

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM  
CURSO DE GESTÃO DE COOPERATIVAS

Thuani Alves da Silva

**MULHERES GESTORAS: CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO DE  
COOPERATIVAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Santa Maria, RS  
2018

**Thuani Alves da Silva**

**MULHERES GESTORAS: CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO DE  
COOPERATIVAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Artigo Científico apresentado ao Curso de  
Gestão de Cooperativas do Colégio  
Politécnico da UFSM, como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
**Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.**

Orientador: Prof. Gustavo Fontinelli Rossés

Santa Maria, RS  
2018

**Thuani Alves da Silva**

**MULHERES GESTORAS: CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO DE  
COOPERATIVAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Artigo Científico apresentado ao Curso de  
Gestão de Cooperativas do Colégio  
Politécnico da UFSM, como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
**Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.**

Aprovado em 06 de dezembro de 2018:

---

**Gustavo Fontinelli Rossés, (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca, (UFSM)**

---

**Marta Von Ende, (UFSM)**

Santa Maria, RS, Brasil  
2018

## RESUMO

### **MULHERES GESTORAS: CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

AUTOR: Thuani Alves da Silva  
ORIENTADOR: Gustavo Fontinelli Rossés

Atualmente a presença feminina no mercado de trabalho vem aumentando nas organizações. Por isso, torna-se interessante investigar quais as características da mulher nos cargos de liderança. A busca pela manutenção das mulheres nas empresas é constante, mas questões sobre o acesso a cargos de gestão ainda devem ser discutidas. Sendo assim, este trabalho tem o objetivo de identificar e compreender as características de quatro mulheres gestoras de cooperativas de diferentes ramos no estado do Rio Grande do Sul, comparando-o com o modelo proposto por Cursino e Neto (2015). Este estudo trata de uma pesquisa qualitativa, com características descritivas e com base em um estudo de caso. De acordo com a técnica utilizada para a coleta de dados existentes, a entrevista foi utilizada para buscar as informações necessárias. Usou-se, como forma de análise de dados, a análise de conteúdo com base nas técnicas de classificação e categorização. Quanto aos resultados, foi possível fazer algumas observações relevantes. Sobre as categorias de análise: analítica; competitiva; emotiva; esforçada; intuitiva; leal; multifuncional; ponderada; preocupada e sensível, todas entrevistadas afirmaram com maior intensidade a presença dessas características em seus perfis profissionais em se tratando de sua aplicabilidade em suas atividades de gestão. As características menos presentes em seus perfis foram: ansiosa; centralizadora; insegura; conservadora e dedicada. Ou seja, com base nas respostas obtidas foi possível observar que as mulheres gestoras buscam o lado positivo de cada característica, amenizando sempre aqueles pontos negativos que possam vir a ocorrer de acordo com alguma característica em específico. Por fim, o presente trabalho alcançou os objetivos propostos. Como contribuição, o presente trabalho possibilitou um maior entendimento sobre as características que fazem parte do perfil das mulheres gestoras de cooperativas, assunto de extrema importância e relevância para as cooperativas bem como para as mulheres que buscam cargos de gestão e de nível estratégico.

Palavras-chave: Características. Cooperativas. Gestoras. Mulheres.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Modelo características da mulher executiva Cursino e Neto (2015).....	14
Quadro1: Categorias de análise.....	20
Quadro 2: Síntese dos resultados.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS.....	10
2.2 A MULHER GESTORA.....	12
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>21</b>
4.1 AS COOPERATIVAS E SUAS MULHERES GESTORAS.....	21
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
<b>4.2.1 Analítica.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.2 Ansiosa.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.3 Centralizadora.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.4 Competitiva.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.5 Conservadora.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.6 Dedicada.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.7 Emotiva.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.8 Esforçada.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.9 Insegura.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.10 Intuitiva.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.11 Leal.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.12 Multifuncional.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.13 Ponderada.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.14 Preocupada.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.15 Sensível.....</b>	<b>50</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O marco da história do cooperativismo, conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras OCB (2018), começou em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, no interior da Inglaterra. Um grupo de 28 trabalhadores (27 homens e uma mulher) se uniu para montar seu próprio armazém. A proposta era simples comprar alimentos em grande quantidade, para conseguir preços melhores. Tudo o que fosse adquirido seria dividido igualitariamente entre o grupo. Nascia, então, a “Sociedade dos Probos de Rochdale” – primeira cooperativa moderna, que abriu as portas, pautada por valores e princípios morais considerados, até hoje, a base do cooperativismo.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras OCB (2018), no Brasil o movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Posterior a isso, em 1902, o padre suíço Theodor Amstad fundou a primeira cooperativa de crédito do Brasil: a Sicredi Pioneira, que continua até hoje em atividade. Com sede em Nova Petrópolis (RS), a cooperativa foi à solução encontrada por Amstad para melhorar as vidas dos moradores do município, que até então não contava com nenhum banco.

