

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

DANIELA FÁTIMA GONZATTI

**MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS:
UMA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

**CHAPECÓ
2023**

DANIELA FÁTIMA GONZATTI

**MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS:
UMA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

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

Orientadora: Prof^ª. Dra. Enise Barth

CHAPECÓ

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Gonzatti, Daniela Fátima
Mulheres em cargos de gestão em Cooperativas
Agroindustriais: Uma abordagem comportamental / Daniela
Fátima Gonzatti. -- 2023.
57 f.

Orientadora: Doutora Enise Barth

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

1. Mulheres; Cooperativismo; Gestão. I. Barth, Enise,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

DANIELA FÁTIMA GONZATTI

**MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS
AGROINDUSTRIAIS: UMA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

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

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 08/12/2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a ENISE BARH – UFFS
Orientadora



Prof.^a Dra. TATIANE SILVA FAVARES MAIA
Avaliadora



Prof. Dr. PÉRICLES LUIZ BRUSTOLIN
Avaliador

Dedico este trabalho aos meus pais, Neuri e Ana, pelo incentivo em todos os momentos da vida e a minha filha Catarina, meu mais novo e desafiador projeto de vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me permitido e abençoado com a decisão de uma graduação em uma área tão ampla e envolvente.

Aos professores que fizeram parte dessa construção e principalmente a orientadora Prof^a. Dra. Enise Barth, pelos ensinamentos, dedicação, compreensão, amizade, auxílio e, principalmente por serem estes grandes exemplos de pessoas.

À minha mãe, Ana por todo o incentivo ao estudo que sempre me dedicou. Mulher batalhadora, que está comigo em todos os momentos. Tenha certeza que és o meu orgulho. E meu pai, Neuri, pelos ensinamento de pessoa correta e justa.

Às minhas grandes amigas e comadres, Tamara e Paola, pela nossa amizade, pelo apoio e compartilhamento, pelos vinhos e gostosas risadas. Mulheres vitoriosas, decididas e independentes.

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.

A amiguinha Mingau, minha gata, que dormia do lado enquanto escrevia ou estudava.

E a minha filha, Catarina que esteve comigo em todos o processo desde o projeto de pesquisa, pois estava em meu ventre e hoje é minha inspiração e motivação de ser uma mulher cada vez melhor.

Sou eternamente grata.

Muito obrigada.

A verdadeira mudança virá quando as mulheres com poder deixarem de ser exceção. É fácil não gostar de mulheres com cargos altos pois são pouquíssimas. Se as mulheres ocupassem 50% dos cargos mais altos, simplesmente seria impossível desgostar de tanta gente (SANDBERG, 2013, p. 70).

RESUMO

A inserção das mulheres no mundo corporativo e a representatividade das mesmas em cargos de gestão, particularmente em cooperativas, foi o tema proposto para o estudo. Realizou-se o mesmo com o objetivo de identificar o perfil das mulheres que ocupam cargos de gestão em uma cooperativa agroindustrial de Santa Catarina. Além de identificar os obstáculos que se apresentam ao longo das carreiras dessas profissionais e entender como elas se reconhecem na posição de líderes, quais são seus principais desafios e como administram os mesmos para equilibrar a sua vida profissional com a vida particular. Participaram da pesquisa sete mulheres, selecionadas intencionalmente, atuando como gestoras de suas áreas de atuação na organização, as coletas dos dados foram realizadas entre maio a julho de 2023 através de questionários semiestruturados, respondidos de forma escrita e de modo particular, sem a presença da pesquisadora, por cada uma das gestoras. Quanto ao perfil das respondentes, a idade variou de 36 a 46 anos de idade, a maioria delas casadas e todos com filhos, em número de um ou dois filhos. Para preservar a identidade das mesmas os nomes foram substituídos por números. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa e natureza aplicada, sendo para a análise dos dados utilizado o método de análise de conteúdo. A análise das falas das gestoras demonstram a presença de características como analítica, emotiva, ponderada, multifuncional como características comportamental, mas observa-se também que mesmo estando cientes de sua capacidade de liderança, e possuindo qualificações técnicas para o cargo, afirmam ter dificuldades maiores que os colegas do sexo masculino para ascender a cargos de liderança, bem como, a necessidade de maior comprovação de sua capacidade psicológica e técnica em estar a frente da função. O presente trabalho alcançou os objetivos propostos mas o tema é amplo e pode gerar discussões futuras.

PALAVRAS-CHAVES: Mulheres Gestoras, Liderança Feminina, Agroindústrias.

ABSTRACT

The insertion of women in the corporate world and their representation in management positions, particularly in cooperatives, was the topic of the proposed study. The study aimed to identify the profile of women holding management positions in an agro-industrial cooperative in Santa Catarina. In addition to identifying the obstacles that arise throughout these professionals' careers and understanding how they see themselves as leaders, their main challenges, and how they balance their professional and personal lives. Seven women participated in the research, selected as managers in their respective fields within the organization, between May and August 2023. Data collection was done through semi-structured questionnaires, answered in writing and privately by each manager. As for the respondents' profile, their ages ranged from 37 to 42 years old, most of them married with one or two children. To preserve their identity, names were replaced with numbers. This is a qualitative descriptive study, and content analysis was used for data analysis. The analysis of the managers' statements demonstrates the presence of characteristics such as analytical, emotional, balanced, and multifunctional as behavioral traits. However, it is also observed that despite being aware of their leadership abilities and having the technical qualifications for the position, they claim to have faced greater difficulties than male colleagues in advancing to these positions, as well as the need for greater proof of their psychological and technical capabilities to be in charge. This study achieved its proposed objectives, but the topic is broad and can generate future discussions.

KEYWORDS: Women Managers, Female Leadership, Agro-industries

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Características do perfil comportamental de mulheres líderes.....25

QUADRO 2 Perfil dos sujeitos pesquisadas – Gestoras de áreas da Cooperativa.....33

LISTA DE SIGLA

CEO Chief Executive Officer

CFO Chief Financial Officer

COO Chief Operations Officer

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OCB Organização das Cooperativas Brasileiras

ODS Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

ONU Organizações das Nações Unidas

UFFS Universidade Federal Fronteira Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO E NA SOCIEDADE.....	17
2.2 VIDA PROFISSIONAL X VIDA PARTICULAR DAS MULHERES.....	19
2.3 MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS.....	20
2.4 PERFIL COMPORTAMENTAL DAS MULHERES LÍDERES.....	23
2.5 BARREIRAS PARA A LIDERANÇA FEMININA.....	25
2.6 GESTÃO DAS MULHERES FRENTE A DIVERSIDADE GERACIONAL.....	27
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	30
3.3 COLETA DE DADOS.....	31
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.1 PERFIL DAS MULHERES QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA.....	32
4.2 PERFIL COMPORTAMENTAL DAS MULHERES QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA COM ANÁLISE EM VIÉS DA LITERATURA.....	35
4.2.1 Com relação a Gênero.....	35
4.2.2 Com Relação aos Relacionamento Interpessoal.....	38
4.2.3 Com relação a Comunicação.....	41
4.2.4 Com relação a Trabalho em Equipe.....	42
4.2.5 Com relação a Motivação para Resultados.....	44
4.2.6 Com relação a autonomia, iniciativa e flexibilidade dentro do cargo.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47

REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS.....	53
APÊNDICE B - TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS.....	55

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo referente ao perfil comportamental das mulheres em cargos de gestão e sua forma de atuação em cooperativas agroindustriais se inicia com a introdução, a qual é constituída da apresentação do tema, sua contextualização e exposição do problema de pesquisa seguidos pelos objetivos do estudo e a justificativa do mesmo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

As mulheres, desde o Séc. XIX veem ganhando espaço no mercado de trabalho. Na região sul do Brasil, onde o cooperativismo tem destaque, esse é um modelo ideal para o protagonismo das mulheres, ainda que seja um cenário predominantemente masculino (SILVA, et al. 2021).

As mulheres vêm acumulando conquistas importantes. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem, sobretudo se mencionarmos que as mulheres constituem minoria nas ocupações de maior status, como em cargos de alta gerência e posições executivas, como chief executive officer (CEO), chief financial officer (CFO), chief operations officer (COO), além dos cargos de diretoras (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018).

A participação das mulheres no mercado de trabalho e a constante luta pela conquista de seus direitos, quebrando paradigmas, buscando reconhecimento e igualdade, desenvolvendo habilidades e atitudes, exigindo respeito em relação ao gênero, a idade (DOS SANTOS CANABARRO, SALVAGNI, 2015), reflete nos cargos de liderança estratégica assumido pelas mulheres nas organizações.

A teoria afirma que liderar é envolver e influenciar pessoas a desenvolver os objetivos traçados, sendo responsável pela tomada de decisões (DO NASCIMENTO, 2018). Esse conceito 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 (GREFF, 2022). Essas transformações também passam pelas cooperativas agroindustriais onde as mulheres vem demonstrando sua capacidade e ganhando espaço como gestoras.

O que se observa é que a maneira de gerir da mulher conquista o comprometimento da equipe para alcance dos resultados, pois a mesma tem um acompanhamento próximo, se colocando

à disposição quando há necessidade, adotando uma postura de respeito, estímulos e incentivos, e em situações que exige a ponderação conseguem expressar sua opinião e exigências de uma forma calma e clara (RESMINI, 2015).

Ainda de acordo com Resmini (2015), as mulheres quando inserida dentro das organizações fazem 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, neste contexto, a liderança feminina ganha uma relevância maior, complementando o pensamento de Sandberg (2013), que afirma que apesar de complexa, a rota das mulheres para a liderança resulta em uma sabedoria que beneficia tanto elas mesmas quanto suas organizações e seus ramos de atuação.

Diante do exposto, o tema deste estudo tem como foco o perfil necessários e/ ou desenvolvidos pelas mulheres que ocupam cargos de gestão no setor agroindustrial de Santa Catarina. Nesse contexto, o estudo orienta-se pela seguinte pergunta de pesquisa: **Qual o perfil comportamental das mulheres que ocupam cargos de gestão nas unidades de uma cooperativa agroindustrial de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender o perfil, intrínseco ou desenvolvido, das mulheres que ocupam cargos de gestão em unidades de cooperativa agroindustrial de destaque no estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os cargos de gestão ocupados por mulheres nessa organização;
- b) Descrever as principais características de perfil comportamental das mulheres que ocupam cargos de gestão ou que estão se preparando para tal, relacionando as mesmas com as características citada na literatura.

c) Apresentar a percepção das mulheres em relação aos cargos de liderança assumidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A inserção das mulheres no mercado de trabalho é marcada pela escassez de mão de obra masculina durante a I Guerra Mundial, uma trajetória de luta e desafios que as fizeram sentir a necessidade de deixar o exclusivo trabalho doméstico e ter seu próprio dinheiro e a responsabilidade do sustento da família (RESMINI, 2015). As mulheres passam a ter então um comportamento de liderança, que se torna importante ser estudado pela grande influência que apresenta sobre a equipe e a trajetória organizacional.

A relevância do tema proposto se dá pela possibilidade de poder compreender o perfil, e aspectos do comportamento da liderança feminina frente as cooperativas agroindustriais, analisando as características das mesmas e como seus comportamentos podem interferir na gestão.

A mulher é vista como uma líder democrática, que segundo Nogueira (2006), o líder democrático é atuante, consultivo e exerce o papel de orientador, assim, atuará como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições e soluções dos problemas. Indo na contramão ao estilo autocrático que tem seu comportamento regido pela tradição, em que o líder toma decisões sem consultar os subordinados (BENEVIDES, 2010) citado por (AZEVEDO, 2022).

O estudo se revela importante por que ainda na atualidade existem preconceitos com relação a gestão das mulheres dentro das organizações cooperativistas, principalmente no setor agroindustrial. O estudo visa, através do levantamento do perfil dessas mulheres, auxiliar na quebra de paradigmas e mitos de que a mulher para crescer profissionalmente e ser uma boa líder, precisa abrir mão de sua família, filhos e conjuge.

