampla da organização. Em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas nos processos de comunicação.

A mulher líder tem a capacidade de ter uma visão do todo, que mesmo dando autonomia para a equipe, ela consegue manter uma supervisão sem ser incisiva. A habilidade humana, a capacidade de trabalhar com outras pessoas, é essencial para uma administração eficaz em todos os níveis. Katz (2014), diz que um estudo de pesquisa recente mostrou que a habilidade humana é de suma importância no nível do capataz, apontando que a principal função do capataz como administrador é obter a colaboração das pessoas no grupo de trabalho. Outro estudo reforça essa descoberta e a amplia ao grupo de sequenciamento intermediário, acrescentando que o administrador deve se preocupar principalmente em facilitar a comunicação na organização.

Autonomia, flexibilidade e iniciativa, na qual demonstraram ter certo nível de autonomia para resolver questões administrativas de funcionamento e do pessoal, conseqüentemente quando se tem autonomia se tem flexibilidade na gestão. São ponderadas na tomada de decisão, demonstrando maior preocupação com sua imagem do que com o resultado no curto prazo. Precisam estar atualizadas e ligadas ao mercado, pois colocam que no segmento que atuam é muito volátil, com mudanças constantes e precisam buscar sempre novos meios para alcançarem os resultados, e isso reflete muito na iniciativa delas em colocarem projetos e ideias em práticas de forma planejada e organizada (RESMINI, 2015, p. 106).

Trabalho em equipe também é um dos aspectos citados pela autora, Resmini (2015) retrata que as mulheres tendem a ser preocupadas com que o trabalho em equipe seja coeso, com profissionais bons e qualificados, e que só agreguem a organização. As mulheres líderes têm um senso de comunidade, e são capazes de promover um ambiente que provoque a sensação de envolvimento, de trabalho em equipe, que permite aprender mais rapidamente novas técnicas, novas experiências e filosofias (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2002).

Resmini (2015) afirma que motivação para os resultados das mulheres gestoras faz parte dos aspectos comportamentais delas, o desejo e energia de cada uma delas para colocar em práticas ações que atinjam os resultados. Além de que essas profissionais usam a motivação para lidar com frustrações e o trabalho rotineiro.

#### 2.4 LIDERANÇA DAS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

Com a evolução da mulher e seu papel no mercado de trabalho atual vem sendo fonte de interesse científico neste último século. A inserção da mulher no mercado competitivo levou a mudança na forma desta ser vista pela sociedade em geral (CARBONI, 2009). Trazendo a história da inserção das mulheres dentro das organizações, podemos observar que no início as mulheres eram caracterizadas como “rainha do lar” e uma mulher no mercado de trabalho era uma exceção.

O grande início da inserção da mulher no mercado de trabalho aconteceu de fato com as I e II Guerras Mundiais. Com os homens nas frentes de batalha, as indústrias se utilizaram da mão de obra disponível – mulheres e crianças. Enquanto os homens

lutavam, as mulheres fabricavam as armas, as munições, e tantos outros insumos que abasteciam não somente a guerra, mas a economia em geral. Com o fim das guerras, muitos homens não voltaram, ou mesmo os que voltaram estavam incapacitados para assumir suas antigas funções no mercado. E coube então à mulher assumir o papel antes ocupado por eles (TONANI, 2011, p.7).

Segundo Resmini (2015) o trabalho masculino era mais prestigiado do que o trabalho de mulheres, e se as mulheres exercessem trabalhos vistos como de homens eram mal vistas e perdia-se o status de importância, e se homens realizassem trabalhos vistos como femininos eram discriminados.

Tonani (2011) retrata que as mulheres sentem mais a responsabilidade pela família e filhos do que os homens, mesmo que inseridas dentro do mercado de trabalho e das organizações elas não abrem mão do cuidado com os filhos. O papel do homem na família sempre foi visto pela sociedade como o provedor do sustento da família. O sentimento de culpa pela ausência no acompanhamento da criação de filhos e manutenção do lar sempre foi mais presente nas mulheres, que muitas vezes mesmo estando no auge da sua carreira profissional tinham que se retirar para cuidar da sua vida familiar.

Hoje, homens ainda ocupam mais cargos de liderança que mulheres, porém a pressão das mulheres e a ambição delas faz com que o cenário mude, há também uma necessidade do mercado de trabalho que vê na liderança feminino um novo estilo de liderar, mais flexível e voltado a pessoas, o mercado vê um modelo de gestão das mulheres mais alinhado com a atualidade (TONANI, 2011).

As mulheres estão ocupando posições na alta administração, aproveitando de suas atitudes e habilidades peculiares e particulares que os homens não possuem. Já que as mulheres tendem a usar o seu carisma, habilidades interpessoais e contatos pessoais (BATEMAN; SNELL, 2007).

Schneider (2005) ressalta que com a diversidade existente, também cresce dentro das organizações a necessidade de se adaptar, e achar novas alternativas para solucionar problemas, a maneira de contornar essa diversidade é dar mais flexibilidade, liberdade e autonomia para os subordinados. Sendo assim a liderança feminina é necessária dentro das empresas visto que essas características estão presentes na mulher líder.

A mulher vem sendo bem-vista no mercado de trabalho por ter um estilo de gestão diversificado. Porém as mulheres precisam validar muito mais suas ações e decisões que os homens.

Rech (2001) complementa dizendo que há uma cultura por parte de homens e também de mulheres de que é preciso mais exigências para que se mostrem competentes na sua função de líder, já para homens é exigido menos, devido a antiga cultura Carboni (2009, p.22) afirma que:

Frente a este dilema, conclui-se que a mulher decidiu pôr os pés no mundo e viver o seu “espaço” conquistado. Só que agora com muito mais sacrifício, pois tem que fazer valer os movimentos e as decisões tomadas. As manifestações sobre as condições da mulher tornaram-se ferramentas determinantes na força feminina nacional e estrangeira, apresentando uma forte elevação do contingente feminino no mercado de trabalho, passando a ser discutido o papel da mulher contemporânea, proporcionando-as maior contato com a diversidade social e cultural.

O mercado ao mesmo tempo que valoriza as características da liderança feminina, também tende a questionar sua real competência, há uma grande exigência em provar sua capacidade “apesar” de ser mulher. Mulheres são alvos de comentários ruins e as vezes não recebem o crédito que merecem, também é colocada em dúvida sua competência, e transformam suas características peculiares de uma líder mulher, de ser energética e comandar, em fatores desqualificadores para o desempenho da liderança (TONANI, 2011).

Bateman e Snell (2007) deixam claro que homens e mulheres são igualmente eficazes como líderes e gestores, porém os autores trazem algumas diferenças. Líderes do sexo masculino tendem a ser mais eficazes em ambientes militares, enquanto líderes do sexo feminino tendem a ser mais eficazes em ambientes governamentais, assistenciais e educacionais. O grande desafio das organizações é conciliar a corrente de ideias dos homens e a condução de negócios das mulheres e obter a eficácia e o melhor dos cargos de liderança (TONANI, 2011).

É importante a consideração de que as mulheres uma vez no topo não se confessem felizes com o sucesso da carreira. As recompensas ainda são para o estilo mais estressante, agressivo e masculino. Segundo os autores as mulheres americanas por exemplo, preferem trabalhar em pequenas empresas de hierarquia mais permeável ou abrir seu próprio empreendimento, no qual seus colaboradores podem ser mais construtores e não assessores. Isso deixa claro que as mulheres não buscam cargos decorativos, mas sim, buscam espaço e ambientes competitivos, onde o que importa são os resultados (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2002).

## 2.5 A CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

O cooperativismo está em 120 países no mundo, funcionando distintamente em cada país. “Uma cooperativa é uma associação autônoma, de pessoas que se reúnem voluntariamente, para satisfazer as suas aspirações e necessidades econômicas, sociais e

culturais comuns, por meio da formação de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida por todos.” (SCHNEIDER, 2005, p. 91).