Sendo assim, as cooperativas são importantes na sociedade desde seu surgimento, e essa temática torna-se explícita com a mensagem propagada pela Organização das Nações Unidas ONU, sobre o Dia Internacional das Cooperativas no ano de 2016, abordando a importância desse tipo de organização para a condução de um futuro sustentável.

As cooperativas desempenham um papel importante em muitas sociedades. Acreditamos que elas possam dar contribuições significativas para o - Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em termos de geração de emprego, erradicação da pobreza, redução da fome e da desigualdade (KIMMOON, 2016).

O cooperativismo é um modelo ideal para o protagonismo das mulheres, ainda que seja um cenário predominantemente masculino. E esse intuito vem se fortalecendo desde 1844, com os Pioneiros de Rochdale, o qual teve uma pioneira mulher nessa época, segundo ZEA (2018), nesse grupo, é reconhecido especialmente o papel de uma mulher ativista, que abriu as portas para transformar

a vida de muitas outras mulheres: a tecelã Eliza Brierley. Em março de 1846, Eliza mobilizou-se para se converter em membro de pleno direito da recém-criada cooperativa, em uma época em que as mulheres eram “propriedade” do seu pai ou esposo, não tinham direitos legais nem civis e eram excluídas da participação econômica igualitária na sociedade.

Com isso, surgem algumas dificuldades enfrentadas pelas cooperativas de diferentes ramos, do ponto de vista da gestão feminina.

As estatísticas sobre a participação da mulher nas cooperativas sejam escassas e restritas, é visível a evolução de sua atuação no ambiente cooperativista. Seja como colaboradora de empreendimentos cooperativos seja como agente de difusão da cultura cooperativista (SICOOB, 2011, p. 1).

Ainda têm-se alguns entraves, com relação à representação feminina na gestão das cooperativas.

A mulher ainda está muito aquém. Elas são maioria na produção, mas dificilmente chegam a cargos de diretoria ou presidência. Ganharíamos mais espaço se nos uníssemos. Eu brigo, luto, estudo, leio, queimo as pestanas e estou fazendo a diferença. E é isso que as mulheres devem fazer (CUNHA, 2016).

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é identificar e avaliar as características de mulheres gestoras de cooperativas no Estado do Rio Grande do Sul, tomando como base o modelo de Cursino e Neto (2015).

O modelo pretende analisar como a mulher executiva se vê, a fim de organizar as características citadas pelas mulheres executivas até o momento e verificar a predominância de femininas ou masculinas, elaborou-se tal modelo.

Justifica-se a escolha do tema, tendo em vista a grande necessidade de inclusão das mulheres em cargos de presidência, diretoria e/ou superintendência, ou seja, em cargos estratégicos de cooperativas. Outra finalidade foi conhecer um pouco das características que formam essas mulheres gestoras no dia-a-dia de suas atividades profissionais. Isso tem como finalidade chamar a atenção para a importância e o empoderamento do sexo feminino no que tange aos cargos os quais na maioria das vezes são ocupados pelo sexo masculino.

A escolha das cooperativas em estudo deu-se a partir da vontade de abordar a gestão feminina em diferentes ramos do cooperativismo. Com esse intuito,

buscou-se cooperativas do Rio Grande do Sul em 4 segmentos distintos, como: economia solidária, trabalho, agropecuário e crédito, as quais estivessem em seu quadro organizacional, mulheres na gestão, ou seja, em cargos de níveis estratégicos, como diretoria e até mesmo presidência.

Este trabalho também propõe agregar contribuições a fim de oferecer tanto a organizações cooperativas de qualquer que seja o ramo, bem como para outros estudos que sejam realizados. Expõe-se isso, de acordo com a realidade, acerca da restrita existência de estudos com relação à gestão feminina abordando seus perfis e características.

Com o intuito de melhorar a compreensão deste trabalho, no 2º capítulo será exposto o referencial teórico abordando conceitos sobre as organizações cooperativas, seus sete princípios e treze ramos do cooperativismo, bem como a gestão das mulheres, seus perfis, características, e aspectos relevantes sobre a temática em questão de acordo com o modelo teórico norteador. Logo, no 3º capítulo, serão abordados os aspectos metodológicos norteadores e aplicados na execução deste estudo. No 4º capítulo, apresentam-se a análise dos resultados para identificar as características das mulheres gestoras de cooperativas a fim de confrontá-lo com o modelo teórico norteador utilizado como base, bem como a análise dos resultados obtidos propriamente dita. Finalmente, no 5º capítulo serão demonstradas as considerações finais no que tange este trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

De acordo com a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul OCERGS (2018), cooperativa é um modelo de negócio que ajuda a construir um mundo melhor. Logo, para a Organização das Cooperativas Brasileiras OCB (2018) – Organização das Cooperativas Brasileiras, cooperativas são mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos.

É um caminho que mostra que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo. Tudo começa quando pessoas se juntam em torno de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio. E continua com um ciclo que traz ganhos para as pessoas, para o país e para o planeta.