A escolha do tema de estudo é justificada pela percepção do número inferior de mulheres quando comparado ao número de homens que ocupam cargos de gestão no setor agroindustrial predominante na economia da região. A temática de gênero em organizações já foi estudada em outras oportunidades, por egressos da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), destaca-se Resmini (2015) com a monografia Aspectos comportamentais de mulheres em cargos de liderança em empresas do setor bancário, e também Santos (2021), apresenta na sua monografia tema Atuação profissional da mulher: estudo de caso em uma cooperativa de crédito do Oeste Catarinense. Esses estudo serviram como base para a construção e estruturação da temática do

estudo atual. No entanto, quando se trata de específico em cargos de gestão de cooperativas agroindustriais o proposto estudo visa trazer uma nova perspectiva sobre o tema.

No atual contexto das organizações o comportamento das lideranças se torna importantes ser estudado, pela influência dos mesmos sobre a trajetória das equipes. Destaca-se o comportamento de liderança feminina, o qual apresenta um estilo voltado à gestão de pessoas (RESMINI, 2015). A mulher baseada em sua criação é mais adepta ao diálogo, apresentando uma maior compreensão das situações cotidianas, além de apresentar uma visão sistêmica da situação levando em conta aspectos profissionais e pessoais do colaborador, o que contribui para uma melhor gestão do cotidiano das empresas.

O foco nas pessoas e a facilidade de comunicação da mulher são retratados como competências em liderança comumente associadas à figura feminina (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018), sendo esse também o foco das cooperativas.

Para o leitor, o estudo revela ser uma oportunidade de trazer um conjunto de reflexões importantes sobre a liderança e a gestão feminina dentro das organizações cooperativistas agroindustriais além de um aprofundamento e compreensão da experiência e vivência das mulheres em equilibrar seus papéis sociais. Para o meio acadêmico a pesquisa contribuirá de forma produtiva pois abordará uma nova visão da relação das mulheres gestoras no segmento de cooperativas agroindustriais e o mercado de trabalho. Além disso a abordagem do tema poderá propor novas pesquisas em segmentos semelhantes, visando o aprofundamento de aspectos característicos da gestão feminina em outros segmentos cooperativistas.

A escolha dessa população deve-se a certos fatores de ordem psico sócio-históricos que importam referir. O número de mulheres em posições de poder é ainda restrito. Com relação a escolha da região de estudo foi devido à proximidade e a importância desse setor para a economia da região, com a certeza de que a abordagem do tema poderá propor novas pesquisas em segmentos semelhantes, com o objetivo de aprofundar as características da gestão feminina em outros segmentos cooperativistas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do presente estudo, é composta de cinco partes, tem seu início com a introdução e seus subitens incluindo o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

A segunda parte abrange a revisão de literatura, que possui o intuito de fornecer embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do estudo, sendo composta pelos títulos: Gênero no Mercado de Trabalho e na Sociedade, Vida Profissional x Vida Particular das Mulheres, Mulheres em Cargos de Gestão em Cooperativas, Perfil Comportamental das Mulheres Líderes, Barreiras para a Liderança Feminina e Gestão das Mulheres frente a Diversidade Geracional.

Os procedimentos metodológicos constituem a terceira parte e descrevem como o estudo foi realizado, subdividido em classificação da pesquisa, sujeitos da pesquisa e procedimento de coleta de dados.

A apresentação dos resultados compõe a parte quatro, onde é apresentado primeiro perfil social das participantes da pesquisa e em seguida o perfil comportamental e discussão dos resultados da pesquisa baseado nos temas de gênero, relacionamento interpessoal, comunicação, trabalho e equipe, motivação para os resultados e a importância da iniciativa e da flexibilidade dentro de seus cargos de gestão, será também dissertado sobre a Liderança Feminina pela ótica da empresa.

Por fim, as considerações finais obtidas após a realização do estudo, deixando em aberto sugestões para avaliações posteriores. Seguida pelas referências bibliográficas utilizadas e os apêndices citados ao longo do texto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta parte será apresentada a revisão teórica, com temáticas pertinentes a pesquisa, que inicia com uma contextualização de gênero no mercado de trabalho e na sociedade, em seguida o equilíbrio entre a vida profissional e particular, a trajetória das mulheres no setor administrativo e de gestão das cooperativas, sendo complementado com os aspectos comportamentais das mulheres líderes e as barreiras para a liderança feminina.

2.1 GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO E NA SOCIEDADE

A distinção entre o feminino e o masculino se constrói ou se adquire antes mesmo do nosso nascimento. Ao nascer, a criança é inserida em uma sociedade na qual menina age de uma

determinada forma e os meninos de outra. Nessa perspectiva, são impostas a nós determinadas expectativas a partir do gênero ao qual “pertencemos”. Nossas capacidades são medidas pelo gênero antes mesmo de nos construirmos como seres capazes de fazer qualquer coisa (ARAÚJO, 2018).

Entende-se por gênero a diferença socialmente construída entre homens e mulheres. O termo, muitas vezes, é confundido com sexo, o qual se refere ao masculino e feminino, o conceito de gênero vai muito além. Gênero é a identidade social também formada pelas atribuições de diferenças de comportamento e qualidades de homens e mulheres (DOS SANTOS CANABARRO, SALVAGNI, 2015).

A escola é um dos primeiros espaços onde as crianças encontram a diversidade e aprendem a lidar com as questões de gênero. Nesse espaço elas colocam em “xeque” as suas convicções, na interação com seus colegas e educadores. Torna-se, então, nessa perspectiva, importante que a escola e os educadores estejam preparados para lidar com as questões de gênero e entender seu papel na construção de protagonismos (ARAÚJO, 2018).

A atuação da mulher nas organizações apresenta conotação diferenciada nos períodos pós-modernos, mas nem sempre o trabalho feminino mostrou o quadro inclusivo perceptível. Algumas civilizações tratavam a mulher de maneira igual aos homens, tendo os mesmos direitos e deveres, enquanto outras definiam tarefas e funções diferentes para homens e mulheres, hierarquizando o modelo de vivência dentro da sociedade (BRASIL, PEREIRA, MACHADO, 2009).

É perceptível o crescimento do gênero feminino na População Economicamente Ativa, no entanto, de acordo com Sherly Sandberg (Faça Acontecer 2013, p. 46), “as mulheres costumam julgar seu desempenho pior do que ele realmente é, enquanto os homens julgam seu desempenho melhor do que realmente é”, de acordo com a mesma autora, o homem quando fracassa acredita e aponta fatores e causas, já as mulheres acreditam ser uma incapacidade intrínseca, e sentem uma queda muito maior em sua autoconfiança e amor próprio.

As mulheres tendem a atribuir seu sucesso a fatores externos, como sorte, conhecer as pessoas certas ou estar no lugar certo; já os homens tendem a creditar seu sucesso a eles mesmos (SANDBERG, 2013). Ao fazer isso, as mulheres acabam desmerecendo seu trabalho e esforço, admitem que estudaram e investiram bastante, mas creditam a sorte como o fator que as permitiu alcançar suas atuais posições (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018).

Historicamente as mulheres enfrentam uma relação com a desconfiança, sendo subestimadas em relação à capacidade de gerar resultados. Essa luta não se restringe apenas a direitos civis e sociais, mas também pela valorização financeira e moral das mulheres no desenvolvimento da sociedade (SANTOS, 2021).

Portanto, a simples constatação de que na segunda década do século XXI ainda persistem desigualdades entre homens e mulheres, configura-se no despertar de uma problematização sobre as razões que explicam a persistência de uma sociedade machista (BOTELHO, BARTH, WENTROBA, 2022).

2.2 VIDA PROFISSIONAL X VIDA PARTICULAR DAS MULHERES

Transformações demográficas, culturais e sociais que ocorreram no Brasil, afetaram, as mulheres e suas famílias. Uma delas foi a redução no número de filhos, liberando-as para o trabalho, principalmente em regiões mais desenvolvidas do País. Outro aspecto importante se refere ao nível de instrução elevado das mulheres em relação aos homens, e o ingresso nas universidades, que possibilitaram o acesso delas às novas oportunidades de trabalho, com cargos de maior notoriedade dentro das organizações (BRUSCHINI, C. 2000). A mulher está investindo mais em educação, e está buscando levar vantagens em relação aos homens, nos critérios seletivos de ofertas de trabalho (DOS SANTOS CANABARRO, SALVAGNI, 2015).

As mulheres brasileiras possuem grau de instrução maior que os homens e com mais acesso ao ensino superior, mas ainda são minoria em áreas ligadas às ciências exatas, como engenharia e tecnologia da informação, e também entre os docentes de universidades. O retrato está presente na pesquisa “Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, feito pelo IBGE e publicado pela Revista Valor em 05 março de 2021. A pesquisa afirma que na população com 25 anos ou mais, 19,4% das mulheres e 15,1% dos homens tinham nível superior completo em 2019. A parcela da população com instrução vem avançando, mas as mulheres se mantêm nos últimos anos com maior grau de instrução. Em 2012, eram 14% das mulheres com ensino superior e 10,9% dos homens. A única faixa etária em que há mais homens que mulheres com ensino superior é aquela acima dos 65 anos ou mais, o que demonstra as restrições do acesso à educação em décadas passadas.

Qualquer indivíduo anseia por oportunidades de crescimento quando adentra em uma organização, e isso não é diferente com as mulheres, porém em algumas situações, ao se depararem com uma chance de ascensão na empresa, a não percepção de igualdade nos processos de seleção entre elas e os colegas homens, pode gerar desmotivação e um sentimento de desvalorização (DOS SANTOS CANABARRO, SALVAGNI, 2015). Sandberg (Faça Acontecer: Mulheres, Trabalho e a Vontade de Liderar, 2013 p.84) afirma que as mulheres só se candidatam a novas funções na

organização quando possuem plena certeza que estão preparadas para o cargo, já os homens se candidatam quando acham que atendem a 60 % dos requisitos solicitados.

As mulheres têm conseguido demonstrar cada vez mais suas habilidades e aptidões no sentido de liderar equipes. Ao longo dos anos, o estereótipo feminino sofreu grande transformação e as mulheres que ocupam o mercado de trabalho tiveram de provar que são tão capazes e competentes quanto os colegas homens para assumir posições importantes dentro das organizações (BRUSCHINI, C. 2000), é o caso de líderes administrativas nas cooperativas agroindustriais. Empresas ainda tem preconceito com mulheres em cargos de chefia, por acreditarem que elas não têm tempo para se dedicar totalmente aos interesses da organização como os homens (MENDES, 2021). As líderes femininas optam por cultivar um estilo de liderança eficaz e que permite conciliar as qualidades amigáveis preferíveis nas mulheres com as qualidades dominantes associadas a líderes homens (AZEVEDO, 2022).

As indicações sobre carreira focalizam tão somente o indivíduo em sua esfera de trabalho, sem, por vezes, considerar que o contexto que o cerca pode tanto promover como restringir as possibilidades de ascensão (OLTRAMARI, GRISCI, 2014).

Citando Sandberg (Faça Acontecer, 2013, p.113), a mesma relata uma experiência profissional vivida, sempre costumava entrar nas reuniões com uma pauta pré determinada e ir direto a ela, concentrada em manter a sua vida pessoal e a dos demais fora da empresa, um dia, foi aconselhada a dispender alguns minutos da reunião em se inteirar da vida pessoal de sua equipe, a partir dessa atitude percebeu que conseguiu resultados mais eficientes e rápidos, e percebeu que esse é um dos principais diferenciais das mulheres que ocupam cargos de gestão.

Portanto, o equilíbrio entre a vida particular, e a vida profissional deve existir, todo trabalho exige algum sacrifício, o segredo é evitar sacrifícios desnecessários (SANDBERG, 2013, p.192).

2.3 MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS

A liderança feminina é tão eficaz quanto à forma de liderar dos homens, sendo que para elas, o trabalho em equipe é fundamental no ambiente corporativo, acreditam que o compartilhamento de informações é muito importante para o andamento dos processos (DOS SANTOS CANABARRO, SALVAGNI, 2015), o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento do grupo (AZEVEDO, 2022).

Ainda existe uma percepção errônea quando se trata de conceitos de líderes e de chefes, o chefe não busca trabalhar em parceria com funcionários, mas em intimidar, não aceita opiniões, muitas vezes não sabe ouvir, tem dificuldade em aceitar mudanças e lidar com diferentes personalidades (NEZ; PANZENHAGEN, 2012 apud RESMINI, 2015).

