CARACTERIZAÇÃO DAS MULHERES EM CARGOS DE ALTO ESCALÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

CHARACTERIZATION OF WOMEN IN HIGH-LEVEL POSITIONS IN CREDIT UNIONS

Autores: Vinicius Atz e Adriana Gresielly Fabrini

Filiação: Universidade Federal do Paraná e Universidade Estadual de Ponta Grossa

E-mail: viniciusatz81@gmail.com e adrianafabrini@uepg.br

Eixo temático: 2. Educação, Inovação e Diversidade

Resumo

As mulheres ocupam somente 13,04% dos cargos de diretoria em cooperativas de crédito no Brasil, o que demonstra o grau de dificuldade que é chegar a estes cargos. Este trabalho tem como objetivo caracterizar as mulheres que ocupam cargos de alto escalão em cooperativas de crédito. Para este fim, realizamos um estudo de caso e entrevistamos as mulheres diretoras das vinte maiores cooperativas de crédito do Brasil. Mediante as entrevistas foi constatado que as mulheres entrevistadas identificam que atualmente há menos preconceito do que quando iniciaram as suas carreiras. Além disso, elas valorizam muito o seu núcleo familiar e contam com redes de apoio, principalmente seus familiares, para conseguirem suportar as demandas da vida pessoal e profissional. As entrevistadas entendem que há diferenças entre as características da liderança feminina e as características da liderança masculina, porém não conseguem ver diferenças na forma como são tratadas por liderados homens e mulheres. Por fim, elas afirmam que no futuro teremos maior presença de lideranças femininas em cooperativas de crédito em relação ao presente, devendo ter maiores habilidades comportamentais do que técnicas e uma maior capacidade de liderar pessoas com diversidade geracional.
Palavras-chave: liderança; liderança feminina; cooperativas de crédito.

Abstract

Women occupy only 13.04% of the directorships in credit unions in Brazil, which demonstrates the difficulty of reaching these positions. This study aims to characterize

the women who occupy high-level positions in credit unions. To this end, we conducted a case study and interviewed the female directors of the twenty largest credit unions in Brazil. Through the interviews, it was found that the women interviewed identify that there is less prejudice today than when they began their careers. In addition, they value their family nucleus greatly and rely on support networks, especially their relatives, to be able to cope with the demands of their personal and professional lives. The interviewees understand that there are differences between the characteristics of female leadership and those of male leadership, but they fail to see differences in the way they are treated by male and female leads. Finally, they state that in the future we will have a greater presence of female leaders in credit unions compared to the present, who should have greater behavioral skills than technical skills and a greater capacity to lead people with generational diversity.
***Keywords**: leadership female leadership, credit unions.*

1. Introdução

Historicamente as mulheres sempre enfrentaram mais desafios do que homens em várias áreas, como nos direitos civis e sociais, na educação, nas normas culturais e sociais e no trabalho. A luta pelo direito a votar, as expectativas de comportamento, o acesso a cuidados da saúde, a sub-representação política e a discriminação de gênero no mercado de trabalho são exemplos dos desafios encarados pelas mulheres em diversas áreas da vida. Embora as mulheres tenham avançado nas últimas décadas em termos de oportunidades e direitos, ainda reverberam na sociedade contemporânea os desafios históricos.

No mercado de trabalho não é diferente. Diversas são as maneiras que podem inibir a presença das mulheres para garantir o seu sustento ou até mesmo dificultar o seu crescimento profissional. Dentre elas, podemos destacar: diferenças salariais entre homens e mulheres; expectativas sociais em setores dominados por homens; sub-representação em cargos de liderança; equilíbrio trabalho-família; assédio sexual e micro agressões; e dificuldades em oportunidades de promoção.

A entrada das mulheres no mercado de trabalho evoluiu ao longo dos séculos, impulsionado por mudanças sociais, econômicas e políticas. No século XIX, durante a revolução industrial, muitas mulheres começaram a trabalhar em fábricas, especialmente no setor têxtil. Já no século XX, durante a primeira e a segunda guerras mundiais, com a falta de mão-de-obra, muitas mulheres acabaram ocupando postos de trabalho que antes eram considerados masculinos. No Brasil, em 1943 a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) começou a regulamentar o trabalho feminino, mas ainda havia muitas restrições.

Atualmente, a proporção de homens e mulheres trabalhando no mercado é de igualdade. Um estudo realizado pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil Alemanha (2023) indicou que aproximadamente 50% dos cargos na área de finanças são preenchidos por mulheres. Porém quando estamos tratando de cargos de liderança, esse número cai bastante. Em 2022, segundo o Banco Central do Brasil, apenas 28% dos cargos de liderança em instituições financeiras eram ocupados por mulheres. Embora as cooperativas de crédito possuam como característica o pilar do desenvolvimento social, esses números são ainda contrastantes. Fizemos um levantamento com as 20 maiores cooperativas de crédito do Brasil e, de um total de 69 diretores somente 9 são mulheres, o que corresponde a 13,04% do total.