O crescimento das cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de gestão, geralmente típico de grandes corporações. As cooperativas demandam gerentes qualificados para tratar dos complexos problemas do agribusiness, e é propenso a manter o corpo gerencial formado por cooperados. O desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas (ZYLBERSZTAJN, 1994).

“Sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.” (PINHEIRO, 2008, p.7). A primeira cooperativa fundada no Brasil foi provavelmente, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, fundada em 27 de outubro de 1889, na então capital da província de Minas, Ouro Preto. A primeira cooperativa de crédito no Brasil foi fundada em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis (RS), a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, depois foi batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis (PINHEIRO, 2008).

O cooperativismo é importante para a sociedade no qual está inserido por promover a aplicação de recursos privados, assumindo responsabilidades e riscos em favor da sociedade local, é importante também para o desenvolvimento regional, especialmente nos aspectos de formação de financiamentos e poupanças para pequenos empreendimentos, os quais movimentam a economia gerando renda e empregos (JAQUES, 2016).

Nas cooperativas o processo interno de tomada de decisões passa por mais etapas e pessoas do que nas empresas não-cooperativas, além de ser não associado ao grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa. O princípio um homem um voto, por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo, por outro, não pode ser considerado como neutro no desempenho da empresa, induzindo a maiores custos de transação. A estrutura de direitos de propriedade legalmente definida para a empresa cooperativa limita seu acesso ao mercado financeiro, criando obstáculos para seu possível crescimento (ZYLBERSZTAJN, 1994).

As cooperativas de crédito são uma das modalidades de cooperativas, e chamam atenção de clientes por terem um relacionamento próximo com seus associados, e baixos juros no mercado.

As cooperativas de crédito são uma alternativa de acesso, sobretudo, ao microcrédito, com inúmeros benefícios. Desde atendimento personalizado, produtos específicos

para as demandas dos associados, empréstimos e financiamentos com juros baixos, menos exigências, além de maior rapidez e flexibilidade nas operações, uma vez que essas sociedades se concentram na satisfação das necessidades das pessoas, principalmente se comparadas aos bancos comerciais que focam o lucro. E ainda, os resultados positivos – não somente resultados financeiros dessas organizações constituem vantagens que podem compensar eventuais diferenças entre taxas cobradas por outras instituições financeiras. (ARAUJO, 2011, p. 2).

A estrutura do cooperativismo de crédito brasileira é composta por três níveis de atuação respectivamente. As cooperativas singulares, que prestam serviços diretamente aos seus associados, as cooperativas centrais e federações de cooperativas que prestam serviços de integração de atividades e utilização recíproca de serviços às cooperativas singulares associadas, e as confederações de cooperativas que orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais e federações de cooperativas (FONTES FILHO; MARUCCI; DE OLIVEIRA, 2018).

Segundo Jacques (2016) o menor custo do capital investido, caráter social em vez de privado, vínculo com a comunidade onde os recursos da cooperativa são aplicados, são aspectos que mostram que o segmento do cooperativismo de crédito é importante para o desenvolvimento das localidades.

Pinheiro (2008) ressalta que apesar do potencial das cooperativas de crédito, e o seu crescimento, ainda é desconhecida por muitas pessoas. Percebe-se que no Brasil as cooperativas de crédito, apesar de sua importância ter crescido nos últimos anos, ainda possuem baixa representatividade em termos do percentual do volume de crédito oferecido pelo Sistema Financeiro Nacional, e constata-se a expansão do cooperativismo de crédito a partir da década de 1990 (JACQUES, 2016).

Ao contrário de empresas privadas com capital negociado nas bolsas de valores, o ambiente das cooperativas de crédito carece de fatores externos que influenciem seu funcionamento e práticas de governança, a exemplo da pressão de investidores e a existência de um mercado de controle corporativo, restando aos participantes e às entidades de supervisão esse papel (FONTES FILHO; MARUCCI; DE OLIVEIRA, 2018).

Portanto, como conclusão deste capítulo, pode-se compreender por meio da literatura que as mulheres são reconhecidas pelas suas competências em desenvolver os colaboradores, pela construção de relacionamentos dentro das equipes cooperativas. Esse comportamento faz com que criem novas possibilidades para resolução de problemas e formas para manterem relacionamentos construtivos entre os subordinados. Por fim, a liderança compreendida a partir do papel das mulheres nas organizações, evidencia do ponto de vista teórico a importância delas no gerenciamento das organizações, e porque não, das cooperativas de crédito.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para obtenção das informações para responder ao problema de pesquisa. Para que um conhecimento possa ser considerado científico, é necessário a identificação de operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Dessa forma, pode se dizer que método é o caminho para chegar aos resultados finais (GIL, 2010). Assim, este capítulo procura abordar a classificação da pesquisa; o universo e a definição da amostra; o plano de coleta de dados; a estratégica de análise dos dados; e as questões éticas da pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa, quanto a abordagem do problema: Quais são os aspectos comportamentais das mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades de cooperativas de crédito nos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS? Pode-se verificar que o presente estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa preocupa-se com o entendimento, compreensão e interpretação de fenômenos, considerando os significados, e impõe o pesquisador a uma abordagem hermenêutica (GONSALVES, 2007). O presente estudo terá esta abordagem pois os dados que foram coletados foram qualitativos e representarão as informações da pesquisa.

Considerando os objetivos do estudo, verifica-se que é uma pesquisa classificada como descritiva, que objetiva descrever as características de um estudo. Classificar o tipo de pesquisa por meio dos objetivos significa indagar sobre metas e suas finalidades e sobre o tipo de resultado esperado (GONSALVES, 2007). Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva tem por objetivo primordial a descrição de características de um fenômeno ou determinada população, ou ainda uma relação entre duas variáveis.

#### 3.2 UNIVERSO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

O universo pode ser caracterizado por três tipos de amostras: não probabilística, por conveniência e por julgamento intencional ou por quotas, neste estudo foi utilizada amostra por julgamento ou intencional. A intencionalidade torna a pesquisa mais rica em termos qualitativos (GIL, 2016). Neste sentido foram pesquisadas todas as mulheres que ocupam cargos de supervisão e gerências nas unidades de cooperativas de créditos localizadas em Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS. Três mulheres ocupantes de cargos de gerência das unidades de cooperativas foram as participantes da presente pesquisa.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

As entrevistas foram realizadas através da plataforma Zoom, na segunda quinzena de novembro. As entrevistas duraram respectivamente 39 minutos, 31 minutos e 20 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas com o consentimento das participantes, para então a análise das mesmas.

Para a compreensão e obtenção dos resultados, foram coletados os dados, por meio de um roteiro de entrevista com as mulheres ocupantes dos cargos de gerência das unidades. O roteiro de entrevista que foi utilizado neste estudo é adaptado de Resmini (2015).

Entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI E LAKATO, 2010. p.195).

As participantes da pesquisa foram três mulheres que ocupam cargos de gerência dentro das agências das cooperativas. A escolha dessas mulheres se deu por meio de indicações e informações passadas pelos gerentes e colaboradores das cooperativas de crédito, em contato prévio realizado. O motivo da escolha das mulheres que ocupam cargos de liderança, para serem participantes da pesquisa, se deve ao fato destas possuírem responsabilidades pela coordenação de pessoas e pela tomada de decisões nas respectivas agências de cooperativas de crédito. Foram escolhidos os respectivos municípios da região, para serem estudadas pela informação de que nestes municípios haviam mulheres ocupando cargos de lideranças em todas as cooperativas de crédito dos seguintes municípios de Cerro Largo, Salvador das Missões e Rolador – RS.

### 3.4 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Com base nos estudos de Campos (2004, p. 611), “um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é a análise de conteúdo, que é compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido”. Nesse sentido, Bardin (1977), interpreta que a análise de conteúdo é fundamentada na articulação entre a superfície dos textos (que envolve a descrição e análise de, ao menos, alguns elementos) e as causas que determinam essas características (que são entendidas de forma lógica).