Para Nogueira (2005), o líder democrático é atuante, consultivo e exerce o papel de orientador, atuará como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições e soluções dos problemas. Indo na contramão do estilo democrático, o estilo autocrático tem seu comportamento regido pela tradição, em que o líder toma decisões sem consultar os subordinados, sendo caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão (AZEVEDO, 2022). Para Daft (2010, p.683-684, apud RESMINI, 2015) a liderança é “a capacidade de influenciar pessoas ao alcance das metas organizacionais. [...] A liderança é dinâmica e envolve o uso do poder para influenciar pessoas e conseguir que as coisas sejam feitas”, buscando alcançar um objetivo ou meta futura.

Desde a década de 1980 os setores de gestão das organizações voltaram-se para a análise de competências, no que tange as oportunidades de desenvolvimento profissional. Sendo as competências definidas como a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional associada a agregação de valor e entrega independente do cargo (COSTA et al, 2020).

O mercado de trabalho aprecia as competências comportamentais em um líder, assim as mulheres se sobressaem pela capacidade de se autogerenciar, planejar e executar projetos, integrando os colaboradores em todas as etapas do processo. Esse comportamento proporciona uma satisfação e valorização aos liderados, refletindo no bom desempenho das atividades e alcance dos resultados (RESMINI, 2015).

Relatos, por sua vez, apontam para a existência de preconceitos, sendo sintomática a carência de mulheres em cargos da alta administração. Mesmos com mais escolaridade, há poucas mulheres em posições estratégicas e politicamente relevantes (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018). Há casos em organizações e setores, que superficialmente apresentam a aceitação das mulheres nos postos de trabalho mas as afastam dos processos decisórios e diretivos (SANTOS, 2021).

O cooperativismo nesse aspecto vem de encontro a reestruturação das organizações, já que este sistema visa reduzir as assimetrias sociais por meio da cooperação sem distinção de gênero, raça ou condição social. O cooperativismo teve seu início em âmbito mundial devido à Revolução Industrial, que gerou mudanças nos moldes tradicionais de trabalho, e por essa razão o mercado de

trabalho passou a ser mais acessível, inclusive para as mulheres (SCHNEIDER, 1981, apud SANTOS, 2021).

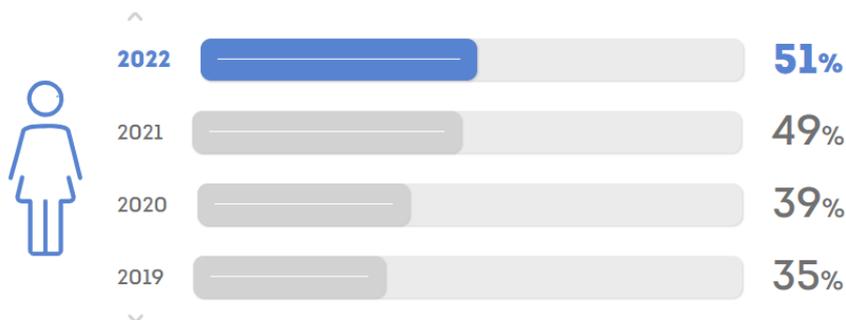
As cooperativas são referências por seus valores que reconhecem e apoiam à diversidade para perseguir objetivos comuns, caracterizando-se como locais propícios à inclusão e ascensão das mulheres (SANTOS, 2021). Esse embate teórico que emerge na corrente da liderança feminina na atualidade é adequado ao modelo de gestão de cooperativas, as mulheres estão conseguindo ao longo de suas caminhadas profissionais, mostrar suas habilidades e aptidões no sentido de liderar equipes e gerenciar cooperativas, ganhando visibilidade e experiência, experiências essas que apresentam o verdadeiro diferencial de transformar (BOTELHO, BARTH, WENTROBA, 2022). As mulheres estão cada vez mais adentrando o mundo do cooperativismo como resposta às suas necessidades econômicas e sociais.

Em 2021, a força de trabalho feminina representou 49% do total dos funcionários das cooperativas, um aumento de 14 pontos percentuais em relação a 2020. O percentual de mulheres empregadas supera o dos homens em quatro dos sete ramos do cooperativismo: Consumo (56%), Saúde (72%), Trabalho, Produção de Bens e Serviços (57%) e Crédito (57%). Nas cooperativas agropecuárias em 2021, 67 % dos funcionários eram homens e 36 % mulheres (ANUÁRIO COOP., 2022). Já em 2022, houve um aumento de 15 % no percentual de mulheres empregadas em cooperativas, conforme demonstra figura abaixo.

Figura 1: Distribuição por gênero dos empregados em cooperativas

Distribuição por gênero dos empregados

O cooperativismo apresentou avanços significativos na força de trabalho feminina. Em 2022, houve um aumento de 15% em relação a 2021, representando 51% do total. Os ramos com predominância de empregadas mulheres são Consumo (57%), Crédito (61%), Saúde (73%) e Trabalho, Produção de Bens e Serviços (56%).



* Informações referentes a 2.323 cooperativas, representando 430.840 empregados.

Fonte: [Anuário OCB 2023 - Empregados \(anuario.coop.br\)](https://anuario.coop.br). Acesso em 11/09/2023.

2.4 PERFIL COMPORTAMENTAL DAS MULHERES LÍDERES

As empresas são sistemas complexos de interações sociais (visão sociológica), e quanto mais complexo um sistema de interação humana, mais situações adversas podem surgir (CRISPIM, DO AMARAL CARNEIRO, LIBONATI, 2011). O termo cultura organizacional é relativamente recente, aparecendo pela primeira vez na literatura de língua inglesa nos anos 1960 (MACÊDO, 2003).

A presença de mulheres no conselho administrativo de empresas influenciam positivamente as dinâmicas dos conselhos de administração, como na comunicação, na busca pelo consenso, nos aspectos democráticos e na empatia, as mulheres possuem abordagens inovadoras, modernas e transparentes (KRÜGER, DALLA PORTA, DE MOURA, 2021).

O líder é a figura essencial de toda organização seja de pequeno, médio ou grande porte, pública ou privada, uma boa liderança está diretamente ligada a um bom resultado. Quem ocupa o papel de líder detém algumas características para uma liderança de sucesso. Conforme o Sebrae (2016), citado por Costa et al (2022) um grande líder precisa estar disposto a assumir riscos calculados visando as possibilidades e os resultados, sair da zona de conforto se necessário com ousadia, porém mantendo os pés no chão. Precisa ainda estabelecer metas de curto, médio e longo prazo; fazer um bom planejamento e controle, além de verificar a execução das atividades traçadas; precisa confiar na própria capacidade, isto é, ser confiante e motivado para enfrentar os desafios ao lado da sua equipe. As organizações buscam um perfil de liderança que faça a diferença, já que a antiga figura do chefe, autoritário, já não é mais aceita. As habilidades emocionais são aliadas das habilidades técnicas, pois de fato um líder é um gestor de pessoas, não somente um gestor de negócios.

A habilidade de comunicação exige que o líder apresente facilidade para ouvir, transmitir e argumentar com coerência e clareza perante os liderados. Esta habilidade se torna importante em função de servir como ponte entre as pessoas, em momentos de discussões ou esclarecimentos de opiniões e pontos de vistas diferentes, além de serem receptivos nos contatos (GRAMIGNA, 2007 apud RESMINI, 2015), ou seja, o líder precisa ter a capacidade para entender e conhecer seus liderados, suas opiniões e ideias, para isso é preciso ser paciente para ouvir primeiro e falar depois.

Os líderes carismáticos, inspiradores e educativos, são os que se destacam nas organizações. A capacidade de relacionar-se, de saber interagir com pessoas de características diferentes, sem que perca a autoridade e o respeito sobre a equipe é destaque entre estes líderes (RESMINI, 2015), nesse quesito as mulheres líderes se destacam. O estilo de liderança feminino está voltado para o

colaborador, exercendo uma gestão mais democrática e participativa. A habilidade de comunicação das mulheres é uma vantagem se comparado aos homens. A liderança precisa estar voltada para equipe, o líder precisa fazer com que seus liderados compreendam o papel de cada um dentro da organização e que cada colaborador precisa contribuir com os resultados (RESMINI, 2015).

Na mesma linha de pensamento, Metz (2015), citado por Botelho, Barth, Wentroba, (2022) as mulheres estão cada vez mais adentrando o mundo do cooperativismo como resposta às suas necessidades econômicas e sociais e apresentam algumas características que são diferenciais em seu estilo de liderança como a valorização do indivíduo, buscando satisfazer todos os envolvidos e descentralizando o poder e respeitando todas as diferenças.

A presença feminina não pode ser mais ignorada no ambiente organizacional. A liderança feminina em diferentes tipos de organizações iniciou um processo de trocas coletivas de conhecimento entre todo o escopo no mundo do trabalho (BOTELHO, BARTH, WENTROBA, 2022). As características femininas como capacidade de organizar, cuidar, motivar, tranquilizar, se destacam.

Uma característica das mulheres líderes, é o *feedback* que as mesmas proporcionam. Para Resmini (2015), o processo de fornecer *feedbacks* proporciona o desenvolvimento do indivíduo e da equipe, para isso o líder precisa ter uma postura ética e transparência, proporcionando o mesmo de forma educada, cortês.

Para estudiosos da área, o modelo de liderança feminina possui em seu escopo as próprias características da mulher, o que torna tal modelo vantajoso para determinados setores organizacionais, alinhada aos padrões democráticos e participativos requeridos pelas organizações contemporâneas (BOTELHO, BARTH, WENTROBA, 2022).

No quadro abaixo encontra-se descrito o que a literatura compreende como perfil comportamental das mulheres líderes.

Quadro 1 - Características do perfil comportamental de mulheres líderes

Características Gerais	Características Específicas
Características Físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Energia • Capacidade de resistência • Autoconfiança • Honestidade
Características de Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Entusiasmo

Características de Inteligência

- Emoção
- Capacidade Analítica
- Ponderação
- Capacidade Cognitiva
- Capacidade de Julgamento
- Interação
- Socialização
- Tato
- Diplomacia
- Habilidade Interpessoais

Características Sociais

Fonte: Autora (2023) adaptado Resmini (2015)

A disparidade de rendimentos é o argumento mais eloquente de que a discriminação no mercado de trabalho persiste, apesar do crescimento significativo da participação das mulheres no que se refere à ocupação de novos postos e ao ingresso em novos setores da atividade econômica, bem como os níveis de escolaridade cada vez mais altos que as mulheres vêm alcançando.

No Brasil, está em processo de tramitação aguardando a aprovação da Presidência da República o Projeto de lei do Senado, número 112/2010, de autoria da senadora Maria do Carmo Alves (DEM/SE), que propõe definir um percentual mínimo (40%) de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. (<https://www25.senado.leg.br/web/senadores/senador/-/perfil/1023>. Acesso em 22/04/2023).

Desse modo, o que se observa é que o perfil comportamental de mulheres atendem mais adequadamente o que as organizações em geral, e principalmente as cooperativas buscam como líderes de equipes.

2.5 BARREIRAS PARA A LIDERANÇA FEMININA

Esse estudo tem levado à identificação das barreiras à liderança para as mulheres, assim como ao levantamento de pontos positivos e negativos para as organizações no que diz respeito à liderança exercida por mulheres. Um dos termos mais conhecidos para explicar as barreiras que as

mulheres enfrentam para evoluir nas suas carreiras, foi citado por Davidson e Cooper (1992), chamado teto de vidro, essa metáfora do vidro demonstra a invisibilidade destas barreiras (MARQUES, FERREIRA, 2015).

A existência de um “telhado de vidro” (*glass ceiling*) representa todas as barreiras invisíveis, mas poderosas, que dificultam a ascensão das mulheres que pretendem alcançar postos de liderança. Os estereótipos, as expectativas diferenciadas em função do sexo, as motivações, os constrangimentos, onde se pode fazer sentir a discriminação formal e a informal surgem como as barreiras mais evidentes (NOGUEIRA, 2006).

Existem, pelo menos, duas vertentes que buscam explicar a existência do fenômeno “teto de vidro” na literatura. Coelho (2006) citado Santos, Tanure de Carvalho Neto (2014) afirma que uma das vertentes enfatiza a discriminação e outra a diferença comportamental entre homens e mulheres, principalmente no aspecto de líderes. O fenômeno “teto de vidro” se confirma mesmo quando se trata de um grupo seletivo, que procura se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho. Mesmo com mais escolaridade, as mulheres recebem salários mais baixos e ocupam menos cargos de direção nas organizações.