Ainda, conforme dados da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul OCERGS (2018) há no mundo 2,6 milhões de cooperativas, no Brasil 6,7 mil cooperativas e no Estado do Rio Grande do sul, mais de 400 cooperativas. Todas estas baseadas em valores humanos, pois não existe cooperativismo sem compartilhamento de ideias. Com isso, os valores a serem seguidos pelas organizações cooperativas, são: Cooperação, transformação e equilíbrio.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileira OCB (2018), com o intuito de colocar os valores do cooperativismo em prática foram estabelecidos os sete princípios do cooperativismo. Os quais são os mesmos desde que foi fundada a primeira cooperativa da história, em 1844.

1º Princípio – Adesão voluntária e livre: as cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro.

2º Princípio – Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões.

3º Princípio – Participação econômica dos membros: em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização.

4º Princípio – Autonomia e independência: as cooperativas são autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso.

5º Princípio – Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios.

6º Princípio – Intercooperação: cooperativismo é trabalhar em conjunto, pois é assim que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados.

7º Princípio – Interesse pela comunidade: contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo.

Com o propósito de basear-se nesses valores e princípios do cooperativismo, foram criados objetivos sociais, também chamados de ramos do cooperativismo, com o intuito de representar as áreas de atuação do cooperativismo, no Brasil. Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras OCB (2018) são 13 os ramos do cooperativismo:

Agropecuário: reúne cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca e tem o papel de receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. Além, é claro, de oferecer assistência técnica, educacional e social.

Consumo: focado na compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Podem ser fechadas ou abertas. As primeiras admitem como cooperados somente pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão. As segundas estão abertas a qualquer pessoa que queira se associar.

Crédito: visa promover a poupança e oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado. Sempre a preço justo e em condições vantajosas para os associados. Afinal, o foco do cooperativismo de crédito são as pessoas, não o lucro.

Educacional: prover educação de qualidade para a formação de cidadãos mais éticos e cooperativos e garantir um modelo de trabalho empreendedor para professores.

Especial: a igualdade é um dos pilares do cooperativismo. Para nós, qualquer tipo de discriminação é inaceitável. Justamente por isso, contamos com um ramo

específico para oferecer a pessoas com necessidades especiais, ou que precisam ser tuteladas, uma oportunidade de trabalho e renda.

Infraestrutura: cooperativas que fornecem serviços essenciais para seus associados, como energia e telefonia por exemplo.

Habitacional: construir e administrar conjuntos habitacionais para os cooperados, essa é a missão das cooperativas habitacionais.

Produção: cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, desde cooperativas de artesãos até cooperativas metalúrgicas.

Mineral: pesquisar, extrair, lavrar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais.

Trabalho: reúne profissionais de uma mesma categoria em torno de uma cooperativa para melhorar a remuneração e as condições de trabalho do grupo de associados, ampliando sua força no mercado.

Saúde: o Brasil é referência no ramo. Além de ser pioneiro no setor, o país tem o maior número de cooperativas dedicadas à preservação e à promoção da saúde humana. Podem ser formadas por médicos, dentistas, outros profissionais da saúde e até pelos próprios usuários.

Turismo e Lazer: reúne as cooperativas que prestam serviços de entretenimento para seus associados.

Transporte: cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.

Com base nos números apresentados, bem como nos princípios e nos ramos do cooperativismo, evidencia-se o quanto este tipo de organização se torna relevante na condição atual. Diante disso, percebe-se que a gestão deste tipo organizacional é extremamente desafiadora, demandando profissionais cada vez mais competentes. É neste contexto que a análise das características das gestoras de cooperativas torna-se um tema relevante.

## 2.2 A MULHER GESTORA

Entende-se o conceito de gênero como sendo socialmente construído, oriundo dos movimentos feministas, com foco na mulher, no trabalho da mulher, em

especial na mulher executiva (CASTRO, 1992). Estudou-se aqui as relações de gênero no ambiente profissional, onde o gênero se reflete nas interações sociais (GARDNER, PELUCHETTE e CLINEBELL, 1994). Introduzir a questão de gênero, objetiva problematizar nessa linha os papéis que homens e mulheres exercem na sociedade e, consequentemente, nas organizações (OLIVEIRA, GAIO e BONACIM, 2009). Neste estudo abordar-se-á o tema gênero como direcionador na análise das características da mulher gestora de cooperativas.

Sabe-se que as mulheres podem contribuir de maneira efetiva para agregação positiva e enriquecedora em variados setores, sendo assim, no cooperativo não é diferente. O peso cultural, o dinamismo, o empreendedorismo, dentre outros, tornam a mulher um misto de significados e significativos.

As mulheres desenvolvem diariamente várias funções, sendo elas de natureza social, pessoal ou corporativa. É notório que o dia-a-dia da mulher é desafiador e exigente. Por conta disto, cada vez mais, o mundo cooperativo conta com protagonistas feministas.