A análise ou explicação é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem, ser definidas a partir de relações encontradas por meio da utilização da análise de conteúdo (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Com base nesse fundamento científico, os dados coletados através do roteiro de entrevista foram analisados no sistema *LibreOffice Write*, versão livre, onde a gravação desta foi transcrita, tratada, organizada e preparada para a construção do texto com a interpretação dos resultados.

Em consonância com isso, pode ser citado Hernández Sampieri (2013, p. 454), que assegura que a transcrição de dados “é o registro escrito de uma entrevista, sessão de grupo, narração, anotação e outros elementos similares. É fundamental para a análise qualitativa e reflete a linguagem verbal, não verbal e contextual dos dados”.

Dessa forma, para facilitar a organização e tratamento dos dados, foram definidas categorias de análise relacionadas a partir dos objetivos específicos desta proposta de pesquisa. Essas categorias estão sustentadas em Chiavenato (2010); Pontes (2011); Canova (2010); Rech (2001); Resmini (2015); e Tonani (2011), definidas como as principais referências utilizadas nesta proposta e que sustentam as categorias de análise. Essas categorias foram estabelecidas em cargo, gênero, relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em equipe, motivação, autonomia, iniciativa e flexibilidade, conforme apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz de análise de categorias e objetivos específicos da pesquisa.

Objetivos específicos	Categorias de análise	Autores/referências
Verificar os cargos de liderança ocupado pelas mulheres	Cargo	Chiavenato (2010) Pontes (2011)
Descrever os aspectos comportamentais das mulheres ocupantes de cargos de liderança	Gênero; Relacionamento interpessoal; Comunicação; Trabalho em equipe; Motivação; Autonomia, Iniciativa e Flexibilidade	Canova (2010) Rech (2001) Resmini (2015) Bateman e Snell (2007) Chiavenato (2010)
Estabelecer relações entre os aspectos comportamentais das mulheres com os tipos de liderança		
Traçar o perfil das mulheres que exercem cargos de liderança nas cooperativas de crédito no município de Cerro Largo, Salvador das Missões e Rolador.		

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Assim, a partir da matriz de análise pode-se estabelecer uma conexão entre os objetivos específicos com as categorias de análise, bem como com as referências científicas que as sustentam. Essa conexão servirá como estratégia de análise de dados para dar cabo ao cumprimento da proposta de pesquisa já apresentada neste projeto.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foi apresentada análise dos dados obtida através da pesquisa realizada com um grupo de três gestoras que atuam no setor do cooperativismo em crédito de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões - RS. A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa por meio da transcrição das entrevistas com as interpretações.

### 4.1 CARGOS DE LIDERANÇA OCUPADOS PELAS MULHERES

As respondentes da presente pesquisa ocupam cargos de gerência de unidades nas cooperativas de crédito das respectivas cidades citadas. Segundo as entrevistadas, seus postos se resumem a serem responsáveis pelas agências nas quais estiverem atuando, tanto na condução dos negócios quanto na gestão de pessoas. Segundo Pontes (2011) cargo pode ser caracterizado como agregado de funções idênticas a natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que leva a compreensão que numa organização há muito mais funções do que cargos. Ainda sobre cargos, o autor Gil (2012) relata que as responsabilidades exigidas pelos cargos podem envolver supervisão de pessoas, materiais ou ferramentas, dinheiro, documento e informações. Alguns requisitos são exigidos pelo cargo, os quais podem ser: atributos pessoais (características de personalidade, nível de personalidade, nível intelectual, interesses, características físicas etc); conhecimento e habilidades relacionadas ao cargo (formação, treinamento, experiência profissional etc.).

Conforme as respostas relatadas por elas, a entrevistada A respondeu que atua dentro da cooperativa há 19 anos. Alcançou o seu posto atual por meio de uma seleção interna e externa da cooperativa para o cargo de gerência de unidade. Assim ela sinalizou que tinha interesse no cargo e participou de todas as etapas, entrevistas, alguns testes de conhecimento, e foi avançando no processo. No final, os colaboradores que foram selecionados conversaram com a direção e com a área de gestão de pessoas, até o resultado da sua efetivação para a função de gerente.

A entrevistada C relatou que sinalizava dentro da cooperativa e executava movimentos para que a direção visse que ela sempre teve o desejo de crescimento dentro da cooperativa e ser gerente de agência. Assim veio se desenvolvendo durante os 15 anos de atuação na organização e quando houve oportunidade ela conseguiu o cargo no qual está há 2 anos.

A entrevistada B revelou que foi uma surpresa para ela a promoção para gerência, mas que a mesma vinha fazendo parte de todos os processos da cooperativa, onde conhecia os setores de Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Agrícola e também todos os processos da

cooperativa. Todo esse conhecimento levou os diretores a confiarem no seu potencial para gerência de agência. Ela relata que:

*Teve questões de postura, questão também que a gente sempre está disponível para cooperativa, não só cumprir as 8 horas diárias, mas sempre estar disponível após o horário e se precisa ir em algum curso, se precisa atender um associado fora do horário, tudo isso alguém sempre enxerga, então tudo isso vai somando.*

As responsabilidades desse cargo segundo as respondentes podem ser separadas entre as responsabilidades com os processos dentro da agência, sendo os negócios, os processos de crédito, processos internos das cooperativas e ainda ser uma referência da cooperativa para a comunidade onde a agência está instalada. E também a responsabilidade com o pessoal da agência, onde elas relataram que precisaram ser uma referência para a equipe, saber ouvir e ter empatia com seus colaboradores, para que possam solucionar todos os desafios que venham a existir. A entrevistada A relata que:

*Então uma liderança de equipe, sem dúvida, é uma das nossas maiores responsabilidades, também em como estou representando da porta pra fora a cooperativa em uma sociedade, então a gente também tem a responsabilidade de estar mostrando que a cooperativa está disponível para contribuir com aquele ambiente que está inserido, fazer com que a cooperativa vire uma referência naquela comunidade a ponto das lideranças nos procurar para apoiar projetos.*

Segundo as entrevistadas, elas precisaram desenvolver muitas habilidades, visto que antes da ocupação do cargo de gerência trabalhavam com os processos administrativos das cooperativas, e não de negócios e gestão de equipes. Então, as mesmas relataram que precisaram desenvolver a parte da gestão de pessoas, visto que teriam que direcionar e liderar uma equipe de colaboradores. A entrevistada C relatou que: *“Todo dia são novos aprendizados, então no momento que eu tive que assumir o cargo de gerente, olhando para a questão de liderança de pessoas, então o conhecimento técnico em si de produtos e serviços eu já tinha, mas o grande salto foi a questão de aprender a lidar com pessoas no sentido de liderar”*.

Conforme a entrevista realizada, pode-se observar alguns aspectos dessas gestoras, como: relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em equipe, motivação, autonomia, iniciativa e flexibilidade. As empresas gerenciadas por mulheres, mostram-se mais propensas a trabalhar sob a ótica do pensamento sistêmico, prevendo os desafios, interagindo com uma gama maior de variáveis e projetando o futuro de forma sustentável (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2002).

Sobre o relacionamento interpessoal das entrevistadas A, B e C, pode-se observar que elas apontaram, que diante de desafios, o que as fazem se sentir motivada é ver que o seu

trabalho de alguma forma faz diferença, que levantará de manhã e terá associado que será impactado com o seu trabalho, e conseguir de alguma forma contribuir com a sociedade e com a vida da pessoa. Segundo Rech (2001), o líder deve demonstrar coragem ao percorrer os momentos difíceis e os desafios, ter coragem de enfrentar e arcar com o ônus de uma decisão. A entrevistada A também discorre sobre a empatia, relatando que:

*A questão da empatia, de se colocar no lugar do outro, desenvolver mais o ouvido mais do que a boca, ter interesse na situação da pessoa e isso é algo que está carente no mundo, e enquanto a pessoa falar tu prestar atenção, então o desenvolver do ouvir é mais do que falar, para conseguir realmente captar qual é a necessidade do meu associado que está ali. Então isso são habilidades que eu trabalhei para conseguir fazer uma leitura as vezes do que não é dito.*

A entrevistada B retratou seus maiores desafios diante da sua equipe, como algo que ela teve que superar, ao se deparar com este novo desafio de gerenciar uma equipe. Segundo ela, cada colaborador tem o seu tempo de aprendizado, tem o seu jeito de trabalhar. Além do desafio de trabalhar com uma equipe, há muitos desafios no dia a dia de uma gestora, como atingir os objetivos estabelecidos pela cooperativa, isto era o que à mantinha motivada diante de novos desafios. Ao atingir uma meta, e alcançar números bons, era o que a deixava motivada. Além disso, ela ressaltou que nunca desmotiva a equipe. *“Principalmente nunca desmotivar a equipe, por mais que a gente não conseguiu atingir alguma coisa naquela semana, esperar que a próxima semana seja melhor, sempre trabalhar nesse sentido, por que no momento que a gente se desmotivar a gente nunca vai atingir um desafio”*.