Ou seja, de certa forma, as mulheres continuam confinadas aos guetos tradicionais de trabalho feminino, como, por exemplo, na enfermagem, na educação, dentro das próprias organizações nas áreas de recursos humanos (SANTOS, TANURE, CARVALHO NETO, 2014). Também no setor de tecnologia percebe-se que o ambiente de negócios continua como um reduto masculino. A inserção das mulheres em grande parte ocorre nas funções de apoio. As chefias e gerências de nível estratégico dessas empresas são majoritariamente masculinas, remetendo ao fato de que, embora as mulheres estejam presentes nas organizações, estas ainda se encontram subordinadas a homens e em funções menos valorizadas (ECCCEL, FLACH, OLTRAMARI, 2007) citado por (SANTOS, CARVALHO NETO, 2014).

Outro desafio que as mulheres têm enfrentado é o etarismo principalmente com relação às mulheres com 65 anos ou mais. De acordo com dados da United Nations (2019) citado por (CEPELLOS, VANESSA, 2021), as projeções indicam que, em 2050, elas representarão 54% da população global. A feminização do envelhecimento interessa ao contexto das organizações na medida em que muitas mulheres adentram ou permanecem no mercado de trabalho durante o processo de envelhecimento, no entanto, esse julgamento com relação a idade pode afetar as mulheres a partir de 25 anos.

Percebe-se então que as mulheres passam por dois processos bastante significativos em termos de desvalorização, um deles o teto de vidro que impede seu crescimento profissional e o outro o etarismo, onde mulheres mais velhas se sentem não merecedoras de cargos de gestão.

2.6 GESTÃO DAS MULHERES FRENTE A DIVERSIDADE GERACIONAL

No contexto organizacional contemporâneo, torna-se cada vez mais relevante o estudo das diferentes gerações ativas no mercado de trabalho, dentre essas os denominados *baby boomers*, Geração X, Geração Y, Geração Z, devido as suas diferentes formas de agir, pensar e ver o mundo.

De acordo com Kupperschmidt (2000), citado por Comazzetto, et al. (2016), uma geração pode ser entendida como um grupo que compartilha os mesmos anos de nascimento e, conseqüentemente, viveu os mesmos acontecimentos sociais significativos em etapas cruciais do desenvolvimento, possuem as prioridades, crenças, consequência direta da época em que cresceram e se desenvolveram.

Nascidos até 1964 – Geração dos *baby boomers*: Os representantes desta geração valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais e altamente comprometidos (COMAZZETTO, et al. 2016). Guerras, incertezas de futuro e economia oscilante impactaram essa geração, amadureceram em uma grande instabilidade social e econômica, possuem um perfil mais conservador e resistente a mudanças. Para eles, o papel dos gestores é dar ordens e garantir que as mesmas sejam executadas da forma mais adequada. Gostam de serem respeitados pela vasta experiência que possuem e gostam muito de poder transmitir o conhecimento (ZONTA, KAMILA et al. 2021). A mulher dessa geração também começou a se fazer presente no mercado de trabalho, viveu muito preconceito, surgiu a pílula anticoncepcional, a regulamentação do divórcio.

Nascidos entre 1965 e 1977 – Geração X: Essa geração encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos (COMAZZETTO, et al. 2016). Tendem a serem individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam muito a lealdade a si mesmos, no ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e sentem necessidade de *feedback*, pois foi uma geração de cresceu durante a diminuição da burocracia corporativa desnecessária (COMAZZETTO, et al. 2016). Possuem facilidade de manuseio e aceitação às novas tecnologias. Os “X” procuram equilibrar vida profissional e pessoal, possuem uma visão empreendedora e tendem a ter seu foco nos objetivos empresariais (ZONTA, KAMILA et al. 2021).

Nascidos de 1978 em diante – Geração Y ou *Millennials*: Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas, presenciaram a cultura da impermanência e a

falta de garantias, em decorrência dos mercados voláteis. É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia. É uma geração que aceita a diversidade das famílias, e passaram a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo.

Quanto à aprendizagem, valorizam a prática para aprender, preferem aprender em *networks* e em grupos, de forma colaborativa; gostam de utilizar tecnologia para aprender e questionam com frequência, essa geração também presencia a incerteza econômica e a queda acentuada de carreiras bem definidas e confiáveis e, por isso, em comparação aos seus antecessores, o que se pode verificar é uma maior ansiedade e cautela (ZONTA, KAMILA et al. 2021), sendo um desafio para as empresas lidar com os indivíduos dessa geração. A imagem das organizações é a de que esses jovens escapam aos fatores restritivos e têm algo de não domesticável, ao mesmo tempo que são altamente inventivos e inovadores.

Nascidos após 1992 – Geração Z, cuja letra está relacionada ao termo *zapping*, associado a um alto fluxo e constante troca de informações e meios de troca e acesso em um reduzido espaço de tempo, como característica dessa geração, um mundo repleto de conexões e diversidade de ações de forma simultânea. Nasceram em um mundo geograficamente sem fronteiras, onde o conceito de globalização não foi uma conquista, e sim uma realidade. (NETO et al, 2013; VITA; MONTENEGRO, 2013 apud MIRANDA, DILSON NAKAYAMA; BERTOCCHI, DIRLEI; GONÇALVES, JEFERSON, 2015). É a geração das trocas rápida, da televisão para o computador, do computador para o *tablet*, do rádio para o celular, dos relacionamentos afetuosos, dos relacionamentos profissionais, até mesmo dos objetivos de vida. Sentem uma necessidade constante de novidades e lhes falta um objetivo a longo prazo. Geração possui grande habilidade e facilidade no uso das tecnologias, rapidez em conseguir informações a que tem acesso, mas tendem a recuar perante qualquer ato de autoridade vertical.

A convivência de gerações que está se dando atualmente no mesmo ambiente de trabalho, faz com que seja necessário inovação, criatividade e flexibilidade nas tarefas (COMAZZETTO, et al. 2016) é um grande desafio para as organizações e para os gestores (as) de equipes esse pode ser o principal deles.

Portanto, as empresas precisam se preparar para a questão do envelhecimento, e convivência de gerações no mercado de trabalho pois tais aspectos que se configuram como uma tendência, especialmente se considerarmos a força de trabalho envelhecida feminina e as novas gerações que estão adentrando ao mundo corporativo (VIEIRA, CEPellos, 2022).

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos constituem a terceira parte do TCC, que inicia com a classificação de pesquisa, seguida pelos sujeitos da pesquisa, até a coleta dos dados que constituem a pesquisa, todos itens levando em consideração os aspectos éticos.

Para a discussão dos resultados, partiu-se de uma revisão de conceitos e pressupostos e simultaneamente a interpretação e discussão de pontos relevantes da coleta, como falas, argumentos, conceitos, visões, perspectivas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com relação a pesquisa, o objeto de estudo serão as líderes do sexo feminino que fazem parte da gestão administrativa de uma cooperativa agroindustrial com sede na região Oeste de Santa Catarina, procurando explicar como elas lidam com questões de suas carreiras profissionais conciliando as mesmas com a família, quais são suas motivações, desafios, como elas de comunicam com seus liderados, como desenvolvem e mantém a motivação das equipes, e o que as levaram a assumir esses cargos.

Com relação a abordagem a pesquisa é classificada como qualitativa onde a amostragem foi intencional, “onde o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população”(MARCONI, LAKATOS 2011, p.42). Uma vez aceitas as limitações técnicas os resultados desse tipo de abordagem tem sua validade dentro do contexto específico. A amostragem foi feita selecionando mulheres em cargos de liderança dentro de algumas filiais da região oeste de Santa Catarina da cooperativa agroindustrial. A região foi escolhida pois a matriz da cooperativa é na região e devido à facilidade de contato com as gestoras selecionadas.

Com relação a natureza a pesquisa é classificada como básica pois visa gerar conhecimentos úteis, sem uma aplicação prevista mas que envolva interesses e verdades conceituais e tem como propósito preencher lacunas de conhecimento, sendo a mesma de cunho descritivo, que tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Segundo Rummel (1972, p.3) citado por MARCONI, LAKATOS (2011), a pesquisa em questão pode ser classificada como uma pesquisa social pois visa melhorar a compreensão de ordem, de grupo, no caso as mulheres gestoras de cooperativas agroindustriais.

Quanto aos objetivos do problema de pesquisa a mesma é classificada como exploratório-descritivo, pois busca explorar mais os problemas e situações cotidianas enfrentados pelos sujeitos da pesquisa e procura descrever os fatos e fenômenos da realidade das mesmas.

Para a escolha do espaço da pesquisa, a escolha da organização foi intencional, por se tratar de uma cooperativa agroindustrial de renome nacional com foco de atuação e administração central instalada na região oeste de Santa Catarina, objetivando verificar como a relação de gênero está construída dentro da empresa, sendo que a maioria dos cargos diretivos das mesmas são ocupados por homens.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O foco da pesquisa são mulheres da cooperativa agroindustrial, sendo mais precisamente as líderes/gestoras de equipe dentro do sistema da cooperativa. Desse modo, a coleta de dados se iniciou com a identificação de gestores de equipe dentro da cooperativa que atendessem o perfil da pesquisa, quanto a sexo, e que atuassem em filiais na região Oeste de Santa Catarina, em seguida foi realizado o contato com 20 delas para que respondessem um questionário intitulado Aspectos Comportamentais de Mulheres em Cargos de Gestão em Cooperativas Agroindustriais.

As mulheres contatadas foram selecionadas devido seus cargos de atuação dentro da cooperativa, por serem de interessa da pesquisa, por possuírem acesso a e-mail e facilidade de comunicação. O nome de cada respondente foi substituído por números, a fim de manter a privacidade das participantes, de modo a atender os princípios éticos da pesquisa.

Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um apelo de caráter global para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas em qualquer lugar do mundo possam desfrutar de paz e prosperidade (RODRIGUES, 2021). Foram criados 17 objetivos, e é sempre oportuno lembrar do objetivo número 5: A igualdade de gênero (ODS 5), que está diretamente vinculada ao primeiro princípio do cooperativismo, a adesão livre e voluntária, o qual reforça a importância da igualdade de oportunidade, princípio esse válido também para as lideranças cooperativistas.

3.3 COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi realizada um levantamento bibliográfico, através de periódicos científicos, livros, legislações, bem como sites de entidades governamentais que possuem informações relevantes relacionadas a questão de gênero, de cargos de liderança ocupados por mulheres em organizações, com objetivo de ter embasamento para descrever o perfil destas. Em seguida, partiu-se para o objeto de estudo, sendo selecionada 20 mulheres gestoras de equipe das filiais da cooperativa da região Oeste de Santa Catarina, as mesmas foram escolhidas por fazer parte da região que se pretendia pesquisar, por ser mulheres, e por ocuparem cargos de gestão por diferentes períodos.

Visando a coleta dos dados de forma confidencial e dando as contribuintes da pesquisa e oportunidade de expressão sem julgamentos, sem a necessidade de exposição, o questionário foi encaminhado via e-mail em formato *word*, com uma breve explicação no corpo do e-mail, que se tratava de pesquisa para fins acadêmicos onde seus dados não seriam divulgados por questões éticas, e solicitando que o mesmo fosse respondido no próprio arquivo enviado. O Termo de Compromisso de Utilização de Dados foi encaminhado posteriormente a cada uma das gestoras respondentes como forma de comprometimento com sua contribuição para a pesquisa.

O período para solicitação e coleta dos questionários respondidos foi entre maio a julho de 2023. As respondentes, no total de 07, retornaram os formulários do questionamento preenchido como resposta ao e-mail enviado.

O questionário disponível no apêndice A, foi estruturado em sete blocos. O primeiro bloco descreve o perfil particular e social das gestoras, os demais 6 blocos de análise compreende os seguintes aspectos: Relação de gênero, Relacionamento interpessoal, Comunicação, Trabalho em equipe, Motivação para resultados, Autonomia, iniciativa e flexibilidade.