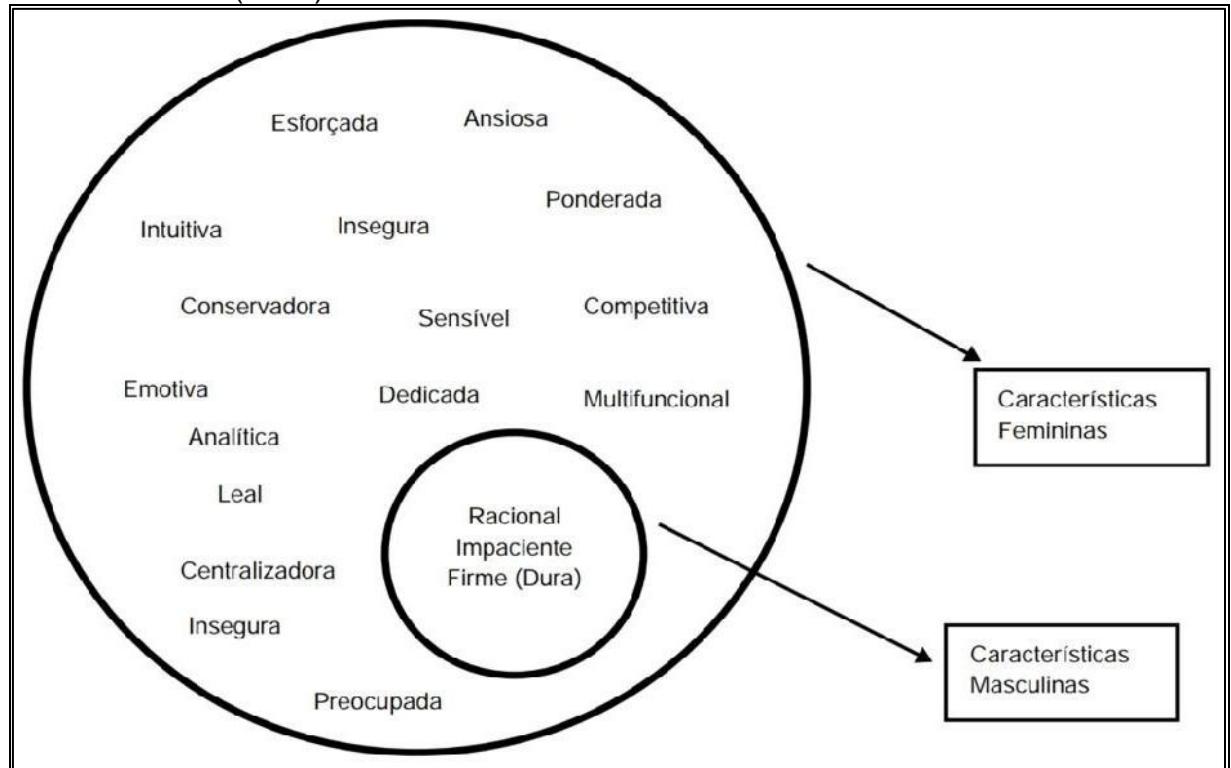
“Cooperativas são, por princípio, espaços democráticos, então é natural que as mulheres também encontrem nelas um espaço de inclusão nos quais possam participar ativamente das decisões”. (DOMINGOS, 2016, p. 1)

Ainda nos dias de hoje, é possível observar diferença de gênero em diversas atividades econômicas, e no cooperativismo não é diferente, onde a participação social feminina é menor em relação ao sexo oposto.

Sabe-se que a presença da mulher no mercado de trabalho é indispensável e vem sendo um fator de atualização das empresas bem como das cooperativas. Por esse motivo, torna-se interessante investigar as características das mulheres que ocupam cargos de nível estratégico.

Diante disso, foi percebida a necessidade de se utilizar um modelo teórico referente ao perfil das mulheres gestoras de cooperativas que pudesse ser comparado com o modelo de gestão de algumas mulheres no Rio Grande do Sul. Para tanto, neste estudo, toma-se como base o modelo proposto por Cursino e Neto (2015), conforme a figura 1, a seguir.

Figura 1- Modelo características da mulher executiva na visão da mulher executiva Cursino e Neto (2015).



Fonte: Adaptado Cursino e Neto (2015).

O modelo pretende analisar como a mulher executiva se vê, a fim de organizar as características citadas pelas mulheres executivas até o momento e verificar a predominância de femininas ou masculinas, elaborou-se tal modelo. Este ainda busca analisar como os homens executivos veem as mulheres executivas. Como eles percebem o estilo de gestão delas, quais características eles atribuem a esse estilo. Porém tais características vistas na percepção masculina não foram abordadas e levadas em consideração na busca de dados do presente trabalho, com isso leva-se em conta apenas as quinze características vistas pela percepção feminina.

A primeira característica do modelo comprehende a capacidade de ser ANALÍTICA, que nada mais é do que agir por meio de análise, e aquela pessoa que tem o hábito de desenvolver ou conduzir análises, ou seja, este é um sujeito analítico.