A entrevistada C, afirmou que os desafios são diários e os mais diversos possíveis em relação a gerenciar uma unidade da cooperativa de crédito, porém, segundo ela o maior desafio é encontrar pessoas capacitadas para os cargos e funções. Ela relatou: *“Hoje minha dificuldade é ter pessoas qualificadas pra estarem assumindo os seus papéis e as oportunidades que a gente tem aqui dentro. Quanto aos demais desafios a gente está contornando cada dia, mas o maior desafio é as pessoas”*. A motivação para superar os desafios que estão sendo contornados, segundo ela é não demonstrar para a equipe, pois se o líder estiver desmotivado isso refletirá na equipe toda, visto que a equipe tem a líder como exemplo a seguir.

Também pode-se relacionar com o estudo de Silva (2017), o qual relata que durante a caminhada profissional das mulheres líderes o maior desafio está ligado à sua profissão, no qual a barreira é o lar. É um tanto quanto difícil quebrar esse paradigma de que mulher é aquela que precisa somente administrar o lar. Então segunda a entrevistada C, mesmo que esteja acontecendo problemas pessoais não deve ser demonstrado para a equipe, visto que isso impactará a equipe como um todo. Ela relatou que:

*Procuro ler, procuro assistir vídeos, olhar coisas que acabam me motivando pra que eu possa também transparecer isso aqui por que tem vezes que a gente precisa confessar que tu não está bem, agora tu precisas encontrar alguma forma de não transparecer isso por que um líder desmotivado a equipe vai ser reflexo, então isso é uns dos princípios meus e eu tenho conseguido aplicar aqui. E prática atividade física, que me ajuda bastante, desde que eu comecei a fazer isso me ajudou na motivação.*

Pode-se relacionar os resultados das entrevistadas com o estudo de Resmini (2015), onde a autora diz que as mulheres gestoras tem a visão do todo, ou seja, além de estarem voltadas aos colaboradores, conseguem atingir os resultados por meio da equipe. Isso porque sabem que no âmbito do trabalho, as organizações crescem e se tornam competitivas devido a equipe de profissionais que trabalham coletivamente.

A comunicação em toda organização é fundamental, e todos os gerentes de linha estão sempre tomando as decisões referente aos seus subordinados. Uma das estratégias mais importantes para a gestão de pessoal é a intensa comunicação e retroação com os colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Sobre a comunicação com sua equipe de colaboradores, a entrevistada A, informou que o meio de comunicação mais utilizado é a conversa verbal no dia a dia com os colaboradores, também os meios de comunicação online, como reuniões online, e-mail, redes sociais e canais internos da cooperativa. Ela relatou que os *feedbacks* para com os colaboradores de sua equipe acontecem de forma que no dia a dia quando acontecem situações que precisam de retornos, são chamados os funcionários e conversado, tanto *feedback* positivo quanto negativo.

Silva (2017) por meio do seu estudo contribui que em função das características pessoais das mulheres líderes, elas normalmente são bem-sucedidas nos processos de comunicação e de negociação. Como regra, os líderes devem enfatizar a comunicação com os demais membros da empresa, por que a comunicação é a ferramenta básica para a satisfação das necessidades humanas (CHIAVENATO, 2010).

Segundo a entrevistada B, os anúncios e *feedbacks* para a equipe aconteciam no dia adia, havia reuniões onde eram repassadas as informações em grupos da equipe nas redes sociais. Os *feedbacks* para colaboradores novos aconteciam logo após o período de 3 meses de experiência. Nesta conversa ela deixava claro como o colaborador estava se saindo na empresa, desde os resultados bons e o que precisavam melhorar.

A comunicação com a equipe da entrevistada C acontece de forma diária, por ser uma agência pequena ocorre bastante o contato pessoal, além de grupos nas redes sociais onde os colaboradores podem interagir sobre o trabalho. Também possui o canal interno da cooperativa, onde é usado o e-mail, tudo para que a comunicação seja rápida e ágil. Sobre a questão da

delegação de funções, a gestora relata que chama o colaborador e repassa as atividades que precisam ser executadas e por quem ela julga mais capacitado para tal. Os *feedbacks* para a equipe acontecem em reuniões com todos os colaboradores ou é chamado particularmente o colaborador se for algo individual, alguns *feedbacks* são diários e outros são dados no momento em que acontece a situação.

Sobre o aspecto da comunicação as gestoras demonstram similaridade nas respostas, conforme as entrevistas. Segundo Resmini (2015) a mulher líder tende ser mais ponderada na comunicação denotando cuidado com a forma de se expressar ou defender interesses.

As mulheres líderes precisam ter a habilidade de lidar com pessoas. A relação do líder e dos seus seguidores deve ser estreita, contínua e ativa, os dois são afetados um pelo outro, e é preciso que se tenha capacidade de análise e avaliação, para saber qual direção e decisões tomar (RECH, 2001). A habilidade de saber trabalhar em equipe é essencial. Essa habilidade de lidar com pessoas, segundo as entrevistadas, veio com o tempo no cargo de gestoras.

A entrevistada B ressaltou que precisou desenvolver habilidades para ter um bom trabalho em equipe, já que antes ela realizava tudo sozinha, e com o novo cargo precisaria delegar atividades e acompanhar sua equipe. As entrevistadas A e C afirmaram que as habilidades se desenvolveram ao longo de suas carreiras, para que um dia pudessem assumir um posto de gestão de pessoas.

Os membros devem ser escolhidos e treinados para que possam contribuir eficazmente para a equipe. A motivação para o trabalho em equipe pode acontecer de duas formas: ociosidade social e efeito de facilitação social (BATEMAN; SNELL, 2007). A responsabilidade do cargo de gerente de agência envolve ter habilidade conceitual, que é a capacidade de ver a organização como um todo e saber todas as funções e o que cada mudança pode afetar na empresa (RECH, 2001).

Segundo a entrevistada A, ela obtém a responsabilidade de estar na condução dos negócios e na gestão de pessoal. Para a entrevistada B a responsabilidade como gestora da agência é de fazer com que os colaboradores consigam atingir os resultados esperados pela cooperativa, direcionar a equipe sempre pelo melhor caminho, pelo caminho correto para evitar imprevistos futuros. Para a entrevistada C, as responsabilidades são similares a entrevistada A e B, porém se vê também como uma formadora de pessoas. Segundo Faria (2011), um líder educativo é o gestor que busca ensinar e cria um ambiente de harmonia, buscando sempre dar o exemplo, com o compartilhamento de conhecimentos técnicos e humanos. A entrevistada C relatou:

*Eu tenho uma responsabilidade de ter a agência sobre minha gestão, então hoje eu sinto o compromisso de entregar o que foi projetado e planejado. Hoje tem muita responsabilidade em relação a decisões que a gente precisa tomar, então por vezes uma decisão que não é muito assertiva, a responsabilidade é minha, ela vai transcorrer sobre a minha pessoa. Então hoje eu tenho a responsabilidade de ajudar a formar pessoas também, por que como líder eu me considero uma líder educadora. Existem vários tipos de líderes, mas o nosso compromisso é de ser um líder educador e ajudar a formar pessoas.*

Em relação ao desempenho de equipe, as entrevistadas tem a mesma percepção e observam que os colaboradores gostam do que fazem, e assim conseguem ter um bom desempenho nas suas funções. Alguns ajustes foram realizados durante a gestão das entrevistadas e hoje o quadro de subordinados, segundo elas, se encontra ótimo. A entrevistada A, tem gestão sob 5 colaboradores, a entrevistada B e C, sob 8 colaboradores.