Conforme a Teoria do Alto Escalão, os resultados das empresas refletem o perfil dos seus dirigentes que estão no topo das organizações. Por sua vez, esses dirigentes acabam agindo e tomando decisões conforme suas visões de mundo, valores e experiências e também por suas características demográficas (SIERRA ET AL, 2019). Ora, se as lideranças das cooperativas de crédito são em sua maioria homens, a tendência é que as decisões sejam tomadas de acordo com as características deles.

Esse trabalho tem por objetivo caracterizar as mulheres que estão nos cargos de alto escalão nas cooperativas de crédito. Buscamos conhecer: o seu perfil demográfico; sua relação com o cooperativismo; os desafios passados em sua carreira e também em sua vida pessoal, relacionando as duas áreas; os desafios que as lideranças femininas passam; e também como essas líderes enxergam as perspectivas futuras sobre a liderança feminina.

Através dessa caracterização, buscamos apresentar um caminho já trilhado por quem já chegou ao topo. Dar destaque a essas mulheres tende a inspirar outras, podendo assim despertar o anseio de crescer e chegar ao mesmo lugar, ou quiçá mais longe.

2. Teoria do Alto Escalão

Os resultados das empresas sofrem influência dos dirigentes que estão no topo destas organizações (HAMBRICK, 2007). A teoria do alto escalão foi concebida em um artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), no qual os autores introduzem o conceito em que os executivos de alto escalão, responsáveis pela tomada de decisões mais importantes das empresas, agem conforme sua visão de mundo e suas interpretações. Estas são adquiridas e moldadas em função de sua personalidade, valores e experiências.

Já o trabalho de Hambrick e Finkelstein (1987) ampliou a compreensão sobre como o contexto organizacional e a liderança interagem, influenciando as decisões e, consequentemente, o resultado das empresas. Os autores trazem o conceito do efeito moderado da “discricionariedade gerencial”, na qual a liberdade de ação dos executivos

varia de acordo com o contexto organizacional e as características pessoais dos líderes. Eles propõem um modelo que considera que tanto os fatores internos – como as características da liderança – quanto os fatores externos – como condições de mercado – afetam o desempenho organizacional.

Outro exemplo do efeito moderador é apontado por Hambrick, Finkelstein e Mooney (2005), no qual é sugerido que as demandas sobre os trabalhos da diretoria vêm de três fatores: suas próprias aspirações pessoais, os desafios impostos ao seu trabalho pelo contexto em que sua organização está inserido e os desafios impostos pelos proprietários ou conselheiros de administração sobre o desempenho. O resultado desse efeito moderador é a tomada de decisões, por parte desses executivos, baseadas em experiências passadas, visando agilizar o processo de escolha, sentindo-se mais confortáveis, modelando maior influência de suas preferências profissionais e pessoais (LOPES, 2022).

Conforme Sierra et al (2019), existem duas características importantes que devem ser ressaltadas na Teoria do Alto Escalão. A primeira delas é que o foco sobre as características da diretoria (Top Management) pode promover uma explicação mais completa dos resultados organizacionais do que a ênfase dada somente às características do executivo principal (CEO ou Presidente). A segunda ideia é que as características demográficas como idade, tempo de permanência na função, nível de escolaridade e experiência profissional, podem ser usados como substitutos adequados dos quadros cognitivos dos executivos de alto escalão.

Apesar de traçar uma relação e influência entre a tomada de decisões da diretoria e os resultados das empresas, a Teoria do Alto Escalão vai além no que tange às contribuições para a gestão das empresas. Dando um passo atrás, pensando nos fatores possíveis para atingir o resultado esperado, a teoria acaba por influenciar em outros aspectos. Tópicos como o recrutamento e seleção de líderes; a diversidade na alta gestão; o desenvolvimento de lideranças; e a lapidação da cultura organizacional acabam sendo influenciados de forma expressiva pela Teoria do Alto Escalão (SANDERS; HAMBRICK, 2007; SERRA; TOMEI; SERRA, 2014).

3. As cooperativas de crédito e sua relação com as mulheres

Uma cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Além da Lei nº 5.764/71, que define a política nacional de cooperativismo, as cooperativas de crédito submetem-se às normas do Banco Central do Brasil - BACEN; ao Sistema Financeiro Nacional - SFN; às normas da Comissão de Valores Mobiliários - CVM; e aos

Bancos Cooperativos. As pessoas que optam por ingressar em uma cooperativa de crédito, o fazem voluntariamente, tornando-se sócios destas organizações, passando a fazer suas movimentações financeiras através das cooperativas de crédito.

As cooperativas de crédito são associações de pessoas, que nela ingressam voluntariamente (tornando-se sócios) e que passam a fazer suas movimentações financeiras por meio dessas, e não mais com os bancos tradicionais. Estes sócios passam a serem os donos da cooperativa, juntamente com centenas ou milhares de outras pessoas (Santos et al., 2021). Pode-se discorrer, portanto, que as cooperativas emergem da vontade e da necessidade de um grupo de pessoas que se reúnem para a troca de soluções. Ou seja, os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços (BACEN, 2023). Outra particularidade do segmento é que os cooperados têm poder igual de voto, independente da sua cota de participação no capital social da cooperativa, diferente do que ocorre em outras instituições financeiras.