A capacidade analítica, ou pensamento analítico, nada mais é do que uma forma de pensar com o intuito de explicar situações e fatos por meio de sua decomposição em partes mais simples e de fácil explicação e solução. (HITEAM, 2018, p. 1)

A segunda característica do modelo é a ANSIOSA, a qual é atrelada a um estado psíquico de apreensão, muitas vezes relacionada ao medo ou antecipação de uma situação desagradável. Segundo D'Ângelo (2016), o transtorno de ansiedade é duas vezes mais comum nas mulheres do que nos homens. E o número independe de qualquer outra questão, como a classe social, a etnia e a localização no globo.

A terceira característica do modelo é a CENTRALIZAÇÃO, ou seja, ser uma gestora centralizadora, aquela que restringe as ações e decisões que poderiam ser tomadas por outras pessoas. Conforme Silva (2013), centralizar é a forma mais pueril e não sofisticada de exercer o controle. Significa fazer você mesmo. E que só pode ser feito do seu jeito – se não for, está errado. Significa puxar tanto a coisa toda para você, por insegurança, por falta de confiança nos outros, que você mesmo acaba fazendo o trabalho dos outros.

A quarta característica do modelo é referente a ser COMPETITIVA, o qual permite a mulher a se rivalizar com sucesso frente a outros profissionais. Marques (2014) acredita que competitividade é algo extremamente positivo e saudável, é uma característica bem vista no mundo corporativo. Ser competitivo é ruim quando ultrapassa as linhas da ética e do respeito mútuo, passando a ser uma competição. Ser um profissional competitivo é estar em constante busca pelo seu melhor.

A quinta característica do modelo diz respeito a ser CONSERVADORA, aquela pessoa que se opõe a mudanças, muitas vezes rejeitando inovações. Defensora da conservação e apegada às tradições. De acordo com Tirapani (2015), o conservador sabe, entretanto, que eventualmente as coisas precisarão ser mudadas, reformuladas, melhoradas.

A sexta característica do modelo é referente a ser uma gestora DEDICADA, é ter a capacidade de se entregar à realização de um objetivo. Para Ribeiro (2008), para se ter dedicação é necessário gostar muito do que faz, para se ter o prazer em repeti-lo sempre. Quem não gosta do que faz, acaba fazendo apenas por obrigação e não haverá o encanto de algo bem feito.

A sétima característica do modelo é com relação a ser EMOTIVA, uma pessoa que se emociona com facilidade, que possui certa sensibilidade embora muitas vezes não deixe transparecer.

Uma empresa é feita por pessoas, portanto, por emoções. E para realizar uma boa gestão é fundamental saber identificar e controlar as emoções ao desempenhar as funções de um gestor. (SBIE. 2017, p.1)

A oitava característica do modelo se refere a ser uma mulher ESFORÇADA, provar a todo tempo que é capaz, que se empenha em determinadas ações. Para Meller (2017), ser esforçado é muito bom, pois é no esforço que a satisfação de correr atrás de um sonho permanece.

A nona característica do modelo é com relação à INSEGURANÇA, aquele sentimento de mal-estar ou nervosismo, um senso de incapacidade que ameaça o desempenho pessoal. Conforme Cursino e Neto (2015), a insegurança faz as mulheres centralizar mais as atividades, querem estar a par de tudo, tudo precisa da aprovação delas.

A décima característica do modelo aborda a INTUIÇÃO, atrelada consideravelmente às mulheres, aquele pressentimento, a capacidade de pressupor certas coisas, que não dependem de conceitos empíricos e conhecimentos racionais. Segundo Marchini (2017), intuição é uma forma de conhecimento que está em todos nós, embora nem todas as pessoas saibam utilizá-la.

A décima primeira característica do modelo trata da LEALDADE, ser uma gestora fiel e possível de se confiar, que cumpre com suas obrigações legais, não falhando com seus compromissos, demonstrando responsabilidade e honestidade. De acordo com Mendes (2008), lealdade é uma virtude difícil de ser praticada no mundo corporativo, pois só existe lealdade quando nos mantemos fiéis a nós mesmos.

A décima segunda característica do modelo se refere à MULTIFUNCIONALIDADE, tipicamente feminina, essa característica aborda a capacidade de fazer e realizar várias atividades ao mesmo tempo, como o próprio nome diz, possuir muitas funções. Com isso, para Marques (2017), o mundo globalizado exige um profissional multifuncional, aquele que é capaz de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, sem perder o foco em nenhuma. Por isso, ter jogo de cintura e saber trabalhar distribuindo sua atenção é fundamental para ser tornado requisitado pelo mercado.

A décima terceira característica do modelo diz respeito à mulher gestora PONDERADA, que sabe agir com ponderação, com reflexão, prudência e bom senso, sabendo equacionar determinada situação. Para Gaudêncio (2013), um líder

ponderado quer harmonia no grupo e o melhor relacionamento entre todos, criando um clima e trabalho confortável. Segue procedimentos testados e ajustados e estabelece um ritmo de trabalho fácil para todos. A desvantagem é que, por apresentar poucos desafios à sua equipe, não estimula o crescimento.