A avaliação do desempenho é fundamental, pois todo colaborador deve receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer a correção do que possa estar em desacordo. As principais razões para as organizações realizarem a avaliação do desempenho de seus funcionários são as recompensas, retroação, desenvolvimento, relacionamento, percepção, potencial de desenvolvimento, e aconselhamento (CHIAVENTAO, 2010).

Os estudos de Resmini (2015) e Silva (2017) podem contribuir com a avaliação de desempenho das gestoras de forma que segundo as autoras, as líderes devem fazer reavaliação do que possa ter dado errado. Segundo o estudo de Silva (2017) uma das vantagens que facilitou a chegada ao topo da organização é a maneira como as gestoras tratam às pessoas e a importância que elas dão ao trabalho de seus colaboradores. Para elas, isso facilita o desempenho das atividades, além de fazer com o que todos se sintam motivados na execução de suas atividades e no alcance dos objetivos organizacionais. A avaliação do desempenho da equipe deve proporcionar benefícios para a organização, porém elas devem atender alguns critérios: a avaliação deve cobrir não somente o desempenho atual nas atividades, mas sim enfatizar o colaborador, ser aceita por ambos os lados, e ser usada para melhorar a produtividade (CHIAVENTAO, 2010).

A motivação para o alcance dos resultados dentro de uma organização é um aspecto indispensável. A motivação dos colaboradores se torna um fator fundamental para a sobrevivência da organização e é um desafio enfrentado diariamente pelos gestores. Os colaboradores são motivados acima de tudo pela exaltação da qualidade de seu trabalho e pelas relações da equipe que dão o suporte necessário. No processo de motivação no ambiente de trabalho é importante identificar quais funcionários exercem melhor desempenho em suas

atividades. É estratégico dialogar com os líderes de cada equipe, buscando impedir que os profissionais que merecem motivação passem despercebidos (ROSA, 2016).

As entrevistadas A, B e C, apresentaram similaridade nas respostas sobre a motivação para o alcance dos resultados. Conforme elas relataram, é preciso saber quais são os objetivos da cooperativa, e o que é esperado da sua equipe e da sua gestão. As entrevistadas A e C, na cooperativa onde atuam não há metas numéricas impostas pela organização, são feitas metas qualitativas dentro da organização. Já na cooperativa onde a entrevistada B atua, são metas numéricas/quantitativas.

A tomada de decisão das entrevistadas acontece de forma que são levantadas todas as variáveis e informações, tanto quanto a equipe, ou com os associados, segundo elas, a decisão certa é aquela que tem um embasamento de informações. A entrevistada B relatou:

*Eu por vezes, e isso está dentro do meu perfil, quando eu tenho uma situação de onde é necessário tomar decisão, eu coletei todas as informações, busco todos os instrumentos e insumos para que eu possa tomar a decisão de forma assertiva por que por vezes a qualidade não está na decisão ser tomada rápido, mas que ela possa ser tomada na forma correta, então hoje sim eu me considero uma pessoa indecisa, mas por que eu previsto de mais insumos para poder tomar essa decisão.*

A gestão flexível é capaz de mudar a forma de pensar e de interagir dos indivíduos que a ele estão ligados. Os homens tendem a adotar mais um estilo de controle, e recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. Sendo assim, a tendência é que as líderes do sexo feminino, sejam mais democráticas que as do sexo masculino (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2002).

De acordo com Faria (2011) um líder que deve procurar comportar-se de forma amistosa para ganhar a confiança dos seus subordinados. A autonomia e a flexibilidade são importantes na vida profissional da entrevistada B, relatando que a flexibilidade deixa mais próxima dos seus colaboradores, a tornando mais amigável, e fazendo com que eles confiem nela para relatar problemas e situações.

A iniciativa de fazer acontecer novos projetos, e de iniciar tarefas para a obtenção de resultados bons para a cooperativa também é um aspecto importante para a entrevistada B. Segundo ela, é preciso ter criatividade em desenvolver essas ações. Na agência sempre a autonomia é da gestora, e normalmente os diretores repassam opções ou o que é preciso realizar, e a gestora tem a autonomia pra decidir como e o que será feito. No município de atuação da cooperativa, a mesma conhece os associados, então pode decidir a tomada de crédito e a autonomia para aprovar.

Existem duas formas de autoridade, elas são identificadas nos estudos organizacionais como: a autoridade pelas relações pessoais e pela competência técnica. A autoridade pela relação pessoal é aquela atribuída às relações que se estabelecem entre os indivíduos. Estas relações são de caráter pessoal e estão relacionadas com a amizade e relacionamento com pessoas importantes. A autoridade por competência técnica está relacionada com a influência no comportamento através da superioridade do líder no plano do conhecimento. Os seguidores se deixam influenciar por acreditarem que seus líderes possuem competências e conhecimentos superiores aos seus (FARIA,2011).

A entrevistada C, relatou não ver que a flexibilidade pode interferir na sua autoridade, ao contrário, pois segundo ela pode ser que a opinião dela esteja errada, então as vezes é preciso que ela mude de opinião e seja flexível para poder escutar mais sua equipe. Conforme a entrevistada C, a iniciativa é uma característica primordial para os líderes, ela afirmou que: “*O líder ele lidera pelo exemplo, então tem situações que a iniciativa é fundamental, porém por vezes tu precisa ter iniciativa pra estimular os colaboradores a terem iniciativa*”. Ela afirmou que é preciso estimular os colaboradores a terem iniciativa também, e não somente ela como gestora. A autonomia que lhe é dada se dá por alçadas segundo ela, alçadas de valores, ou alçadas de tomada de decisões enquanto região. Ela também tem autonomia para a alocação de pessoal, e afirmar que:

*Hoje a gente tem bastante autonomia quanto a olhar pra pessoas e remanejar pessoa dentro da equipe. Para você ter uma ideia eu troquei 90% dos meus colaboradores desde que eu cheguei aqui, ou eles trocaram de agência. E essa autonomia a gente tem aqui quanto gestor, em relação a alçadas de crédito a gente tem até alguns valores que tem autonomia que pode fazer, mas quando ultrapassa aquele valor compete aos diretores ou pessoas competentes ali pra dar sequência.*

Essa flexibilidade e autonomia de poder delegar atividades e funções é uma das características da entrevistada A, onde ela relata que na cooperativa onde atua, há alçadas de valores, funções e processos administrativos, onde dentro destas alçadas, consegue ter autonomia para tomar suas decisões. Ela também ressalta que a cooperativa tem um planejamento geral, mas cada região, unidade tem sua flexibilidade e autonomia para que o trabalho de certo com cada característica de cada região atendida pela cooperativa. A iniciativa é outro aspecto muito importante da entrevistada A, que relatou ser uma de suas características, com comportamento proativo, que significa puxar a frente, e dar o ponta pé inicial das atividades, pois quando a equipe está com receio de uma atividade é a gestora que deve direcionar, motivar e acompanhar a equipe encorajando todos para seguir em frente na busca

do alcance dos objetivos. Ela ainda salientou a importância de ser um exemplo para seus subordinados, alguém que a equipe possa se espelhar.

Conforme o estudo de Resmini (2015) salienta-se que as gestoras, quando tem autonomia, flexibilidade e iniciativa, demonstraram ter certo nível de autonomia para resolver questões administrativas de funcionamento e do pessoal, então conseqüentemente quando se tem autonomia, se tem flexibilidade na gestão. Então pode-se observar que as entrevistadas possuem autonomia com o pessoal e com créditos dentro da cooperativa. A flexibilidade as fazem ser mais próximas da sua equipe e a iniciativa é fundamental para a liderança, visto que segundo elas, é o líder que dá o primeiro passo com as ideias e os objetivos. A iniciativa deve ser um aspecto que deve ser inserido na equipe, fazendo com que os colaboradores possuam também a iniciativa como característica dentro da cooperativa.