As cooperativas de crédito representam um instrumento de desenvolvimento local nas regiões onde atuam, dado que o resultado econômico é reinvestido na própria comunidade onde a cooperativa está inserida. Mesmo não possuindo fins lucrativos, elas possuem fins econômicos e estes são indispensáveis para alcançar os objetivos sociais. Entretanto, verifica-se que onde há a presença das cooperativas de crédito há uma tendência de menores tarifas de serviços e taxa de empréstimos mais baixas do que nos municípios onde não existe o cooperativismo. (ARAUJO, 2014; SANTOS ET AL., 2021).

Dentro do contexto da participação das mulheres em cooperativas de crédito, em 2023, 60% dos funcionários das cooperativas de crédito eram mulheres. Além disso, estima-se que 41% dos associados das Cooperativas em geral eram mulheres em 2023 (OCB, 2024). Além disso, diversas iniciativas estão sendo desenvolvidas para incentivar a participação das mulheres nas cooperativas, sendo que as cooperativas têm incorporado políticas de inclusão e valorização das mulheres em seus planejamentos estratégicos. O tema tem relevância para as cooperativas, visto que o Sistema OCB criou o Guia de Implementação de Estratégias em Inclusão, Diversidade e Equidade, com orientações e ferramentas para esse trabalho.

4. Liderança feminina em cooperativas de crédito e outras instituições financeiras

A presença das mulheres no mercado de trabalho tem aumentado bastante nos últimos anos. A mulher tem ampliado seu espaço visto que as mudanças sociais, ambientais, econômicas e comportamentais que ocorreram no mundo nas últimas décadas

geram inquietações que afetam a vida dos indivíduos, seus valores e suas crenças (WANZELER, 2021). No Brasil, de acordo com o Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho, divulgado em 2024 pelo Ministério do Trabalho e Emprego, as mulheres passaram a ter maior participação no mercado de trabalho tanto formal quanto informal, ainda que esse crescimento tenha sido tímido. No período entre 2012 a 2024 as mulheres aumentaram sua participação no mercado de trabalho de 24,5% para 27,4%. As mulheres ainda possuem maior participação nas ocupações de nível superior (58,1%), refletindo maior grau de escolarização verificado na população feminina no Brasil.

Já quando se trata de cargos de alto escalão - gerência e diretoria – a quantidade de mulheres ocupando esses cargos tem aumentado, porém o número permanece com grande disparidade em relação ao número de homens ocupando os mesmos cargos. Em 2024 o número de mulheres em cargos de gerência correspondia a 76,9% do número de homens. Já em cargos de Diretoria, esse número cai para 59,1%. Outro fator a ser ressaltado é a diferença salarial entre homens e mulheres, as quais recebiam em média, em 2024, 78% do salário dos homens.

Quando se faz o recorte somente de mercado de cooperativas de crédito, os dados se tornam ainda mais díspares. De acordo com o Anuário Coop 2024, 60% dos empregados em cooperativas de crédito são mulheres. Apesar de serem maioria no número total de funcionários, a participação das mulheres nos cargos de alto escalão nas cooperativas de crédito no Brasil é muito pequena. Em levantamento feito com as 20 maiores cooperativas de crédito do Brasil, de um total de 69 diretores, somente 09 são mulheres. Esse número corresponde a 13,04% do total de diretores e 15% do número de diretores homens.

A participação das mulheres em cargos de alto escalão em instituições financeiras não é um assunto recente e tem sido pesquisado no Brasil sob diversas óticas. Pimentel e Gomes (2022) buscaram identificar o perfil das lideranças femininas de uma cooperativa de crédito, definindo as mulheres líderes como estratégicas e táticas com suas equipes; são criativas; exercem influência e mobilizam o grupo de trabalho; e também são dotadas de conhecimentos acerca de ferramentas tecnológicas. Já Gaspar (2016) realizou uma pesquisa com uma cooperativa de crédito analisando os fatores que viabilizam às mulheres ocuparem cargos de liderança. Os resultados da investigação demonstraram que atributos como credibilidade, empoderamento, iniciativa, proatividade, performance e relacionamento são indispensáveis às mulheres que desejam chegar a cargos de alta liderança, mas essas mulheres ainda precisam vencer muitas barreiras impostas tanto na sociedade quanto na organização estudada.

Pinno Et Al (2019) analisaram as relações entre homens e mulheres nos bancos comerciais e cooperativas de crédito, baseando-se na hierarquia. Os autores constataram

que a desigualdade está presente nas instituições financeiras estudadas, dando como exemplo que o cargo de caixa, que faz parte do nível hierárquico das empresas, estava ocupado somente por mulheres, enquanto que os cargos mais altos estavam ocupados majoritariamente por homens.

Em relação à participação da mulher no mercado financeiro, Marina e Brito (2024) identificaram os determinantes da participação feminina no mercado financeiro brasileiro. Os autores indicam que seria pertinente incluir políticas públicas de educação financeira para mulheres, capacitação profissional feminina e assistência familiar com o intuito de fomentar a inclusão das mulheres no mercado financeiro. Já Domingues, Sales e Machado (2024) realizaram uma pesquisa sobre lideranças femininas nas fintechs do Brasil. Os autores argumentam que a liderança feminina nas fintechs brasileiras está associada a uma gestão mais segura, com impacto positivo no desempenho das empresas. Apesar dos desafios como "o teto de vidro" e preconceitos de gênero, as liderem femininas contribuem para uma gestão mais colaborativa e inclusiva, favorecendo a inovação e a sustentabilidade das empresas.