Na segunda fase, as respostas coletadas foram compiladas em uma tabela de dados para facilitar a interpretação dos mesmos, sendo separadas por respondentes e por bloco de assuntos. Em seguida as falas foram avaliadas, com o objetivo de aproveitar falas que não apresentassem qualquer referência a cooperativa ou qualquer colega de trabalho de modo a manter o sigilo e a ética do processo de avaliação.

Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados obtidos e a sua interpretação, relacionando os dados coletas com a literatura previamente citada. Para a transcrição das falas foi utilizado a nomenclatura “gestora” seguida de número para resguardar o anonimato das participantes. Quanto aos aspectos éticos da pesquisa, embora a mesma contemple o levantamento de dados primários,

obtidos através de questionário semi-estruturado, não será necessário submetê-la à apreciação do Comitê de Ética, tendo em vista que os respondentes não serão identificáveis.

Desse modo, a metodologia adotada visou fornecer ferramentas condizentes com o estudo, de forma que, a análise dos dados fosse a mais precisa possível com resultados válidos e confiáveis para atender os objetivos propostos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte serão discutidos os resultados obtidos na pesquisa. O primeiro tópico, atendendo ao primeiro objetivo específico, corresponde a identificar o perfil social das mulheres que participaram da pesquisa, com o intuito de classificar as mesmas pela faixa de idade e aspectos particulares de suas vidas, como estado civil e quantidade de filhos, além de faixa etária e escolaridade.

As partes posteriores atendem os objetivos dois e três, o objetivo dois caracterizará o perfil comportamental dessas mulheres comparando o que elas consideram como perfil de líder com o que a literatura caracteriza, utilizando para isso as coletas de dados dos demais blocos do questionário e, por fim, atendendo ao terceiro objetivo evidenciar qual a percepção dessas mulheres com relação ao mundo corporativo dessa cooperativa, retratando os desafios e as perspectivas das mesmas.

4.1 PERFIL DAS MULHERES QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA

As informações obtidas a partir das respostas dos questionários são apresentadas ao longo do trabalho em forma de redação e sua análise será realizada através do método de análise de conteúdo. Para a interpretação dos dados partiu-se dos dados particular ou singulares de cada uma das gestoras respondentes.

No quadro abaixo se observa descrito características particular das participantes obtidas como respostas da primeira parte do questionário.

Quadro 2 - Perfil dos Sujeitos Pesquisadas - Gestoras de áreas da Cooperativa

Faixa Etária	Número	%
De 18 a 25 anos	0	0
De 26 a 35 anos	0	0
De 36 a 45 anos	6	85,71
Mais de 46 anos	1	14,28
	7	100
Escolaridade		
Bacharel em Administração Graduada em outra Área	0	
Pós-Graduação – Especialização Completa – Área	4	25,00
Mestrado	1	14,28
Doutorado	1	14,28
Não declarou escolaridade	1	14,28
Filhos		
Não tem	0	
Tem 1	3	42,85
Tem 2	4	57,14
Tem 3 ou mais	0	
Tempo de Trabalho na Coop.		
Até 1 anos	0	
De 2 a 3 anos	0	
De 4 a 5 anos	0	
De 6 a 10 anos	2	28,57
De 11 anos ou mais	5	71,42
Tempo no Cargo de Gestão		
Até 1 anos	0	
De 2 a 3 anos	0	
De 4 a 5 anos	3	42,85
De 6 a 10 anos	2	28,57
De 11 anos ou mais	2	28,57

Fonte: Autora (2023)

Observa-se que a maioria das gestoras são casadas, uma delas é viúva, ou seja, já constituíram família, demonstrando a importância do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

O grau de escolaridade revelou-se variado, mas em sua maioria as mulheres possuem capacitação superior com especialização (25%), três delas possuem mestrado ou doutorado, comprovando a tese de que as mulheres estudam mais que os homens. Uma explicação para a ocorrência de mulheres em cargos de liderança, faz com que mulheres tenham de ser mais qualificadas do que os homens para conseguir os mesmos cargos (EAGLY, JOHANNESSEN-SCHMIDT e ENGEN, 2003, EAGLY, 2007) citado por (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018). No entanto, um dado que chama bastante atenção é a área de formação dessas mulheres, nenhuma delas possui como área de formação a administração, ou seja, são mulheres que entraram na cooperativa

como parte do processo de produção e depois foram aproveitadas como gestadoras, dado também que pode ser evidenciado pelo tempo de empresa, na maioria possui de 6 a 10 anos de empresa, o que demonstra que a ascensão ao cargo de gestão foi gradativo, no entanto quando assumem cargos de gestão permanecem nos mesmo por um período longo, como demonstrado no quadro, 42,85% delas já estão no cargo de gestão a mais de 4 anos.

A idade das mulheres que participaram da pesquisa ficou entre 36 e 46 anos, revelando ser essa idade do auge da carreira para a maioria das mulheres, o que contradiz com a criação dos filhos que muitas ainda tem pequenos e que dependem de sua atenção máxima como mães. A demanda familiar é a barreira com a qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas trajetórias. As mulheres continuam gastando muito mais horas por semana com tarefas domésticas e cuidando dos filhos do que os homens (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018).

A mulher acaba tendo de fazer mais opções em prol da família do que o homem. Quando têm filhos pequenos, elas tentam diminuir a carga de trabalho, não fazem cursos depois do trabalho para poder passar mais tempo no lar e até abrem mão de oportunidades de crescimento profissional.

Mães em cargos de liderança se consideram multitarefas, pois não vivem o trabalho e a família como duas vidas separadas, mas como uma integração das duas em uma só. A mulher não deveria ter de optar entre trabalho e família enquanto o homem consegue alcançar sucesso tendo os dois simplesmente porque não é esperado dele o mesmo nível de compromisso com a família que se espera da mulher (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018). Em seu livro *Faça Acontecer: Mulheres, Trabalho e a Vontade de Liderar* (2013, p.20) a autora Sheryl Sandberg, afirma “um mundo de fato igualitário seria aquele onde as mulheres comandassem metade dos países e das empresas e os homens dirigissem metade dos lares”.

Observa-se, no entanto, que as mulheres estão cada vez mais tomando seus postos de gestão e de liderança sem deixar suas funções de mães de lado, isso demonstra a capacidade de adaptação e de empenho dessas profissionais quando se propõem a assumir cargos de gestão e o real desejo de conseguir equilibrar os dois universos e ter sucesso na carreira e na vida profissional. As divergências da mulher como mãe até mesmo auxiliam no desempenho desta como profissional, pois adaptação é a alma da maternidade e da vida profissional.

4.2 PERFIL COMPORTAMENTAL DAS MULHERES QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA COM ANÁLISE EM VIÉS DA LITERATURA

O perfil comportamental das mulheres se torna relevante, uma vez que a liderança feminina é uma realidade crescente nas organizações. As mulheres estão ocupando cargos de chefia visto antes como lugar exclusivo do homem (COSTA et al, 2022). Portanto, os estudos sobre o tema se tornam mais frequentes, e os aspectos particulares do comportamento e de reação de cada uma deve ser levado em consideração.

As características consideradas chave para um bom líder¹ são caráter, determinação, autoconfiança e comunicação. Uma visão que inclui uma característica mais neutra, como caráter, que pode ser igualmente atribuída a qualquer gênero, uma característica tipicamente masculina, a autoconfiança, uma mais feminina, a comunicação, e uma que foi associada a todos, a determinação – apesar desta ter sido muito mais associada às mulheres (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018), são as características procuradas em um bom líder.

Ao atribuir características como otimismo, dedicação, empatia e comunicação às mulheres e força, ambição e autoconfiança aos homens, tende-se a adotar estereótipos como base e perpetuar a ideia de que mulheres são mais comunais e homens mais agênticos, mesmo que se acredite não haver diferença na prática do exercício da função (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018).

Para melhor identificação e atendimento ao objetivo proposto o questionário foi dividido em blocos com temas de maior desafios para as gestoras. Esses serão analisados a seguir com a transcrição de algumas falas, as quais demonstram as percepções dessas gestoras, sendo as mesmas analisadas com o viés da literatura sobre o tema.

4.2.1 Com relação a Gênero

A questão de gênero toca as noções individuais de masculinidade e feminilidade, o que é ser masculino ou feminino. Os processos sociais e individuais de aquisição de identidade de gênero são importantes pontos de partida para se enfrentar a ideia corrente de que mulheres e homens são naturalmente talhados para certas tarefas e que a biologia é quem melhor define quem deve fazer o quê (MACÊDO, 2003).

1 Internamente na Cooperativa, a denominação líder é utilizado para identificar uma pessoa que organiza o sistema de produção, não é utilizada para denominar cargos de gestão. Para esses cargos a nomenclatura utilizada é gestor ou coordenador.

Dentro dessa categoria de análise do questionário uma das perguntas era como ocorreu a promoção para o cargo que ocupa atualmente. Para a maioria das gestoras ocorreu de maneira gradual e conquistando os cargos em processos seletivos, sendo que para uma delas a disponibilidade de mudança de cidade foi o diferencial para conquistar a vaga. O destaque desse aspecto fica com relação ao conhecimento que cada uma delas precisou adquirir, além da interpretação dos resultados de cada área pelas quais se tornavam responsáveis era o conhecimento e a lapidação em gestão e coordenação de pessoas.

Dentro dessa categoria de análise houve também a pergunta se sofreram discriminação por ser mulher, algumas declararam claramente que sentem isso todos os dias, conforme gestora 006 quando questionada: Você já sofreu algum tipo de discriminação por ser mulher? Respondeu: “Sim, todos os dias”.

Outras comentam que “[...] “fingir” não escutar para sobreviver, ou ainda relatam que o preconceito vem em forma de “..brincadeiras em reuniões ou comentários, que não “parecem” serem preconceituosas, algumas até começam com a frase “eu não tenho preconceito, mas aquela mulher...”. Comentários vão de assédio a ofensas pessoais – muitas vezes associados a estereótipos e à maternidade. Tais comentários são, muitas vezes, tratados como “elogios”, tanto pelos homens como pelas mulheres, que não conseguem enxergar o preconceito em uma observação sobre a aparência de uma mulher no meio de uma reunião de trabalho (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018).

Mesmo que a mulher tenha alcançado espaços no mundo do trabalho extra-lar, ainda é necessário reconhecer o processo de opressão e discriminação sofrido por elas, tanto no mundo público como no privado onde a ciência ficou sendo privilégio quase exclusivo do masculino.

Assim, muito do que se escreveu sobre a mulher faz parte do que os homens pensaram sobre elas, numa cultura patriarcal, no desenvolvimento da sociedade humana. Segundo Araújo e Ferreira (2000), citado por Macêdo (2003), a modernidade faz um convite às mulheres para participarem da vida social e, ao mesmo tempo, as rejeita.

O Brasil ainda não foi capaz de transferir para o plano prático o que prevê o plano teórico legal sobre a igualdade representativa de gênero. O Legislativo brasileiro, por exemplo, nunca foi presidido por uma mulher (MACHADO, DE FIGUEIREDO BARELLI, 2017).

A gestora 003 respondendo a mesma pergunta (Você já sofreu algum tipo de discriminação por ser mulher?) afirmou:

Não diretamente, (ter sofrido preconceito), porém infelizmente é uma luta constante, o cargo em questão foi desafiador, visto que na época (2010), não existia supervisora de produção mulher em uma unidade frigorífica de abate de aves, é um preconceito velado, cheio de julgamentos e muito difícil de ser combatido, pois quando não é de forma direta fica muito mais difícil de ser tratado. Gestora 003

É cada vez menos aceitável que a sociedade e especificamente as organizações continuem a oferecer possibilidades de carreira diferentes aos homens e às mulheres, sendo a mulher alvo de discriminação e exclusão social. As organizações, têm pela frente um grande desafio a vencer, encontrar uma maneira de melhor mediar as relações sociais entre o homem e a mulher dentro do seu contexto, pois alguns homens não admitem serem liderados por mulheres, e isso faz com que elas tenham que mostrar competência e benefícios para a empresa (MENDES, 2021). As mulheres ainda têm medo de dizer que querem determinadas posições, por medo de falhar e não conseguí-las. Quando não se vê pessoas como você no topo é mais difícil se imaginar naquela posição, isso vale para qualquer minoria. Talvez por isso poucas mulheres se permitam assumir que querem, sim, um cargo mais alto do que possuem no momento (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018).