#### 4.2 RELAÇÕES ENTRE OS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS E OS TIPOS DE LIDERANÇA

Gestores eficazes e eficientes não são necessariamente líderes, muitos administradores e até altos executivos executam suas responsabilidades com êxito, sem serem grandes líderes. Segundo o autor, a capacidade de liderança é diferente de ser um gestor excelente. A verdadeira liderança envolve a organização efetiva de mudanças importantes. A gestão requer estruturação da organização, contratação de pessoal capacitado, e monitoramento das atividades; a liderança vai além dessas funções, inspirando pessoas a concretizarem a visão (BATEMAN; SNELL, 2007).

É importante ressaltar que tanto a gestão quanto a liderança são de importância vital. Evidenciar a necessidade de mais liderança não implica minimizar a importância da gestão ou dos gestores. Isto significa, conforme o autor, que a liderança envolve processos únicos, que são diferentes dos processos gerenciais básicos. Vale ressaltar também que o mesmo indivíduo pode desempenhar com eficácia os processos gerenciais e os processos de liderança, nenhum ou ambos os processos (BATEMAN; SNELL, 2007).

Bateman e Snell (2017) afirmam que há a distinção do tipo de líder supervisor e líder estratégico, segundo eles. A liderança supervisora é o comportamento que oferece orientação, apoio e *feedback* corretivo para as atividades cotidianas. Neste tipo de liderança o indivíduo tem a possibilidade de receber e oferecer *feedbacks*, se envolver e se integrar no grupo. Buscar autoconhecimento e autocontrole, se responsabilizar e se comprometer, assim como, cooperar e respeitar a organização e funcionários, estabelecendo uma relação simétrica onde há uma interdependência entre líderes e liderados (DA SILVA, 2014).

A liderança estratégica oferece significado a organização, envolve antecipar e vislumbrar um futuro viável para a organização, e o trabalho com as demais pessoas para iniciar mudanças que criem tal futuro. Líder estratégico é aquele que combina, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária, enfatiza o comportamento ético e decisões baseadas em valores, formula e implementa estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo; supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo); possui expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios; utiliza e alterna o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização; vale-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico; acredita na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho (GLENN ROWE, 2002).

Conforme a análise da entrevistada A, pode-se verificar que a mesma em geral tem mais características do tipo de líder supervisor. Nos aspectos de relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em equipe, motivação, autonomia, iniciativa e flexibilidade, visto que através de suas respostas se mostrava orientadora, dava apoio e *feedback* corretivo para seus subordinados. A entrevistada A, relatou sobre ser questionada se, se sente uma líder ou não.

*Sim, por que a gente vem trabalhando para isto, a gente tem um apoio muito grande da cooperativa para cuidar um pouco desse termo. Ouve uma época atrás que era o gerente-geral que era o chefe e hoje a gente trabalha muito com a parte da liderança, e uma das principais diferenças, uma quebra de paradigmas da época pra agora é o envolvimento da equipe. Então eu sozinha não sou líder, se eu não tiver uma equipe que entendeu qual é a proposta que concorda e que também me corrige quando precisa, então o líder é aquele que cara que está representando uma equipe, que ouve e acolhe a equipe, que se precisar brigar por ela, briga por ela, mas ele especialmente é uma referência.*

Sobre a entrevistada B, segundo suas respostas, pode-se verificar que ela tem mais aspectos correspondentes ao tipo de liderança supervisora, onde a mesma se mostrava amiga dos seus colaboradores, e tentava ajudar e resolver possíveis problemas dos seus subordinados. Em todos os aspectos de relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em equipe, motivação, autonomia, iniciativa e flexibilidade ela se demonstrou uma líder supervisora. Também relatou que:

*Sempre quando acontece erros a gente se sente lá em baixo, a gente fica chateado, mas para tudo se tem uma solução, não importa o erro que a gente fez, ou o que a gente não conseguiu realizar de forma correta, sempre alguma solução tem. Então sempre temos que ficar calmos, eu sempre falava pra eles, se eles fizeram algo errado que sabe que lá na frente vai estourar um dia, vem e fala comigo, vamos tenta resolver antes de estourar, antes de dar o problema.*

A entrevistada C, possui os aspectos de relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, motivação do tipo de líder estratégico, visto que o tipo de liderança estratégico é aquele que combina liderança gerencial e liderança visionária, enfatiza o comportamento ético e decisões baseadas em fórmulas e valores. Já os aspectos de comunicação, autonomia, iniciativa e flexibilidade ela se demonstra mais uma líder supervisora, já que se mostrava mais acessível aos seus colaboradores em relação a flexibilidade e a comunicação. Então pode-se verificar que a entrevistada C possui ambos os tipos de liderança.

O perfil das mulheres que exercem cargos de liderança pode ser traçado como um perfil de mulheres que utilizam das estratégias da liderança e da gestão de pessoas, usam a proximidade com os colaboradores ao seu favor, fazendo com que os seus subordinados confiem nelas para explicar possíveis problemas e conflito. As entrevistadas demonstraram ter o perfil de mulheres experientes dentro da cooperativa, com uma bagagem de anos dentro da organização, fazendo com que elas conhecessem os processos operacionais das cooperativas de crédito. Demonstraram ser determinadas, empáticas, flexíveis e prontas para o diálogo sempre com sua equipe. Apresentaram em toda a sua carreira profissional a iniciativa, isto segundo as entrevistadas, é o que as fazem continuar no cargo de gerencia.

Pode-se verificar que mesmo com a vida pessoal e a segunda jornada de trabalho em seus lares, elas não deixam de desempenhar seu papel dentro da organização, conseguem administrar bem o seu tempo e suas atividades. As mulheres estão mudando o significado de liderança porque conseguem transmitir seu lado familiar dentro da cooperativa também. As mulheres têm uma preocupação maior com as pessoas, onde o lado familiar é fortemente presente na vida profissional delas, contribuindo positivamente para seu desempenho (DA SILVA, 2013).

No quadro abaixo pode-se observar os seguintes aspectos das entrevistadas, conforme apresentado anteriormente

Quadro 2 – Características dos perfis das entrevistadas.

Entrevistadas	Características de seu perfil	Tipo de Liderança	Referência
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexível</li> <li>• Atenciosa</li> <li>• Empática</li> <li>• Comunicativa</li> <li>• Conhecimento de negócios e gestão de pessoas</li> <li>• Proatividade</li> </ul>	Supervisora	Batemann e Snell (2007)
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinada</li> <li>• Flexível</li> <li>• Amiga dos colaboradores</li> <li>• Conhecimento de todos os processos da cooperativa</li> <li>• Comunicativa</li> <li>• Proatividade</li> </ul>	Supervisora	
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategista</li> <li>• Comunicativa</li> <li>• Conhecimento de todas as operações da agencia</li> <li>• Educativa</li> <li>• Proatividade</li> </ul>	Supervisora e Estratégica	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O perfil das entrevistadas faz com que elas consigam se manter nos cargos de liderança com êxito, cumprindo o seu papel de gerentes dentro das cooperativas de credito. Mesmo que seus perfis possam se diferenciar entre a entrevistada A, B e C, pode-se observar que em muitos aspectos elas tem similaridade, tendo em comum a comunicação com a sua equipe e a proatividade de estar sempre em busca de fazer o melhor e trazer a inovação para dentro da equipe e conseqüentemente para a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres são profissionais ligadas aos detalhes de cada situação, o que faz com que as mesmas tenham visão do todo na organização. Em função de suas características pessoais, normalmente são bem-sucedidas nos processos de comunicação com seus subordinados SILVA(2017). A liderança feminina está presente nas organizações e é fundamental na sociedade, pois a líder mulher tem aspetos e comportamentos únicos, o que as torna ótimas líderes e gestoras de equipes e organizações.