Alguns estudos analisaram a importância da presença feminina em cargos de alta gestão de empresas de capital aberto, buscando correlacionar: a) a presença de mulheres no conselho com melhor desempenho das firmas (PESSOA ET AL, 2022); b) a presença de mulheres no conselho de administração de empresas de capital aberto com maior retorno sobre o patrimônio líquido e valor de mercado das organizações (DAL MAGRO ET AL, 2018); e c) a presença feminina em conselhos de administração e em cargos de diretoria levam a uma menor probabilidade da empresa apresentar problemas financeiros (SILVA; DE MOURA, 2022).

5. Metodologia

Para caracterizar as mulheres que trabalham em cargos de alto escalão das cooperativas de crédito, foi utilizado uma abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2007) a pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Dando continuidade à definição, o autor afirma que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, ou seja, o pesquisador faz uma interpretação dos dados, filtrando-os através de uma lente pessoal situada em um momento histórico específico.

Quanto ao procedimento de pesquisa, o tipo de pesquisa utilizada foi a descritiva. Conforme Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descreve as características de um fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A estratégia de pesquisa proposta para este trabalho é o estudo de caso. O estudo de caso é o exaustivo estudo de um objeto com a intenção de produzir conhecimentos em profundidade sobre o mesmo (STAKE, 2000; YIN, 2005). De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Além disso, possui a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Quanto à coleta de dados, os passos da mesma incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas, documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações (CRESWELL, 2007). As entrevistas são consideradas por Yin (2005) uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

Primeiramente, classificamos as cooperativas de crédito conforme seu tamanho, separando para a análise deste trabalho as 20 maiores cooperativas de crédito do Brasil, conforme o indicador Ativo Total das empresas. Esses dados foram extraídos do site do Banco Central do Brasil, o qual divulga trimestralmente uma série de indicadores financeiros de Bancos e Cooperativas de Crédito. Para essa análise, utilizamos os dados divulgados em dezembro de 2024. Essa classificação se justifica para podermos comparar empresas de porte similar, estudando a relação entre o número de diretoras mulheres e diretores homens.

Após obtermos a relação das 20 empresas, buscamos os nomes de todos os diretores e diretoras no site de cada empresa. Após isso, fizemos a listagem das mulheres diretoras dessas cooperativas de crédito e entramos em contato com as mesmas através da rede social Linkedin e posteriormente por e-mail, ou somente por e-mail quando não foi encontrado o perfil na referida social de alguma das diretoras. Da totalidade de 9 diretoras dessas cooperativas de crédito, 7 retornaram o contato e responderam o questionário. O nome das entrevistadas foi mantido em sigilo para preservar a identidade das mesmas. No decorrer do trabalho elas são identificadas como “ENTREVISTADA + NÚMERO”, e não há nenhuma menção ou ligação para identificar o nome da entrevistada com o rótulo utilizado.

Através das entrevistas procuramos caracterizar as mulheres participantes de cargos de alto escalão em cooperativas de crédito através de 5 grupos de informações:

1. Perfil das mulheres
2. Relação com o cooperativismo de crédito
3. Desafios apresentados na carreira x vida pessoal
4. Desafios da liderança feminina

5. Perspectivas futuras sobre a liderança feminina em cooperativas de crédito

6. Desenvolvimento

6.1. Perfil das mulheres

O primeiro passo para a caracterização das mulheres em cargos de alto escalão em cooperativas de crédito é compreender o seu perfil, ou seja, quais as informações pessoais que identificam essas mulheres.

Com relação a idade, 6 entrevistadas estão na faixa entre 45 e 55 anos e 1 entrevistadas está atualmente na faixa entre 35 e 45 anos. Quanto ao estado civil, 5 entrevistadas são casadas e 2 entrevistadas são divorciadas. Todas as entrevistadas possuem filhos. Por fim, todas as entrevistadas possuem curso superior e também especialização, sendo que a maior parte delas possui pós-graduação na área de gestão empresarial.

6.2. Relação com o cooperativismo de crédito

Com relação ao tempo de trabalho em Cooperativas de Crédito, 1 entrevistada trabalha há 18 anos. Já as demais entrevistadas já trabalham em cooperativas de crédito há pelo menos 20 anos. Já quanto a ter experiência em outras cooperativas de crédito, 4 entrevistadas até hoje trabalharam somente em 1 cooperativa de crédito, na qual são atualmente diretoras. Já 2 entrevistadas trabalharam em 1 cooperativa de crédito anteriormente à atual empresa e 1 entrevistada já teve a experiência de trabalhar em 2 cooperativas de crédito antes do emprego atual.

Agregando as informações do perfil das entrevistadas com a relação que elas possuem com as cooperativas de crédito, percebe-se que as entrevistadas são pessoas experientes, com uma longa vivência no mundo do cooperativismo de crédito e um excelente nível de escolaridade, o que é condizente com as características de quem ocupa cargos de alto escalão em empresas.