Outra pergunta dessa categoria de análise foi se a gestora considera existir diferenças na forma de liderar, de lideranças masculinas e femininas. As gestoras que participaram da pesquisa, a maioria delas acreditam sim ter diferenças na forma de liderar, conforme afirma a participante 006: “[...]as mulheres são mais detalhistas e comprometidas e compreensivas”, corroborando com a gestora 004 que afirma “[...]Sim. Mulheres são mais concentradas, escutam e fazem mais atividades ao mesmo tempo”.

Já em contraponto, uma das gestoras expressou a seguinte opinião:

Não considero ser diferente pelo gênero, considero que as formas de liderar sejam diferentes pelas características do perfil de cada gestor e que a forma de liderar independe do sexo, não vejo que é isso que define e que padroniza, pois quem lidera são pessoas e pessoas são diferentes umas das outras. Gestora 002

Conforme Nunes (2011), citado por MENDES (2021) as mulheres têm mudado o estilo de liderança nos cargos de chefia das empresas, transmitindo seu lado familiar elas buscam valores em vez de dar ordens. Com maior poder de persuasão do que os homens, as mulheres agem por empatia e não por insistência.

Quando as gestoras foram questionadas se avaliam ser uma boa líder, as mesmas classificam que sim ou que são líderes em formação, demonstrando humildade no processo de aprendizado e procurando na troca de conhecimento técnico e nas experiências dos colegas se tornarem líderes cada vez mais assertivas em suas decisões. Para a gestora 001 a mesma se posiciona da seguinte forma “[...]Sim, sou uma líder sempre em formação, pois o aprendizado é constante e desafiador. O setor precisa de um resultado e todos precisam caminhar juntos para atingir este resultado. Acredito que consigo conduzir as pessoas e realizar um bom trabalho”. A gestora 005 apresenta também sua opinião:

Sim me considero (boa líder), apesar de não ter uma equipe grande para liderar. Mas entendo que sou a responsável pelos direcionamentos do dia a dia delas, das atividades e rotinas e também pela responsabilidade que tenho em fazer da melhor maneira e de acordo com as diretrizes da empresa, na tomada de decisões do dia a dia, das rotinas e atividades.
Gestora 005

Outra característica de um bom líder é ensinar. O líder que não delega transmite uma imagem de desconfiança a equipe. O líder deve estar disposto a permitir que erros sejam cometidos na fase do aprendizado. Ao designar um trabalho, o líder não deve dar a resposta imediata ao que deve ser feito, e sim, descrever os resultados esperados, dando oportunidade as pessoas pensarem sobre a tarefa e delimitando a autoridade sobre ela. Isso transmite segurança aos membros da equipe, dando às mesmas aberturas para perguntar e tirar dúvidas de suas atividades (LOENERT, 2002).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento afirma que os países que possuem o maior índice de desenvolvimento humano “[...]são aqueles que possuem considerável representação feminina, por ser uma sociedade mais igualitária” (MACHADO, DE FIGUEIREDO BARELLI, 2017).

Desse modo, é contraditório falar em condições de desenvolvimento de igualdade e valorização igual das potencialidades quando ainda existem restrições veladas quanto ao gênero feminino no ambiente laboral, o fato é que a progressão da carreira feminina dentro das organizações ocorre de forma mais lenta do que a dos homens. O preconceito, por mais “discreto” que seja ainda persiste dentro do mundo corporativo.

4.2.2 Com Relação aos Relacionamento Interpessoal

Para a categoria de análise de relacionamento interpessoal a primeira pergunta pretendia avaliar quais os maiores desafios dessas mulheres para se trabalhar em equipe. As mulheres relatam que um dos grandes desafios é coordenar harmoniosamente as várias gerações que compõem uma equipe e que precisam conviver e gerar os melhores resultados. Isso ficou expresso no comentário da gestora 001 que afirma: “[...]Coordenar estas novas gerações Z e Alfa. Sinto que são imediatistas e não lidam bem com as frustrações do processo de aprendizado e do crescimento pessoal e profissional”.

Atualmente encontram-se no mercado de trabalho cerca de quatro gerações. Enquanto a geração *baby boomers* está saindo do mercado de trabalho, encaminhando-se para a aposentadoria, a geração Z está iniciando suas atividades nas organizações, em busca de um lugar a partir de suas

próprias perspectivas de relacionamento e visão de sucesso (ZONTA, KAMILA et al. 2021). Existem ainda as gerações intermediárias, a Geração X e Geração Y, e cada uma delas atribui diferentes significados ao trabalho, também possui perspectivas de carreira diferente, vê as organizações de diferentes formas e se comportam de maneiras distintas (ZONTA, KAMILA et al. 2021).

O debate sobre as gerações indica o fato de que diferenças de idade, por si só, já provocam conflitos e comparações. Os mais velhos se sentem incomodados e, em certa medida, ameaçados pelos mais novos que, por sua vez, precisam se mostrar suficientemente autênticos para negar os valores das gerações anteriores (COMAZZETTO, 2016).

No tocante ao mesmo questionamento a gestora 006 afirma: “[...]Trabalho com pessoas diferentes, cada uma tem sua forma de agir e pensar, por isso é preciso ter muito cuidado na maneira de falar com cada um”. Esse é um grande desafio para as gestoras de equipe, a forma de se comunicar com seus subordinados de modo a se fazer entender e aceitar as cobranças necessárias sem gerar crises e desconfortos.

Essa convivência de gerações no mesmo ambiente de trabalho, faz com que seja necessário inovação, criatividade e flexibilidade nas tarefas próprias da gestão de pessoas, a fim de gerir tal convívio. As diferenças entre as gerações têm representado um grande desafio aos atuais gestores em relação às práticas de gestão, a fim de que tenham eficácia sobre todas essas gerações. Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais (COMAZZETTO, 2016).

Além da diferença etária entre as gerações, a facilidade com que as novas gerações lidam com a tecnologia são motivos de conflitos. No entanto, as diferenças geracionais existem e, se bem administradas, podem trazer significativos ganhos às organizações, pois de acordo com Comazzetto (2016), cada geração possui necessidades únicas que são determinadas pelos objetivos pessoais e circunstâncias de vida, para que as organizações consigam engajar esses colaboradores, faz-se necessário valorizar os trabalhadores de todas as idades, isso é muito papel do líder ou gestor de equipe.

A gestora 007 também comenta sobre as diferentes gerações no mercado de trabalho atual e cita a situação como sendo um desafio, “[...] Coordenar gerações. Os mais antigos acham que sempre “foi assim” e deve continuar. Os mais novos querem sempre implantar tecnologias e mudanças que as vezes não condiz com o setor ou demanda muitos recursos para implementar”.

Seguindo o questionamento dessa mesma categoria de análise, a próxima pergunta realizada foi: Como essas mulheres fazem para se manter motivadas diante dos desafios e quais características que elas precisaram desenvolver para enfrentar os mesmos.

Para esse questionamento, devido ser mais pessoal, as respostas foram variadas, mas enfatiza-se como mulheres e mães, os filhos, ou, melhores condições de cuidar deles é um dos motivos que mais impulsionam essas mulheres de cargos de gestão a serem melhores e mais motivadas a cada dia.

Principal motivo que me mantém firme é o meu propósito: manter uma educação de qualidade para minhas filhas. Preciso me sentir estável/confortável para proporcionar para elas o que almejo e disponibilizar oportunidades que não tive. Precisei desenvolver muita resiliência para ser uma boa profissional e mãe. Gestora 001

Já as gestoras 006 e 007 enfatizaram o rendimento e o cumprimento das metas do setor como motivadores: “[...] Em primeiro lugar considero que ganho um bom salário e amo o que faço, essa é minha maior motivação. É preciso entender que nem todos os dias são iguais mas eu preciso fazer o meu melhor independente de qualquer coisa”, declara a gestora 006. Para a gestora 007 “[...] O rendimento do setor, as metas atingidas, sempre são um incentivo. A empresa também tem incentivos financeiros anual que sempre procuro repassar a todos para que todos se esforcem ao máximo para garantir a sua parte ”. Para Loenert (2002), o líder não deve se esquecer de elogiar as pessoas. Motivá-las a detectar problemas para resolvê-los.

Ainda sobre esse relacionamento interpessoal dentro das equipes as gestoras foram questionadas como lidam com fortes emoções e momentos de tensões que possam ocorrer. Todas consideram que não é possível separar vida particular de vida profissional, as vezes por mais esforços que são feitos as emoções de situações particulares acabam por transbordar no ambiente de trabalho. Nessa questão as respostas corroboram com o que já foi citado no referencial teórico, em que as mulheres possuem mais calma e apresentam um aspecto mais humano para lidar com emoções. Conforme declara a gestora 002 “[...] Manter a calma, se colocar no lugar do outro, manter o foco”.

A gestora 005 também expressa sua opinião:

Primeiro precisamos ouvir o que essa pessoa tem para dizer, contar, explicar e sim se for o caso se emocionar/sofrer juntos, depois é muito importante trocar ideia com colega, chefe alguém da sua confiança para depois com calma tomar atitude, não agir por impulso e ter sempre em mente que tudo tem solução, muitas vezes achamos que não na hora mas depois tudo vai clareando. Gestora 005

Já para a gestora 001 “[...]Uma boa conversa acalma. Dificilmente conseguiremos separar totalmente vida pessoal e profissional, portanto, teremos dias bons e dias nem tão bons e precisamos lidar bem com esta alternância”. Gestora 001.

É previsível algumas dificuldades na condução dos trabalhos, pois as pessoas são a causa de tudo o que acontece e as líderes não gerenciam apenas o trabalho em si, gerenciam pessoas. Seres humanos são dotados de emoções, sentimentos que devem ser considerados como componentes essenciais ao ambiente de trabalho, tendo a mesma validade de aceitação que ideias e conhecimentos técnicos para um melhor aproveitamento dos recursos humanos, que com suas atitudes, crenças e estados emocionais provocam reações em cadeia que influenciam o sucesso ou o fracasso das equipes (MOREIRA, 2017).

As empresas já analisam as competências emocionais durante seus processos de contratação, promoções e desenvolvimento de colaboradores (GOLEMAN, 2007 citado por MOREIRA 2017). Independentes das questões que as provoque, nos dias atuais existem métodos que podem ser utilizados na prática para treinar as emoções de forma a prevenir consequências. Fato é que a importância do tema está associada ao fato de que pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem. Considera-se necessário que os profissionais que ocupam cargos de liderança possuam habilidades para lidar com suas emoções e as de membros da equipe (MOREIRA, 2017).

O relacionamento entre indivíduos que convivem no ambiente de trabalho pode ser um desafio a ser administrado pelos líderes, mas ter em mente que cada indivíduo é diferente e tem sua própria personalidade e reação diante de situações faz com que a gestora desenvolva a habilidade de estar a frente de equipes heterogêneas. Essas relações nos impulsionam no crescimento profissional, pois é o conjunto que produz bons resultados, é onde desenvolvemos a resiliência, paciência e a argumentação.

4.2.3 Com relação a Comunicação

Na categoria comunicação a primeira pergunta foi qual o meio de comunicação as gestoras utilizam para se comunicar com as equipes. As mesmas afirmam optar por conversas com seus colaboradores de maneira direta e individualizada quando possível, tratando de equipes menores, como o caso da gestora 005: “[...]Sempre que possível conversamos pessoalmente, em grupo ou individual”, também a gestora 006 afirma: “[...]Comunicação direta, olho no olho, sempre que possível.”

A gestora 003, respondendo ao mesmo questionamento, afirma que repassa e trata dos assuntos diretamente com os encarregados inferiores ao cargo de gestão dela, pois juntos

coordenam um número muito grande de funcionários (aproximadamente 2000), para que todos estejam cientes das decisões, grupos de *WattsZap* e grupos de *e-mail* são utilizados para repassar informações gerais, pois podem ser arquivados como documentos. Na sua resposta ela expressa: “[...]E-mail é muito utilizado, até para ficar registrado as definições e claro a todos. E-mail é utilizado como documento”.

Administrar uma equipe consiste em planejar e direcionar para que o objetivo produtivo seja atendido e para isso funcionar de maneira harmoniosa a comunicação precisa estar bem alinhada entre todos os membros, o que permite a organização do fluxo e o progresso da equipe. Comunicar-se é se fazer entender e não existe maneira correta ou incorreta para tal, existem várias maneiras e é preciso descobrir qual a equipe liderada melhor se adapta.