A décima quarta característica do modelo trata da PREOCUPAÇÃO, que nada mais é do que a perda do sossego, ocasionada pelo sentimento de responsabilidade com relação a algo. Segundo Clark e Beck (2012), a preocupação é uma cadeia de pensamentos duradouros, repetitivos e incontroláveis que se concentram principalmente na incerteza de algum futuro desfecho negativo ou ameaçador e na qual a pessoa ensaia diversas formas de resolver o problema, mas não consegue reduzir a sensação elevada de incerteza sobre a possível ameaça.

A décima quinta característica do modelo aborda a SENSIBILIDADE feminina na gestão, é ser suscetível aos estímulos sensoriais, que se deixa comover com mais facilidade. De acordo com Marques (2015), engana-se quem acredita que sensibilidade e liderança não combinem e que enfraquece a gestão. Muito pelo contrário, pois um líder deve ser sensível para compreender que seus profissionais são seres humanos e, como tal, possuem diversas facetas que precisam ser compreendidas e respeitadas.

Com base nestes aportes teóricos, tem-se como propósito neste estudo a intenção de identificar e avaliar as características da mulher gestora de cooperativa comparando-o com o modelo proposto por Cursino e Neto (2015). Entende-se que tais aportes foram considerados essenciais para dar sustentação à construção das categorias de análise, e também atender aos objetivos da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo concentra-se em relatar os critérios metodológicos utilizados neste estudo. A metodologia descreve os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa, sua organização varia de acordo com as particularidades de cada pesquisa (GIL, 2002).

Neste estudo, em se tratando de abordagem, foi empregada a estrutura de pesquisa qualitativa a fim de atender os objetivos e finalidades deste estudo, a qual é um método bastante adequado quando se trata de pesquisas que envolvem o comportamento humano, como atitudes e percepções.

Conforme evidencia Flick (2009, p. 25), “de modo diferente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção de conhecimento, em vez de simplesmente encará-la como uma variável a interferir no processo”.

No que se refere aos procedimentos da pesquisa, o tipo de pesquisa utilizada foi à descritiva. Para Gil (1999, p. 28), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Ainda, do ponto de vista dos procedimentos de pesquisa, este estudo constrói-se na forma de um estudo de caso, Gil (2002, p. 54) afirma que o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo o conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Para este estudo de caso, tomaram-se como base 04 mulheres gestoras de cooperativas no Estado do Rio Grande do Sul, sendo 03 mulheres gestoras de cooperativas na Região Central do RS e 01 mulher gestora de cooperativa na Região Metropolitana de Porto Alegre/RS. A escolha por estes casos deu-se diante de sua importância no contexto atual, à igualdade de gênero, o empoderamento feminino, as características das mulheres líderes, àquelas que representam o nível estratégico das cooperativas.

Mais uma vez se reforça a importância destes casos, pois Grzybowski (2002) aponta a existência de barreiras, como o preconceito e a discriminação, que dificultam a presença feminina à frente de cargos estratégicos. Para o mesmo autor, este cenário está se modificando, tornando considerável e crescente a participação das mulheres em cargos desse tipo.

De acordo com a técnica utilizada para a coleta de dados existentes, neste estudo a entrevista foi utilizada para buscar as informações necessárias. Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

No que tange as entrevistas, estas foram elaboradas com base em um roteiro pré-definido, composto por 41 questões, utilizando como base o modelo teórico norteador e suas respectivas categorias de análise. As entrevistas foram feitas com 04 mulheres gestoras que ocupam cargos estratégicos nas cooperativas estudadas, quais sejam: diretora de operações de uma cooperativa no ramo Crédito, gerente administrativa no ramo Agropecuário, presidente de uma cooperativa no ramo Trabalho e por fim, coordenadora de uma cooperativa de Economia Solidária.

Com base nas técnicas de coleta de dados, verificou-se ter condições de promover a análise das informações coletadas. A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão esta que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (LAKATOS E MARCONI, 2001). Neste estudo usou-se, como forma de análise de dados, a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que pode tornar retráteis e válidas as inferências dos dados referentes ao seu contexto (BELL, 2008). A análise de conteúdo é baseada em um conjunto de técnicas as quais são utilizadas nas análises de dados qualitativos.

Para realizar uma análise de conteúdo, o pesquisador deve deter-se aos seguintes aspectos, conforme Olabuenga e Ispizúa (1989, p.185) “a) o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo; b) o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor; c) um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes; d) um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente”.

Diante destes apontamentos, percebeu-se ter condições de coletar os dados. Para facilitar a coleta dos dados, foi preciso criar categorias de análise, as quais tem sua origem a partir da base teórica estudada. Sua finalidade é nortear e facilitar a construção dos meios de coleta dos dados. Com isso, o quadro 1, a seguir, apresenta as 15 categorias de análise utilizadas para neste estudo.