6.3. Desafios apresentados na carreira x vida pessoal

As entrevistadas apresentaram, unanimemente, fortes relações com seus familiares, ressaltando a importância da família como núcleo para seu desenvolvimento. Além disso, demonstraram ter uma rede de apoio composta por familiares para conseguir dar conta das demandas do dia-a-dia, tanto do lado pessoal quanto do lado profissional e equilibrar essa balança. Fazer isso exige uma grande dose de planejamento e muita comunicação, apesar das dificuldades.

Ao serem questionadas quanto a como elas lidam com as demandas da vida familiar/social, as entrevistadas demonstraram buscar estar presente de forma intensa tanto nos acontecimentos do lado pessoal quanto do lado profissional. Quatro entrevistadas elencaram a quantidade de viagens que o cargo exige como um tema que faz com que não estejam presentes muitas vezes com a família, porém quando estão juntos, procuram uma maior dedicação a eles. Além disso, percebe-se um esforço em querer estar presente, porém quando realmente não é possível, há um sentimento de remorso.

- “Acabo viajando muito. Portanto, quando estou com a minha família, procuro me dedicar a eles ao máximo.” (Entrevistada 5)

- “Procuro ter horas de qualidade. Sou intensa em tudo o que faço e procuro aproveitar cada momento.” (Entrevistada 2)

- “Não é fácil conciliar as viagens com alguns acontecimentos em minha vida pessoal. Hoje procuro estar presente em todos os eventos da minha filha, o que exige um planejamento muito antecipado na minha agenda. Tenho todos os eventos marcados com antecedência, mas as vezes acontece de bater com alguma coisa da minha filha. Já perdi apresentação da escola de dia das mães. Foi horrível.” (Entrevistada 3)

Quando questionadas sobre a relação com os filhos e carga de trabalho a qual estão sujeitas, as entrevistadas dizem conseguir conciliar essa relação, porém indicam que gostariam de estar mais próximas, vivenciando mais a vida dos filhos e até dos netos. Além disso, indicam que hoje lidar com isso está mais fácil. Ou pela idade dos filhos, que já não dependem tanto mais da mãe; ou pela presença de outras pessoas que ajudam dando algum suporte, como suas mães e irmãs; ou pelo fato de terem um pouco mais de flexibilidade no trabalho, que as vezes permite trabalhar de casa e assim estar um pouco mais presente.

- “No começo de carreira isso foi pior. Vivíamos uma época em que se você não conseguisse dar conta das demandas, você ficava pra trás na esfera profissional. Hoje em dia está mais fácil. Mesmo assim, agora com netos pequenos, sinto vontade de estar mais com eles.” (Entrevistada 7)

- “Acabo tendo algum suporte fornecido por minha mãe, que fica com meus filhos quando tenho algum evento, viagem, ou mesmo no período de assembleias.” (Entrevistada 4)

- “Eu tento estar junto na maior parte do tempo, o que nem sempre é possível. A tecnologia ajuda bastante pra matar a saudade quando estou viajando, com conversas de vídeo e aplicativos de rastreamento para saber onde meu filho está.” (Entrevistada 6)

- “Hoje, com meus filhos criados e independentes, é mais fácil. Mas na minha carreira sempre tive mulheres fortes que me apoiaram, como minha mãe e minha irmã, e também o meu marido.” (Entrevistada 2)

- “Quando é possível, trabalho remotamente, mesmo que somente por algumas horas. Assim consigo ficar um pouco mais com minhas filhas.” (Entrevistada 1)

Quando perguntado se há uma relação de parceria com os cônjuges, que permite desenvolve o lado profissional/carreira executiva, além da divisão de tarefas, as entrevistadas que são casadas foram unânimes em apontar uma parceria que permite e auxilia no seu crescimento.

- “Sim, durante toda minha carreira o meu esposo vem me apoiando e isso permitiu que eu crescesse profissionalmente. O fardo para equilibrar o lado pessoal com o profissional é pesado, por isso é necessário muito amor e parceria de quem está nos apoiando.” (Entrevistada 7)

- “Sim, meu marido me apoia e me incentiva em todos os momentos.” (Entrevistada 2)

- “Meu marido divide comigo as tarefas tanto em casa quanto nas atividades dos filhos, de levar e buscar na escola e em outras atividades. Ter essa cooperação é muito importante para conseguirmos fazer tudo, já que o dia tem somente 24 horas.” (Entrevistada 6)

- “Meu esposo também tem cargo executivo, então a comunicação entre nós 2 é muito importante para dividirmos as tarefas e fazer tudo dar certo. Além dele, minha sogra presta ajuda quando é necessário, nos auxiliando demais”

6.4. Desafios da Liderança Feminina

As mulheres entrevistadas não assumem uma postura de vítima. Apesar de estarem ocupando um cargo no topo de suas carreiras, elas continuam buscando evolução e entender como extrair melhores resultados de suas equipes. Elas enxergam diferenças

na liderança feminina em relação aos seus pares do sexo masculino, mas entendem que, hoje em dia, não há diferença na forma como são vistas tanto por seus superiores, pares e liderados, diferente do que ocorria no início das suas carreiras.