4.2.4 Com relação a Trabalho em Equipe

Na categoria Trabalho em Equipe, a primeira questão era sobre quais as responsabilidades dessas gestoras dentro da equipe. Por se tratar de unidades agroindustriais as responsabilidades são, além de supervisionar a produção para o cumprimento das metas e bom andamento dos trabalhos, as mesmas possuem responsabilidades com qualidade e questões documentais de auditorias em unidades de exportação.

Entregar o melhor resultado com as ferramentas disponíveis.
 Coordenar a equipe e acompanhar, por meio de amostragens, se as atividades estão sendo realizadas corretamente.
 Responder pelo setor perante auditorias Gestora 007

No entanto, todas enfatizam que precisam conhecer todo o processo da área gerida.

Em seguida foram questionadas como avaliam o desempenho da equipe. Nessa questão percebeu-se que as mulheres gestoras acreditam que cumprir as regras da empresa e focar no cumprimento das metas faz com que todos se comprometam, o que fica expresso na resposta da gestora 003:

Dentro da empresa temos várias metas, as quais mostram o desempenho técnico acompanhado do desempenho da gestão, visto que os números só acontecem com uma equipe comprometida com o resultado, então além de acompanhar as situações no dia a dia, as análises são feitas baseadas no atendimento das metas. Gestora 003

Outra questão foi o relato de quais habilidades precisaram desenvolver ou lapidar para assumir o cargo de gestão. O que se observou foi que por se tratar de um setor específico

(agroindústria), as mulheres não possuem uma graduação específica em administração ou áreas afins, mas sim seus conhecimentos eram voltados para áreas de produção e de qualidade de alimentos. A partir do momento que foram conduzidas a cargos de gestão por experiências, ou processo seletivo as principais habilidade que foram necessárias desenvolver foram habilidades voltadas para a gestão de pessoas.

A gestora 004 também enfatiza que o estudo na área de psicologia, foi necessário para ela: “[...]técnicas de psicologia, como manter a calma, aprender a ouvir, deixar o colaborador falar sem interromper e só depois avaliar.”

Com relação a pergunta de como as gestoras organizam sua rotina de atividades, em sua maioria as mesmas relatam que possuem uma certa rotina de atividades pre determinadas diariamente mas que utilizam agendas para organização.

Um dos principais questionamentos dessa categoria de análise é referente a mescla de equipes. Foi questionado se é mais fácil gerir equipes formadas por mulheres, por homens ou mistas e por quê. As mesmas, consideram que equipes mistas são mais fácil de administrar pois tornam-se equipes complementares, conforme relato da gestora 001 “[...]Equipes mistas são mais fáceis, pois esta diferença auxilia nas rotinas.”

A resposta da participante vem de acordo com Laureto (2003), que afirma que tendência das organizações contemporâneas, a ênfase está em resultados, o trabalho está direcionado para a satisfação do cliente e a sua execução realiza-se por meio de equipes multidisciplinares, e mistas, além de que o poder decisório é descentralizado e exercido de forma participativa onde a estrutura ganha uma forma mais horizontal com a redução de níveis hierárquicos.

A gestora 003 também relatou, “[...] Não faço diferenciação em relação a sexo, não é fator determinante, a equipe é formada por pessoas (e essas possuem características exclusivas), então o grande desafio é mesclar os diferentes perfis (independente de sexo), para obter os melhores resultados.”

Essa forma de organização requer uma visão sistêmica do trabalho e mostra a interdependência de uma cadeia de atividades orientada para gerar resultados organizacionais. Nesse sentido, os empregados envolvidos na execução do trabalho passam a ter uma visão ampliada dos seus respectivos papéis na organização (LAURETO, 2003).

A arte de se relacionar está ligada a percepção que temos do outro. Respeitar as diferentes personalidades e opiniões. Cultivar bons relacionamentos interpessoais ajuda no desenvolvimento da carreira, e através dos esforços de várias pessoas com o objetivo de alcançar um resultado comum que o trabalho em equipe aparece, e quando esse é realizado de maneira correta, os ganhos para as organizações são incontáveis. Para os gestores a arte de se relacionar deve ser executada

todos os dias durante o dia todo e a melhor forma para fazer isso é a comunicação que deve ser feita de forma eficaz, clara, direta e sincera.

4.2.5 Com relação a Motivação para Resultados

Motivação é um dos fatores mais importante no estudo da relação do homem com o trabalho, de forma geral, entende-se que a motivação é o resultado de forças interiores de uma pessoa, é o motivo que se precisa para agir (SALVADOR, 2016).

Em um mercado cada vez mais competitivo, a busca pela motivação dos funcionários é uma forma de se destacar no universo organizacional, e não é mais vista apenas como um instrumento da área de Recursos Humanos, atualmente faz parte da estratégia das organizações. Compreender os fatores motivacionais e saber aplicar sua dinâmica de maneira objetiva faz com que os processos se alinhem. Para Araújo (2006), citado por Salvador (2016), ninguém motiva ninguém, mas os gestores podem proporcionar condições que satisfaçam as necessidades e objetivos dos colaboradores, e assim alcançar as perspectivas da organização e das pessoas, pois trabalhadores motivados trabalham mais e melhor.

A motivação deve ser usada como uma questão estratégica para reter pessoas, quando existe motivação as tarefas são realizadas mais pelo prazer do que por obrigação. Apesar dessa relação parecer clara, muitas empresas ainda focam muito em seu processo produtivo e pouco em políticas de motivação (SALVADOR, 2016). O fator motivacional no trabalho depende de vários quesitos, e pode variar de pessoa para pessoa de acordo com o momento, isso faz com que os fatores motivadores sejam difíceis de serem aplicados. Um bom líder não favorece ninguém. Eleger preferidos, ou concentrar valores devido a hábitos pessoais acarreta a falta de motivação nos companheiros de trabalho, mas é importante reconhecer os avanços dos empregados. O elogio gera motivação, sentimento de conquista e vitória (SALVADOR, 2016).

Essa categoria de análise iniciou com a pergunta: Quais as ações tomadas pelas gestoras para alcançar os resultados? Complementando se as mesmas possuem dificuldade para tomar decisões quando necessário.

No tocante a esse questionamento a gestora 001 relata que: “[...]Busco delegar e ensinar para adquirir os melhores resultados”, desse modo, acredita valorizar a equipe e descentralizar responsabilidades. Do mesmo modo, a gestora 004, relata que para alcançar resultados precisa manter a equipe unida e isso se consegue valorizando as pessoas.

Com relação as dificuldades para a tomada de decisões, um ponto levantado foi corrigir as pessoas. De acordo com a gestora 001 “[...] A maior dificuldade é corrigir as atitudes errôneas do colaborador, pois normalmente gera atritos, então, busco refletir bastante sobre os apontamentos, sinalizo e deixo claro porque o setor e a empresa (cooperativa) precisa que seja realizado daquela forma.”

Para a gestora 005 um aspecto particular é a sua maior dificuldade:

Minha maior dificuldade é insegurança, que hoje estou conseguindo lidar melhor com ela, e também a ansiedade. Tenho sempre receio de não agradar alguém, hoje já aprendi que não vamos conseguir agradar todo mundo, então basta fazer o que deve ser feito da melhor maneira que você entende que seja. Gestora 005

No entanto, a maioria delas, relatam não ter dificuldades em tomar decisões, pois as decisões são tomadas seguindo as regras da empresa, assim não serão questionadas. A gestora 003 salienta que “[...]A tomada de decisão deve estar sempre embasada, não sinto dificuldade desde que eu tenha todas as informações pertinentes para tal, sabendo das consequências de cada decisão e avaliando os impactos”. Corroborando sua resposta com a gestora 004 que afirma “[...] Não tenho muitas dificuldades, faço o que está na regra da empresa que sei que não serei corrigida e assim todos são tratados seguindo as mesmas regras que todos já conhecem”.

A resiliência quando os desafios aparecerem de maneira inesperada e a capacidade de tomar decisões coerentes; e a assertividade para analisar as situações de maneira estratégica e levar a resultados mais firmes são características da liderança femininas citadas por Costa et al, (2022).

Ainda foi questionado de que forma elas buscam o autodesenvolvimento, todas foram unânimes em responder que buscam estudar, ler, ouvir palestras como os principais meios de se autodesenvolver.

A gestora 002 relatou um ponto importante, o autoconhecimento, em sua fala ela relata: “[...]Busco me conhecer, tenho ciência das minhas fraquezas, busco melhorar cada dia”.

Afinal, a motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam direcionando e mantendo comportamentos para atingir seus objetivos. A posição da gestora e o relacionamento dela com a equipe é primordial para aumentar a motivação para o trabalho. Ou seja, deve ter uma postura adequada de liderança, buscando treinamento, dando e recebendo *feedbacks*, valorizando ideias e incentivando o aprendizado e desenvolvimento dos seu liderados, bem como buscando salários e benefícios para estes.

4.2.6 Com relação a autonomia, iniciativa e flexibilidade dentro do cargo

A autonomia no trabalho, refere-se à liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas, abrangendo também a possibilidade de autocontrole e autoavaliação, e a participação na organização e no funcionamento da empresa (KOVÁCS, 2006).

Na categoria autonomia, iniciativa e flexibilidade, a primeira pergunta foi se na opinião das mesmas a flexibilidade pode comprometer sua autoridade e em que situações elas tendem a ser mais flexíveis.

Corroborando com o que já foi citado no referencial, as mulheres não acreditam que a flexibilidade comprometa a autoridade do cargo, conforme a gestora 002:

Não acredito que flexibilidade comprometa minha autoridade, sou flexível com a equipe quando sinto que estão organizados e autônomos, encorajo a se comunicarem entre si para resolução dos problemas, tomada de decisões. Sou flexível em relação a necessidade de folgas, desde que sinta que estão organizados com as atividades. Sou flexível em deixar aberto a tomada de decisão desde que sinta que estão seguros e tem conhecimento para isso.
Gestora 002

O novo modelo de gestão implica a valorização dos recursos humanos, aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipe, e o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos trabalhadores (KOVÁCS, 2006). Essa flexibilidade é tida como sinônimo de liberdade e autonomia individual, de empreendedorismo e até de empregabilidade (CASACA, 2005).

No entanto, as gestoras afirmam avaliar se as atividades que exigem prazos estão cumpridas para que as folgas sejam concedidas, reafirmando que as mulheres são mais organizadas, mas também mais exigentes com a execução das tarefas. Fato enfatizado pela gestora 004:

Acredito que não compromete. Mas procuro avaliar se o colaborador precisa mesmo se ausentar, pois temos metas a cumprir e a falta de um colaborador compromete o desempenho dos outros. Como a equipe é grande, daqui a pouco vários vão querer se ausentar e isso comprometerá o setor e perco o controle. Gestora 004

Com relação a iniciativa, questionou-se a importância dessa característica para o cargo. Todas as gestoras responderam se tratar de um diferencial, já que são cobradas pelas metas e precisam demonstrar os resultados. A gestora 003 resume a questão em sua resposta, “[...] Dificilmente alguma função vai ser bem-sucedida sem iniciativa, tenho plena certeza de que o grande diferencial de qualquer função está nas características comportamentais das pessoas, sendo a iniciativa uma das principais.”

Com relação as tomadas de decisões, as gestoras foram questionadas em quais momentos elas possuem autonomia para isso em suas atividades. Como coordenadoras de setor, as mesmas

possuem autonomia para a tomada de decisões desde que essas sejam alinhadas com o processo de produção. Como gestoras elas possuem também a função de efetivação e desligamento de pessoas. A gestora 001 declara “[...]Na agenda do setor (controle dos responsáveis pelas atividades), efetivação ou não de um colega de trabalho, na concessão de folgas, entre outros.”; A gestora 004 complementa “[...]Na forma como as atividades serão desenvolvidas e por quais pessoas.”. De mesmo modo, a gestora 006 “[...]Em todo o momento no meu setor, desde que seja dentro do plano de produção da empresa.”