O objetivo geral deste trabalho é compreender os aspectos comportamentais das mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades de cooperativas de crédito nos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS. Para tanto foi desenvolvido um estudo qualitativo, descritivo. Foram entrevistadas três mulheres no município de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS. Os objetivos específicos que nortearam este trabalho foram verificar os cargos de liderança ocupado pelas mulheres, descrever os aspectos comportamentais das mulheres ocupantes de cargos de liderança, estabelecer relações entre os aspectos comportamentais das mulheres com os tipos de liderança, traçar o perfil das mulheres que exercem cargos de liderança nas cooperativas de crédito nos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS.

A seguir serão apresentados os resultados encontrados para cada um deles. O primeiro objetivo que era verificar os cargos de liderança, pode-se verificar que os cargos eram de gerência de unidades das cooperativas de crédito dos municípios. O segundo objetivo, que era descrever os aspectos comportamentais das mulheres, observou-se que todas haviam aspectos comportamentais de relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho em equipe, motivação, autonomia, iniciativa e flexibilidade, bem presentes em sua vida profissional. O primeiro e o segundo objetivos foram atingidos em conjunto.

O terceiro objetivo, refere-se a estabelecer relações entre os aspectos comportamentais das mulheres com os tipos de liderança, destaca-se que as entrevistadas A e B consistiam em ter o tipo de liderança supervisora, e a entrevistada C, possuía o tipo de liderança voltada mais para o tipo de liderança supervisora, mas também possuía traços do tipo de liderança estratégica. O quarto objetivo, tinha como propósito traçar o perfil das mulheres, pode-se verificar que todas eram flexíveis, amigas dos subordinados, ouvintes, tinham empatia, admiravam e estavam sempre prontas para ajudar sua equipe, tinham boa comunicação com todos e eram dotadas de iniciativa. O terceiro e o quarto objetivo foram atingidos em conjunto.

Dessa forma, este trabalho apresentou o retrato sobre a liderança feminina exercida por três mulheres. Os resultados apresentados neste, limitam-se às experiências contidas no

histórico profissional das entrevistadas. Com isso, sugere-se que sejam realizados futuros trabalhos sobre a temática da liderança feminina que visem trabalhar outras abordagens desse tema como, barreiras na carreira feminina, dupla jornada de trabalho, mulheres na carreira pública, desafios da carreira feminina, relação dos tipos de liderança com os aspectos de líderes femininas, entre outros assuntos.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares; SILVA, Wendel Alex Castro. **Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros**. 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76628/000567721.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 26 jun. 2021.
- ARBOITE, Maria Rejane da Silva. **Gestão de recursos humanos com base em competências: as percepções de profissionais de recursos humanos**. 2006. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76628/000567721.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 26 jun. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/RonanTocafundo/bardin-laurence-anlise-de-contedo>. Acesso em 27 ago. 2021.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: [\\* \(scielo.br\)](https://www.scielo.br). Acesso em 13 jun. 2021.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2007
- BATISTA, André Alves. **Estilos de liderança na gestão da Prefeitura Municipal de Panambi**. 2012. Disponível em: [000871051.pdf \(ufrgs.br\)](https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76628/000871051.pdf). Acesso em 8 jul. 2021.
- CAMPOS, C. J. G. **Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Revista Brasileira de Enfermagem, DF, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, set/out. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2021.
- CANOVA, Juliane Meurer. **Mulheres em cargos de liderança na Caixa Econômica Federal**. 2010. Disponível em: [Mulheres em cargos de liderança na Caixa Econômica Federal \(ufrgs.br\)](https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76628/000871051.pdf). Acesso em 14 jun. 2021.
- CARBONI, Maria Ângela. **Evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2009. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55298217/00003CEA.pdf?1513346560=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUNIVERSIDADE\\_DO\\_EXTREMO\\_SUL\\_CATARINENSE.pdf&Expires=1630435519&Signature=Jq~6YWd7~yvhdm5Kw67sKJGV3NsIRGJkyVDSTmb7R7i0QGkoxUfPsNXNXTPi01~yoR5lJQcoqHh0JDZMY~z-6f048Guod9qMxqxLuSJCh9aNi9jCRYw8A2EOQb5EpNmCJzhZBiOatbTxeKYuqSLD0eJwOsBUD0BAisAXIm2eNDR-yoPLp03ZJikItz9NFDz6BiOXxf0xbI2FoCcs236yRng1kfsrzRyK-NOoa5nXPEYdGWIYRG-D95aQ~PoKF1ezY2fK4NH-c9tXAAcZpVT0JUwS2CIdLwJioqBicvdfLvWVlnNmFHEB9~EYBbAhHzvmq-qAYocHIUTxMO-gsprg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55298217/00003CEA.pdf?1513346560=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUNIVERSIDADE_DO_EXTREMO_SUL_CATARINENSE.pdf&Expires=1630435519&Signature=Jq~6YWd7~yvhdm5Kw67sKJGV3NsIRGJkyVDSTmb7R7i0QGkoxUfPsNXNXTPi01~yoR5lJQcoqHh0JDZMY~z-6f048Guod9qMxqxLuSJCh9aNi9jCRYw8A2EOQb5EpNmCJzhZBiOatbTxeKYuqSLD0eJwOsBUD0BAisAXIm2eNDR-yoPLp03ZJikItz9NFDz6BiOXxf0xbI2FoCcs236yRng1kfsrzRyK-NOoa5nXPEYdGWIYRG-D95aQ~PoKF1ezY2fK4NH-c9tXAAcZpVT0JUwS2CIdLwJioqBicvdfLvWVlnNmFHEB9~EYBbAhHzvmq-qAYocHIUTxMO-gsprg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 31 ago. 2012.
- GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/gJTmLgwRMkhBpLCWFcHb9Dy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 9 de fev. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

DA SILVA, RAYSA ARIELLY. *TIPOS DE LIDERANÇA E SEUS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO*. 2014. Disponível em:

<http://45.4.96.19/bitstream/ae/10447/1/Raysa%20Silva%20-%20Tipos%20de%20Lideran%c3%a7a%20e%20seus%20Reflexos%20na%20Organiza%c3%a7%c3%a3o.pdf>. Acesso em 9 de fev. 2022.

DA SILVA, Milene Karine; DE MAGALHÃES, Maurílio Gomes; CABRAL, Rafael Jesus. *Perfil de mulheres líderes na cidade de Itajubá-mg*. 2013. Disponível em:

[https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/IX-CNEG-2013/T13\\_0620\\_3756.pdf](https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/IX-CNEG-2013/T13_0620_3756.pdf). Acesso em 19 fev. 2022.

DOS ANJOS, Elaine; RIBEIRO, Ana Paula. *LIDERANÇA NO SÉCULO XXI*. 2009. Disponível em: [k211113.pdf](http://k211113.pdf) (avm.edu.br). Acesso em 13 jun. 2021.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. *LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES*. *Revista de Psicologia, Fortaleza*, v. 2, n. 8, p.1-8, jun.dez. 2011.

Semestral. Disponível em: [Repositorio Institucional UFC: Liderança e organizações](http://Repositorio Institucional UFC: Liderança e organizações). Acesso em 16 fev. 2022.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; DE OLIVEIRA, Mauro José. *Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil*. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008 Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34724>. Acesso em 31 ago. 2021.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. *Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas*. **Revista de administração**

**Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002. Disponível em: [SciELO - Brasil - Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas](http://SciELO - Brasil - Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas). Acesso em 14 jun. 2021.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

HONAISSER, Carlos Leandro. *Plano de cargos e salários da empresa IWP-Injectiweld Plastic*. 2016. Disponível em: [TCC CARLOS PRONTO](http://TCC CARLOS PRONTO) (uffs.edu.br). Acesso em 28 jun. 2021.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. *Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros*. *Economia e Sociedade*, v. 25, n. 2, p. 489-509, 2016. Disponível em: [SciELO - Brasil - Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros\\*](http://SciELO - Brasil - Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros*). Acesso em 28 jun. 2021.