Quando perguntado quais as dificuldades encontraram na escalada das suas carreiras, as entrevistadas apontaram que hoje o mundo empresarial está mais igualitário na questão do tratamento entre homens e mulheres, mas que nem sempre foi assim. Além das diferenças no mundo empresarial, foi citado também as dificuldades de conciliar a maternidade com a carreira.

- "No começo da minha carreira uma mulher assumir um cargo de top manager era visto com muita desconfiança." (Entrevistada 4)

- "Havia um favoritismo para que homens assumissem cargos de chefia, mesmo de coordenação ou supervisão. Portanto era necessário demonstrar competência, reverter o jogo com resultados e profissionalismo." (Entrevistada 3)

- "Se hoje em dia temos poucas mulheres em cargos de liderança, antigamente era muito pior." (Entrevistada 1)

- "A minha maior dificuldade foi conseguir conciliar a maternidade com o crescimento da carreira. Acho que no cooperativismo isso está diferente hoje, mas no passado fiquei estagnada um tempo na carreira por ter optado em ser mãe. Apesar disso, não trocaria a maternidade por nada." (Entrevistada 6)

Já quando perguntado sobre as dificuldades que elas encontram atualmente no seu cargo de liderança, as entrevistadas citaram a dificuldade em gerenciar pessoas e lidar com gerações diferentes, mas as questões de gênero foram citadas somente por uma entrevistada.

- "Atualmente busco me adaptar às gerações de colaboradores, conseguindo extrair o melhor de cada um." (Entrevistada 2)

- "Lidar com questões como home office e como disseminar a cultura da cooperativa tem sido desafiador. Além do que está por vir em termos de tecnologia, como lidar com a inteligência artificial." (Entrevistada 4)

- "Estamos vivendo um momento de expansão acelerada em nossa cooperativa, com um forte crescimento no número de colaboradores e acertar no perfil e qualidade das pessoas que tem entrado na cooperativa tem sido uma grande dificuldade." (Entrevistada 7)

- “Hoje em dia, para mim, o fato de ser mulher não é um limitador, mas ainda existe uma dificuldade em termos mais mulheres em, por exemplo, cargos de gerência de agência. Ressalto que não estou pedindo preferência por ser mulher, mas que a competência seja avaliada independente de gênero.” (Entrevistada 5)

Quanto às diferenças entre a liderança feminina e a liderança masculina, as entrevistadas entendem que há uma maior sensibilidade na liderança feminina, com uma visão do todo. Além disso, elas entendem que o fatores como a comunicação, a tomada de decisões de modo mais abrangente e a disseminação da cultura de trabalho em equipe podem ser melhor gerenciados pela liderança feminina.

- “Acredito que a comunicação das mulheres possui vantagem em relação aos homens, fazendo com que tenha menos ruído.” (Entrevistada 6)

- “A liderança feminina consegue ser mais completa, olhando o todo com mais sensibilidade.” (Entrevistada 2)

- “As mulheres conseguem tomar decisões com maior empatia, conseguindo se colocar mais facilmente na cadeira do outro, e isso é uma grande vantagem das gestoras em relação aos homens.” (Entrevistada 4)

- “Acho que as cooperativas combinam muito com liderança feminina. Entendo que as mulheres tornam o mundo mais humano, assim como as cooperativas também.” (Entrevistada 1)

Quando questionadas se há algum tipo de preconceito por parte dos homens, que ocupam a maior parte dos cargos de alto escalão das cooperativas de crédito, as entrevistadas dizem que atualmente não passam por esse problema, mas que foi presenciado preconceito com lideranças mulheres na base da hierarquia. Apesar de haver um número muito menor de mulheres, elas atentam que a realidade já foi muito pior e que está mudando lentamente.

- “No início da minha carreira havia preconceito com as mulheres. Atualmente isso está mudando, apesar de sermos ainda um número muito menor em relação aos homens.” (Entrevistada 6)

- “Ainda há preconceito com as mulheres na escolha para cargos de liderança média. Por exemplo, vemos muitas mulheres como gerente de contas, mas a maioria dos gerentes de agência são homens. Mas já foi pior.” (Entrevistada 7)

- “Acredito que ainda levará uma ou duas gerações para que as mulheres tenham isonomia com homens em cargos de chefia, tanto na questão de ocupar cargos quanto na questão da igualdade de remuneração.” (Entrevistada 4)

- “Quando comecei a trabalhar havia preconceito com as mulheres, hoje isso é menor. Mas ainda o número de mulheres na liderança é muito pequeno”. (Entrevistada 2)

Finalizando esse tópico, quando perguntado se há diferença na postura de liderados masculinos e femininos, as entrevistadas disseram não perceber essa diferença. Elas apontam que hoje em dia é mais natural para os homens serem liderados por mulheres e consideram isso uma evolução das relações de trabalho.