A autonomia ajuda a reter talentos na empresa, pois faz os colaboradores se sentirem donos de seu crescimento profissional, autonomia significa ter a segurança e o conhecimento prévio para tomar iniciativa nos momentos certos, sempre se baseando nas regras da organização. Oferecer autonomia aos colaboradores, é oferecer responsabilidades. Com mais autonomia vem mais motivação, mais entregas e mais crescimento. Ao gestor cabe incentivar e mapear os talentos que podem ser aproveitando dentro da organização.

Quando citamos lideranças femininas nas organizações, devemos analisar também a perspectiva do assunto pela ótica da organização, contrapondo e analisando o outro segmento envolvido. Observando o tema pela ótica da empresa, a cooperativa possui um programa de preparação de lideranças, as vagas de *trainee* são para cargos de gestão como encarregados e supervisores, sendo que o primeiro requisito para concorrer é possuir graduação completa na área em que pretende atuar ou áreas afins, pós graduação e especializações são diferenciais. O programa de *trainee* é de 24 meses onde o candidato será acompanhado por mentores da área desejada.

Além da graduação e especializações, conhecimentos específicos da agroindústria são importantes, além da disponibilidade de mudança de cidade ou estado para assumir cargos de ascensão. Apesar de o programa ser aberto a todos que possuem os requisitos pré determinados, a mudança de região para as candidatas mulheres torna-se algumas vezes um empecilho maior do que para colegas do sexo masculino.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo foi possível observar que as mulheres como líderes, percorrem uma trajetória gradual até alcançar determinados cargos nas organizações, e mesmo com a competitividade no mercado de trabalho, elas demonstram que podem ser líderes agradáveis e contribuir para o sucesso

da organização. Com um perfil acolhedor, analítico, ponderadas, elas conseguem administrar uma equipe com comprometimento e sensibilidade, tato e diplomacia sem demonstrar fraqueza.

O labirinto da liderança, começa por uma resistência particular à liderança feminina, inclui questões de estilo de liderança e autenticidade e de forma mais intensa para muitas mulheres, apresenta o desafio de equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares. É notório que a liderança feminina é resultado de muitas voltas e conjunturas desafiadoras. É necessário que as organizações atentem-se à complexidade dessas questões para que se possa viabilizar e promover espaços mais diversos, sobretudo, nas posições de liderança.

Observou-se que as mulheres estão cada vez mais tomando seus postos de gestão sem deixar suas funções de mães de lado, isso demonstra a capacidade de adaptação e de empenho dessas profissionais quando se propõem a assumir tais cargos e o real desejo de conseguir equilibrar os dois universos. As divergências da mulher como mãe até mesmo auxiliam no desempenho destas como profissionais pois a capacidade de adaptação é uma característica que se sobressai nas mulheres. Ainda existem restrições e um preconceito velado no mundo corporativo, mas o fato é que a carreira feminina dentro das organizações está crescendo. Apesar de todas as barreiras percorridas, as líderes femininas as enfrentam com otimismo e resiliência, buscando também incentivar outras mulheres (AZEVEDO, 2022).

O objetivo deste estudo foi identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira das mulheres que se propõem a um cargo de liderança dentro de uma cooperativa agroindustrial mas que vale para as demais organizações também, e descrever quais são as principais características comportamentais dessas gestoras, buscando evidenciar através de depoimentos a percepção dessas mulheres em relação aos cargos de liderança assumidos.

É possível afirmar que os objetivos foram alcançados, pois as análises das respostas do questionário enviado revelaram características fundamentais para a liderança e vários desafios enfrentados diariamente pelas gestoras. Por consequência, a problemática proposta foi respondida, no entanto, sugere-se mais estudos a respeito da temática apontada para romper com o paradigma de gênero.

Como limitações da pesquisa pode-se citar a quantidade escassa de mulheres atuantes em cargos de liderança nesse segmento de atividade e a baixa colaboração destas em responder o questionário.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO 2022. Disponível em anuario.coop.br . Acesso em 21/04/2023.

ARAUJO, Patricia Martins de. **Protagonismo feminino: influências dos filmes de princesas da Disney para uma educação feminista**. 2018. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1793/1/ARAUJO.pdf> . Acesso em 22.04.2023.

AZEVEDO, Maria Vanessa de Andrade Dantas. **Labirinto da liderança: um estudo sobre gestão feminina no setor público**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/23435> . Acesso em 25.04.2023.

BRASIL, Lemuel; PEREIRA, Antônio Nunes; MACHADO, Vandresa Lúcia. A inserção do gênero feminino na empresa vis-à-vis a participação feminina na população economicamente ativa: um estudo de caso da companhia energética do Paraná (COPEL). **Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 5, p. 95-113, 2009.

BRASIL. **Projeto de Lei do Senado nº 112, 2010**. Dispõe definir Define percentual mínimo de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. Disponível em: [Projeto de Lei do Senado nº 112, de 2010 - Matérias Bicamerais - Congresso Nacional](#). Acesso em 22/04/2023.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel; BARTH, Enise; WENTROBA, Jaine Cristiane. Liderança Feminina e Cooperativismo. In: **Dicionário Contemporâneo do Cooperativismo [e-book]**/organizadores: Marcos Paulo Dhein Griebeler...[et al.]. Uruguaiana: Conceitos, 2022.

BRUSCHINI, C. (2000). Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação: In: **Baltar da Rocha, M. I (org.) Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora 34.

CASACA, Sara Falcão. **Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização**. 2005. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/2025>: Acesso em 07.10.2023.

CEPELLOS, VANESSA. Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210208>. Acesso em 20.05.2023.

COSTA, Tatiana Matos et al. Gestão Feminina: características e desafios das mulheres em posição de liderança. **Conjecturas**, v. 22, n. 6, p. 1057-1071, 2022. Disponível em <http://conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/1064>. Acesso em 22. 04.2023.

COSTA, Ariana Carmem Antunes da et al. **Gestão por Competências em Recursos Humanos**. Research, Society and Development, [S.l.], v. 9, n. 8, p. 1-20, 5 jul. 2020. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5383>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5383> Acesso em: 11.09.2023.

CRISPIM, Gilberto; DO AMARAL CARNEIRO, Luiz Marcelo Martins; LIBONATI, Jeronymo. **Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento humano.** *Advances in Scientific and Applied Accounting*, p. 379-405, 2011. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/56>. Acesso 23.04.2023.

COMAZZETTO, Leticia Reghelin et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 36, p. 145-157, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>. Acesso 23.09.2023.

DO NASCIMENTO, Marileide Alves et al. Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 4, n. 2, p. 57-57, 2018 Disponível em Recuperado de <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608>. Acesso 22.09.2023.

DOS SANTOS CANABARRO, Janaína Raquel; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>. Acesso em 10.11.2023.

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.** 2022. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/5914>. Acesso 10.11.2023

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. BR**, v. 16, p. 331-344, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em 12.10.2023.

KOVÁCS, Ilona. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 52, p. 41-65, 2006. Disponível em [autonomia, iniciativa e flexibilidade no trabalho - Google Acadêmico](#). Acesso em 07.10.2023.

KRÜGER, Silvana Dalmutt; DALLA PORTA, Claudia; DE MOURA, Geovanne Dias. A Participação das Mulheres na Gestão Influencia o Desempenho das Organizações. **Revista de Administração IMED**, v. 11, n. 2, p. 70-86, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4361>. Acesso em 10.10.2023.

LAURETO, José et al. **Gestão por processo e autonomia das equipes de trabalho: o caso da EMBRAPA.** 2003. Disponível em <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84595> . Acesso em 10.11.2023.

LOENERT, Marcelo Augusto. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, p. 1-8, 2002. Disponível em DOI: <https://doi.org/10.5329/RECADM.20020102003>. Acesso em 11.10.2023.

MACÊDO, Goiacira Nascimento Segurado et al. **A construção da relação de gênero no discurso de homens e mulheres, dentro do contexto organizacional.** 2003. Disponível em : <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1924>. Acesso em 09.10.2023.

MACHADO, Viviane Bastos; DE FIGUEIREDO BARELLI, Emilly. O fortalecimento da igualdade de gênero no ambiente de trabalho: um diálogo entre o estado democrático de direito e os

direitos humanos. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 3, n. 3, p. 472-494, 2017. DOI:<https://doi.org/10.21674/2448-0479.33.472-494>. Disponível em preconceito velado contra mulheres no ambiente de trabalho - Google Acadêmico. Acesso em 13.10.2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. In: **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2011. p. xiii, 277-xiii, 277. Localização: BR526.1; 001.42, M321t. Acesso em 11.10.2023.

MARQUES, Tânia de Matos Gomes; FERREIRA, Célia Melo. Mulheres na gestão de topo: a problemática do gap de gênero e salarial. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 43-59, 2015. DOI: 10.5585/riae.vol. 3, N. 1. Janeir. Acesso em 14.09.2023.

MENDES, Tamires de Oliveira. **Liderança Feminina: A Evolução da Mulher no mercado d Trabalho**. 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/3658>. Acesso 21.09.2023.

MOREIRA, Vera Lucia. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 3, n. 1, p. 84-96, 2017. DOI:<https://doi.org/10.48075/gdemrevista.v3i1.16963>. Acesso em 29.09.2023.

MIRANDA, DILSON NAKAYAMA; BERTOCCHI, DIRLEI; GONÇALVES, JEFERSON. **Geração z no mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: [Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho_2802201520200318-77116-1z0gdqq-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho_2802201520200318-77116-1z0gdqq-libre.pdf(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)). Acesso em 14/12/2023.

NOGUEIRA, Conceição. **O (s) discursos das mulheres em posições de poder**. 2006. Disponível em <https://hdl.handle.net/1822/3959>. Acesso 22.10.2023.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Carreira e família na sociedade líquido-moderna.RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 15-48, 2014. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712014000100002>. Acesso em 20.09.2023.

RESMINI, Thaísa Cristina. **Aspectos comportamentais de mulheres em cargos de liderança em empresas do setor bancário**. 2015. Disponível em <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/1042>. Acesso 30.09.2023.

RODRIGUES, Roberto. Os ODS e princípios cooperativistas. **AgroANALYSIS**, v. 41, n. 10, p. 46-46, 2021.

SALVADOR, Simone Rosa. Motivação organizacional. **Caderno de Administração**, v. 10, n. 1, 2016. Disponível em <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/68925>. Acesso em 07.10.23.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. Editora Companhia das Letras, 2013.

SANTOS, Larissa Cristina dos. **Atuação profissional da mulher: estudo de caso em uma cooperativa de crédito do Oeste Catarinense**. 2021. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4341>. Acesso 30.09.2023.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; DE CARVALHO NETO, Antonio Moreira. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654456004>. Acesso em 30.09.2023.

VIEIRA, Renata Assis; CEPellos, Vanessa Martines. Mulheres Executivas e seus corpos: as marcas do envelhecer. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 151-176, 2022. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0006EN>. Acesso em 30.09.2023.

ZONTA, KAMILA et al. Gerações no Mercado de Trabalho: Um estudo das Características e Comportamentos das Diferentes Gerações no Ambiente de Trabalho em uma Organização do Terceiro Setor. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 20, p. 21-21, 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
DANIELA FÁTIMA GONZATTI

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DE MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS

ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO

NOME:

IDADE:

ESTADO CIVIL:

TEM FILHOS:

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

EMPRESA:

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 adaptado de Resmini (2015).

APÊNDICE B - TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - *CAMPUS CHAPECÓ*
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS (TCUD)

LÍDERES DE EQUIPES DA COOPERATIVA

Título do Projeto
MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: UMA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Eu, Daniela Fátima Gonzatti, discente da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Chapecó, no âmbito do projeto de pesquisa intitulada MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: UMA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL, comprometo-me em preservar a privacidade na utilização dos dados apresentados com a coleta para a pesquisa. Comprometo-me a manter a confidencialidade dos dados coletados nas atas, deliberações e relatório, bem como com a privacidade de seus conteúdos. Por fim, comprometo-me com a guarda, cuidado e utilização das informações apenas para cumprimento dos objetivos previstos na pesquisa aqui referida.

Chapecó, 10 de maio de 2023.


Assinatura do pesquisador responsável

* Informações adicionais e esclarecimentos a respeito da pesquisa poderão ser obtidos junto à Pesquisadora Responsável – Daniela Fátima Gonzatti, telefone: (49) 9 88345020.