Quadro 1 – Categorias de análise

Base Teórica	Categorias de Análise	Autores Centrais
Mulheres Gestoras	Analítica Ansiosa Centralizadora Competitiva Conservadora Dedicada Emotiva Esforçada Insegura Intuitiva Leal Multifuncional Ponderada Preocupada Sensível	Cursino e Neto (2013)

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Cursino e Neto (2013).

Desta forma, compreendeu-se que as categorias de análise definidas possibilitaram detectar informações sobre diferentes aspectos estudados no que tange a gestão das mulheres executivas em cooperativas. Procurou-se, com isso, atingir o objetivo do estudo, proporcionando informações sobre o modelo teórico norteador e a vivência das mulheres gestoras das cooperativas de acordo com as categorias analisadas.

## 4 RESULTADOS

Esse capítulo tem o intuito de mostrar as principais ponderações sobre a teoria embasada por este estudo, em confronto com as práticas empregadas pelas gestoras das cooperativas estudadas, obtidas ao longo do processo da pesquisa. Nesse capítulo serão apresentados um breve histórico sobre as mulheres gestoras entrevistadas, bem como as cooperativas as quais estas gestoras atuam.

### 4.1 AS COOPERATIVAS E SUAS MULHERES GESTORAS

Inicialmente, entendeu-se necessário fazer uma breve apresentação das Cooperativas de maneira sucinta, além de apresentar as mulheres que fazem parte da gestão destas.

A primeira Cooperativa (A) é do ramo crédito e busca valorizar o relacionamento entre as pessoas, a fim de oferecer soluções financeiras para agregar renda, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de seus associados. Nesta foi entrevistada (1) a diretora de operações a qual atua na Cooperativa há 20 anos e tem administração como formação além de pós-graduação em gestão de pessoas e processos.

A segunda Cooperativa (B) atua com a economia solidária a qual promove e incentiva o desenvolvimento sustentável com comprometimento e confiança, fortalecendo a agricultura familiar com igual participação e empenho de homens e mulheres. Nesta foi entrevistada (2) a coordenadora desse projeto que atua no mesmo a mais de 31 anos.

A terceira Cooperativa (C) é do ramo trabalho a qual busca oportunizar acesso ao trabalho proporcionando renda àqueles que não se enquadram no perfil do mercado, buscam através da cooperação, frentes de trabalho que se encaixem nas capacidades de seus associados, atendendo as mais diversas camadas sociais. Nesta foi entrevistada (3) a presidente da Cooperativa a qual é formada em nutrição e possui pós em gestão de cooperativas e atua na mesma a 6 anos.

A quarta Cooperativa (D) é do ramo agropecuário e busca desenvolver profissionalmente os associados e colaboradores tendo como foco a qualidade dos produtos e serviços respeitando o meio ambiente. Nesta foi entrevistada (4) a gerente administrativa da Cooperativa a qual é formada em ciências econômicas e atua na mesma há 25 anos.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados tem como finalidade confrontar o modelo teórico das características da mulher executiva proposto por Cursino e Neto (2015) com as características das mulheres gestoras de Cooperativas no estado do Rio Grande do Sul.

A fim de garantir a compreensão adequada dessa discussão, entendeu-se necessário fazer uma segmentação em itens conforme as categorias de análise pesquisadas. Para tanto, a forma de divisão para a apresentação da análise dos resultados deu-se da seguinte forma: analítica, ansiosa, centralizadora, competitiva, conservadora, dedicada, emotiva, esforçada, insegura, intuitiva, leal, multifuncional, ponderada, preocupada e sensível.

### 4.2.1 Analítica

Em termos de capacidade analítica, foi considerada importante a inteligência feminina em entender e analisar o contexto de determinadas situações. Questionou-se sobre o que as mulheres precisam desenvolver para atender melhor a capacidade de análise. A seguir uma entrevistada apresenta a seguinte resposta sobre essa temática.

a gente tem que ter sempre aquele lado racional, tu entende? Tu tem que ter uma característica analítica, de tu conseguir racionalizar e não trabalhar sempre só na emoção, tu entende? Tu precisa ter dados, tu precisa ter fatos pra ti tomar uma decisão, tu precisa analisar um contexto, tu precisa

entender dum cenário. Eu acho que essa capacidade, a gente precisa ter sempre com ela, ter isso sempre no radar, tu entende?

### Segundo outra entrevistada

acho que ela precisa desenvolver a capacidade de separar a razão e a emoção. Porque a partir do momento que ela conseguir atuar mais com a razão, ela vai conseguir fazer mais análises que precisam e ter a capacidade mais analítica. Acho que uma das capacidades é essa, ela conseguir trabalhar mais a razão.

Assim, tais apontamentos permitiram considerar a grande importância do lado racional das mulheres. Verificou-se a validade entre a separação do lado emocional do racional, uma vez que atuando com maior racionalidade, facilita o processo de análise das situações. Essa ideia reforça o que foi exposto por Hiteam (2018), o qual aponta que o pensamento analítico é uma forma de pensar por meio da decomposição em partes simples, a fim de facilitar as soluções. Com base nos resultados obtidos, verificou-se que a maioria das entrevistadas atende as características referentes à ideia de ser analítica.