- “Não vejo diferença entre liderados e lideradas. Mudança dos tempos.” (Entrevistada 1)

- “Acredito que a cultura da nossa cooperativa auxilia nesta evolução, não consigo identificar diferença entre como sou tratada por liderados” (Entrevistada 4)

- “No passado isso existia, mas hoje em dia isso não cabe mais. A sociedade evoluiu e junto com ela o mercado de trabalho.” (Entrevistada 6)

6.5. Perspectivas futuras sobre a liderança feminina

A participação das mulheres em cargos de liderança tem evoluído no mercado de trabalho, porém em cooperativas de crédito isso ocorre mais lentamente. Quando questionadas sobre como elas enxergam as perspectivas futuras sobre a temática da liderança feminina, as entrevistadas se mantêm otimistas. Elas acreditam que, à longo prazo, fatores como a maior participação de mulheres no mundo do cooperativismo como cooperadas, como coordenadoras de núcleo e conselheiras de administração, podem transformar as cooperativas de crédito “mais femininas”, resultando em mais mulheres também em cargos de liderança de alto escalão.

Ao serem questionadas sobre como elas enxergam qual o perfil necessário para mulheres assumirem cargos de liderança em cooperativas de crédito, as entrevistadas indicam que as próximas lideranças femininas deverão ter mais habilidades comportamentais do que habilidades técnicas. Além disso, deverão estar alinhadas com os valores do cooperativismo e com a cultura deste tipo de organização, além de possuírem visão de futuro para conduzirem a cooperativa ao que está por vir.

- “A próxima geração de líderes femininas deve entender de gente, principalmente saber lidar com a diversidade geracional.” (Entrevistada 4)

- “Deve amar o que faz, se dedicar de corpo e alma à cooperativa e fazendo o seu melhor todos os dias.” (Entrevistada 2)

- “As próximas líderes devem ter seus valores alinhados à cooperativa que está representando. Entender como a cooperativa chegou ao patamar que está e buscar entender as demandas que serão necessárias para a continuidade da empresa.” (Entrevistada 1)

- “Devem buscar o seu desenvolvimento constante, se preparando para trabalhar dentro de uma cultura de servir e desenvolver as pessoas que estão abaixo delas.” (Entrevistada 7)

Quando questionadas como podem incentivar/inspirar outras mulheres para que assumam cargos de liderança e como criar um ambiente que faça com que mais mulheres estejam em cargos de alto escalão em cooperativas de crédito, as entrevistadas indicam que é necessário que um número maior de mulheres comece por assumir cargos de liderança em grau mais baixo, fazendo com que a longo prazo elas possam assumir cargos mais altos. Além disso, criar um ambiente de apoio para que as mulheres possam se sentir confiantes e não haja retrocesso na questão do preconceito, que vem diminuindo com o passar do tempo.

- “É necessário que mais mulheres passem a trabalhar nas cooperativas de crédito em cargos de liderança, desde cargos de supervisão até cargos de gerência. Assim, com uma maior quantidade de mulheres mostrando seu profissionalismo, a tendência é que surjam mais mulheres em cargos de diretoria.” (Entrevistada 1)

- “É necessário incentivar o desenvolvimento de cada mulher, acolhendo e ajudando cada uma. Há 12 anos eu era a primeira diretora da nossa central e abri portas para outras mostrando que era possível.” (Entrevistada 2)

- “O ambiente cooperativo é propício para o desenvolvimento das mulheres. Estar preparada para assumir o cargo fará com que surjam líderes femininas quando as oportunidades aparecerem.” (Entrevistada 3)

- “As cooperativas de crédito têm a função de servir e gerar resultados financeiros. As mulheres, por suas características, têm o toque perfeito para atingir esses objetivos.” (Entrevistada 4)

- “A liderança feminina está em pleno desenvolvimento em todo o país. Mesmo que lentamente, barreiras estão sendo ultrapassadas e paradigmas estão sendo quebrados. Estimular o ambiente para que novas mulheres assumam funções de liderança é o nosso papel.” (Entrevistada 5)

- “Estar em um cargo de liderança de uma cooperativa é uma grande responsabilidade, a qual cada vez mais mulheres estão prontas para assumir. Um ponto

importante para que isso ocorra é que as mulheres passem a ter cada vez mais o apoio de homens para assumirem essas funções.” (Entrevistada 6)

- “As mulheres estão cada vez mais capacitadas. Precisamos quebrar estereótipos pré-definidos e apoiar as mulheres para que possam também brigar por cargos com salários maiores nas organizações em geral e principalmente nas cooperativas.”

7. Conclusão

Se as cooperativas de crédito têm por finalidade o resultado financeiro e também o desenvolvimento social das comunidades em que estão inseridas, é necessário que elas rompam barreiras sociais e passem a, dentre outras coisas, estimular o desenvolvimento das mulheres, para que elas estejam preparadas para assumir cargos de alto escalão nestas empresas. A contratação de mulheres para esses cargos se dará desde que elas estejam preparadas e também quando a barreira do preconceito feminino e o favorecimento masculino estiverem vencidos. Como consequência, teremos um maior rendimento para as mulheres e a consequente redução da disparidade salarial existente entre homens e mulheres.

Caracterizar as poucas mulheres que participam da diretoria das maiores cooperativas de crédito do Brasil, entendo seu perfil, compreendendo sua relação e experiência com o cooperativismo de crédito, os desafios e barreiras que ultrapassaram para chegar ao cargo, tanto na vida pessoal quanto na carreira profissional, entender como elas enxergam a liderança feminina e como enxergam as perspectivas futuras sobre essa temática foi de extrema importância para que possamos desenvolver novos grupos de mulheres. Essas mulheres que virão, passarão a trilhar um caminho menos árduo para chegar ao topo, pois já tem em quem se espelhar e o *modus operandi* de quem já alcançou.