KATZ, Robert L. "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review*, agosto de 2014. Disponível em: [hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator](http://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator). Acesso em 24 ago. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEMOS, Cláudia Mendonça. Avaliação de empresas-método EVA: uma abordagem no cooperativismo de crédito. 2010. Disponível em: Microsoft Word - MONOGRAFIA \_Claudia Lemos (ufrgs.br). Acesso em 12 jul. 2021.

LUKASEWICZ, Ervino Alfredo. Liderança e gerência na agência do BB de Tupanciretã. 2007. Disponível em: Microsoft Word - Monografia Novembro 5.doc (ufrgs.br). Acesso em 13 jul. 2021.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONSALVES, E. P. Conversas sobre iniciação à pesquisa científica. 4. ed. Campinas, SP: Alínea, 2007. 96p.

GRUBER, Lucianne Secco et al. Liderança-habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso. 2001. Disponível em: PEPS2033-D (ufsc.br). Acesso em 13 jul. 2021.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. Revista de administração Contemporânea, v. 6, p. 185-207, 2002. Disponível em: Untitled-44 (scielo.br). Acesso em 21 jul. 2021.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2010.

MORCH, Ivan Laerte. Estilos de liderança na superintendência regional do Banco do Brasil de Duque de Caxias RJ. 2011. Disponível em: Microsoft Word - Ivan Laerte Morch.doc (ufrgs.br). Acesso em 8 jul. 2021.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. 2008. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras\\_pub\\_alfa/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf). Acesso em 19 jul. 2021.

PONTES, B.R. Administração de cargos e salários. São Paulo: LTR, 2011.

RESMINI, Thaísa Cristina. Aspectos comportamentais de mulheres em cargos de liderança em empresas do setor bancário. 2015. Disponível em: [Repositório Digital UFFS: Aspectos comportamentais de mulheres em cargos de liderança em empresas do setor bancário](#). Acesso em 14 jun. 2021.

RECH, Carla Regina Nedel. O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas. 2001. Disponível em: Dissertação VERSÃO FINAL.PDF (ufrgs.br). Acesso em 13 jul. 2021.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. A importância da liderança e motivação nas organizações. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_037.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf). Acesso em 5 de fev. 2022.

SILVA, Betina John da. Liderança feminina da teoria à prática: percepções de mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo-RS. 2017. Disponível em: [Repositorio Digital UFFS: Liderança feminina da teoria à prática: percepções de mulheres que exercem liderança em organizações no município de Cerro Largo - RS](#). Acesso em 14 jun. 2021.

SCHNEIDER, Alexandre Marcelo. Análise da Influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança. 2005. Disponível em: ANÁLISE DOS ASPECTOS INFLUENCIADORES NA DEFINIÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA (ufrgs.br). Acesso em 28 jun. 2021.

OLIVEIRA, Flávia Danielle Santos. Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: DISSERTAÇÃO (2015-02-26) - FLÁVIA DANIELLE SANTOS OLIVEIRA.pdf (ufpe.br). Acesso em 14 jun. 2021.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina—um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011. p. 4-15. Disponível em: Título (inovarse.org). Acesso em 14 jun. 2021.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. Revista de Administração, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994. Disponível em: [http://www.fundacaoofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/1932007123812\\_zylbersztajncooperativas1994.pdf](http://www.fundacaoofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/1932007123812_zylbersztajncooperativas1994.pdf). Acesso em 31 ago. 2021

## APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Categoria de análise: **Relação de gênero**

1. Como aconteceu sua promoção para esse cargo?
2. Qual conhecimento do negócio teve que adquirir?
3. Você já sofreu algum tipo de discriminação por ser mulher?
4. Você considera que a forma liderar masculina é diferente da feminina? Por quê?
5. Em sua opinião você se considera uma líder? Por quê?

### Categoria de análise: **Relacionamento interpessoal**

1. Quais seus maiores desafios para trabalhar com sua equipe?
2. Como você faz para se manter motivada diante dos desafios? Quais características você precisou desenvolver para enfrentar os desafios e se manter motivada?
3. Diante de uma situação que tenha que lidar com fortes emoções de alguém, como você se posicionou para lidar da melhor forma?

### Categoria de análise: **Comunicação**

1. Qual o meio de comunicação utiliza no ambiente de trabalho para se comunicar com a equipe?
2. Como realiza *feedbacks*?
3. Como delega atividades?

### Categoria de análise: **Trabalho em equipe**

1. Quais são suas responsabilidades?
2. De que forma acontecem os processos de seu setor?
3. Como avalia o desempenho de sua equipe?
4. Coordenada uma equipe de quantas pessoas?
5. Para o seu cargo, você acredita que precisou desenvolver habilidades?
6. De que forma você organiza sua rotina de trabalho?
7. É mais fácil ter equipes formadas por mulheres, homens ou mista? Por quê?

### Categoria de análise: **Motivação para resultados**

1. Como você faz para alcançar os resultados esperados?
2. Qual sua maior dificuldade para tomar uma decisão? Como você tenta superar esta dificuldade?
3. De que forma busca o autodesenvolvimento?

### Categoria de análise: **Autonomia, iniciativa e flexibilidade**

6. Em sua opinião a flexibilidade pode comprometer sua autoridade? Em que situações tende a ser mais flexível?
7. A iniciativa é uma importante característica para o seu cargo? Explique?
8. Em que momentos têm autonomia na tomada de decisão?

Roteiro de entrevista de Resmini (2015).

**APÊNDICE B-TCLE**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**Título da pesquisa:** Aspectos Comportamentais De Mulheres Que Ocupam Cargos De Liderança Em Unidades de Cooperativas de Crédito Em Cerro Largo, Rolador e Salvador das missões– RS

Prezada participante,

Você está sendo convidada a participar da pesquisa Aspectos Comportamentais de Mulheres que Ocupam Cargos de Liderança em unidades de Cooperativas de Crédito em Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões – RS. Desenvolvida por Yasmim Gomes Greff, discente de graduação em administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Cerro Largo, sob orientação do Professor Carlos Eduardo Ruschel Anes.

O objetivo central do estudo é compreender os aspectos comportamentais das mulheres que ocupam cargos de liderança nas unidades de cooperativas de crédito nos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões/RS. A pesquisa é importante para o meio acadêmico porque poderá contribuir de forma produtiva e benéfica para avanços científicos no sentido da relação teórica e empírica dos conceitos de liderança feminina, gestão de pessoas, mercado de trabalho e organizações. O convite a sua participação se deve por serem gerentes das unidades de cooperativas de crédito dos municípios e assim ocuparem cargos de alto nível hierárquico e possuírem autonomia e poder dentro das organizações.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizada de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-la será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar da pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo. A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora do projeto. Essa entrevista será feita nas unidades de cooperativas de crédito dos municípios de Cerro Largo, Rolador e Salvador das Missões-RS. Sendo assim os dados a serem coletados são informações referentes a liderança e gestão feminina dentro das

organizações. A previsão de tempo aproximado de cada entrevista é de 40 minutos e será gravada somente para a transcrição das informações e após a gravação será apagada.

As entrevistas serão transcritas e armazenadas em arquivos digitais, mas somente terão acesso as mesmas, a pesquisadora e seu orientador. Ao final da pesquisa, todo o material será mantido em arquivo, físico ou digital por um período de cinco anos. O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é de que o projeto trará aos participantes, a comunidade, e a sociedade em geral, informações sobre liderança feminina, informações essas que tem fundamental importância na sociedade em relação a igualdade de gêneros dentro das organizações.

A participação na pesquisa poderá causar riscos, o qual poderá ser o risco de constrangimento durante a entrevista, para isto será adotado medidas pela pesquisadora para prevenir estes riscos, sendo que antes da entrevista, as perguntas serão entregues a entrevistadas a fim de que ela saiba o que deverá responder e assim evitar futuros constrangimentos. Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

Cerro Largo (RS), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Pesquisadora Responsável

Contato profissional com a pesquisadora responsável:

E-mail: ([yasmingomesgreff@hotmail.com](mailto:yasmingomesgreff@hotmail.com))

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_