Se a teoria do alto escalão afirma que as empresas refletem as formas de pensar, a cultura e a tomada de decisão dos gestores que estão no topo, entendemos que essas cooperativas que já possuem mulheres em suas diretorias saem um passo à frente das demais. Essa afirmativa se dá com a certeza de que possuem uma tomada de decisões mais assertiva e empática, com maior nível de sensibilidade, podendo mais facilmente atingir os pilares financeiro e social.

Como sugestão de possíveis pesquisas futuras, sugerimos que outros autores repliquem o estudo dentro de alguns anos, para entender se houve algum avanço no número de mulheres ocupando cargos de alto escalão nas maiores cooperativas de crédito

e fazendo a comparação entre os resultados obtidos da caracterização atual com as futuras diretoras de cooperativas de crédito.

Referências

Araújo, F. S. **Participação dos associados em cooperativas de crédito: caso do Sicredi no município de campo grande, MS.** 95 p. Dissertação - Mestrado em Desenvolvimento Local. Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande, 2014.

Banco Central do Brasil. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo.** Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2023

Creswell, J.W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Dal Magro, C. B., Carpes A. D., Vergini, D., Silva, M. Z. (2018). Glass ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34), 158–180.

Domingues, A. C. C., Sales, G. A. W., Machado, L. M. C. (2024). **Lideranças Femininas nas Fintechs do Brasil.** *Revista Fipecafi*, 3(3), 232–250.

Gaspar, K. S. **Lideranças Femininas em Uma Instituição Financeira de Natureza Cooperativa: Análise dos Fatores que Viabilizam às Mulheres Chegarem a Cargos de Liderança Executiva.** Dissertação - Mestrado Profissional em Gestão de Negócios. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.

Gil, A. C. (1999). **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

Hambrick, D. C. (2007). **Upper echelons theory: an update**. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C.; Mason, P. A. (1984). **Upper echelons: the organization as reflection of its top managers.** *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hambrick, D. C.; Finkelstein, S. (1987). **Managerial discretion: a bridge between polar views on organizations.** *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 369-406).

Hambrick, D. C.; Finkelstein, S.; Mooney, A. (2005). **Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors.** *Academy of Management Review*, 30(3), 472– 491.

Marina, T., Brito, D. J. M. (2024). **Determinantes da Participação Feminina no Mercado Financeiro Brasileiro Entre 2018 e 2022.** *Economia & Região*, 12(3), 464–494.

Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). **Anuário do Cooperativismo - 2024**. Disponível em: https://anuario.coop.br/. Acesso em: 15 mai. 2025.

Pessoa, A. F. P., Nascimento, I. C. S., Guimarães, D. B., Rocco, L. A., Silva, M. N. M. (2022). **Mulheres no Poder: Análise da Participação Feminina no Conselho de Administração e a Performance Empresarial no Brasil.** *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(2), 1–22.

Pimentel, M. A. M., Gomes, S. R. F. R. (2022). **Perfil das Lideranças Femininas de Uma Cooperativa de Crédito.** *Revicoop*, 3(1), 45-59.

Pinno, B. R., Massocatto, M. E. P., Grave, F. M., Battisti, J. (2019). **Mulheres nas Instituições Financeiras: Pesquisa Sobre Equidade de Gênero no Ambiente Empresarial**. *Revista Mundi*, 4(1), 51–78.

Rodrigues, M. S. L. M. (2017) **A representatividade das mulheres na liderança de topo: Análise das atuais empresas do PSI 20.** Dissertação. Mestrado em Economia e Administração de Empresas. Universidade do Porto. Porto, 2017.

Sanders, W. G.; Hambrick, D. C. (2007). **Swinging for the fences: the effects of CEO stock options on company risk-taking and performance.** *Academy of Management Journal*, 50(5), 1055-1078.

Santos, M. B.; Scherer, F. L.; Campara, J. P.; Trindade, N. R. & Ferreira, G. M. V. (2021).

Tipologias de Govenança Corporativa em Cooperativas de Crédito no Brasil. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas.* v. 8, n. 16.

Serra, B. P.; Tomei, P.; Serra, F. R. (2014). **A Pesquisa em Tomada de Decisão Estratégica no Alto Escalão: evolução e base intelectual do tema.** *Revista De Ciências Da Administração*, 11–28.

Sierra, J. C. V.; Serra, F. A. R.; Guerrazzi, L. A. C.; Teixeira, J. E. (2019) **Revisão Sistemática Sobre a Influência dos Executivos no Desempenho das Empresas na Perspectiva da Teoria do Alto Escalão.** Future Studies Research Journal. 11(2), 216-240.

Silva, F. F., De Moura, A. A. F. (2022). **Mulheres Executivas Evitam Problemas Financeiros?** *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 15(3), 3–16.

Stake, R. **Qualitative research**: studying how things work. London: the Gilford Press, 2010.

Yin, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.