### 4.2.2 Ansiosa

Ao serem questionadas se elas se consideram ansiosas no trabalho, apenas uma respondeu de maneira positiva, destacando que “sim (risos), não só no trabalho”.

Porém as seguintes argumentaram de maneira contrária, negando a ansiedade no dia a dia das atividades administrativas das cooperativas, para melhor compreensão uma das entrevistadas apontou que,

não. Porque se eu for ansiosa no trabalho eu não vou conseguir entregar o que precisa ser entregue. Na qualidade de gestora o reflexo meu é o reflexo que eu vou dar na minha equipe. Então se eu for uma pessoa ansiosa a minha equipe também será uma equipe ansiosa e muitas vezes a ansiedade é o ponto de equilíbrio que tu precisa dosar né? Nem de mais nem de menos, né? Mas tem que ter essa dose, muitas vezes a ansiedade ela te precipita algumas coisas que te levam a fazer algo que não é a forma mais assertiva. Então não, não me considero ansiosa.

Outra entrevistada, afirma que,

se eu fosse ansiosa eu não estaria aqui. Eu acho que assim, ó, talvez anteriormente eu fosse, mas hoje eu não posso ser ansiosa, porque as coisas que chegam a mim se eu for ansiosa eu não consigo fazer nada. Porque eu vou me atrapalhar comigo mesma, a ansiedade vai me bloquear em alguns momentos.

Contrariando o que foi exposto pelo autor D'Ângelo (2016), o qual disse que a ansiedade é comum em mulheres, de acordo com tais respostas, concluiu-se que para a maioria das entrevistadas a ansiedade não se faz presente nas atividades diárias de gestão, salientando ainda que esta pode causar reflexos negativos e atrapalhar em determinados momentos.

Ainda, quando questionadas, em quais momentos elas identificam maior ansiedade, algumas respostas foram as seguintes,

eu acho que a ansiedade está muito ligada a pressão que tu tem sabe? Então muitas vezes a gente fica muito mais ansiosa quando tem algumas situações que não dependem de ti. E sim de órgãos externos que possam te afetar eu acho que isso sim causa uma maior ansiedade.

Segundo outra entrevistada,

especialmente nos dias dos eventos. E o motivo dessa inquietude é claro, é o trabalho, é todo o desafio. Mas também quando a gente anseia por respostas que não dependem da gente... Então é muito complicado coisas que não dependem da gente. Essa ansiedade se dá mais quando tem eventos de grande porte. No sentido assim de compromisso.

Ainda, outra afirma que,

eu fico mais ansiosa, quando a gente tem uma decisão importante envolvendo pessoas no sentido que eu me cobro muito pelo fato de sempre buscar ser justa. Então nesse sentido, quando eu tenho uma decisão eu me preocupo bastante e acaba vindo a ansiedade junto, né? E outra questão é quando tem uma sobrecarga de trabalho, né? Aí fico ansiosa porque tem que dar conta, né?

Levando em conta as respostas obtidas, notou-se que os efeitos da pressão e sobrecarga no trabalho venham a causar ansiedade e inquietude nas mulheres gestoras entrevistadas. Bem como o fato de lidar com pessoas, o qual ficou explícito quando elas mencionam que depender de terceiros em determinadas situações que não dependem só delas próprias gera esse sentimento de ansiedade.

#### 4.2.3 Centralizadora

Com relação ao fato de as mulheres gestoras se considerarem mais centralizadoras ou descentralizadoras no que tange tomada de decisões e execuções de tarefas, no qual centralizar é aquela pessoa que restringe as ações e decisões que poderiam ser tomadas por outras pessoas. Obtiveram-se respostas bastante diversificadas.

Uma das entrevistadas aborda que,

eu já fui muito mais centralizadora do que eu sou hoje, sabe? Quando eu comecei a minha carreira profissional eu era muito centralizadora, eu fazia porque eu sabia que tava sendo bem feito. E ao longo do meu desenvolvimento eu me tornei muito mais descentralizadora, eu preciso das pessoas fazendo, pensando, tu entende? Eu preciso das pessoas comigo juntas, pra gente poder tomar melhor decisão. Eu nunca abri mão de eu tomar a decisão, a responsabilidade é minha, mas eu gosto de compartilhar essa visão com os demais pra gente poder entender os prós e contras, tu entende? Quais os riscos que a gente tem e não tem, então quando tu tem uma atividade que tu é muito centralizadora, tu acaba não desenvolvendo as pessoas, e a tua chance de errar e não dar certo é muito maior, né? Então, isso é uma construção, sabe? E a descentralização eu acho que ela tem muito a ver com delegar atividades e não delargar também sabe? Delegar é tu acompanhar, tu conseguir entender quais os pontos divergentes, o quanto tu precisa tá com isso no radar, né? Então hoje eu me acho muito mais descentralizadora, do que centralizadora.

Outra entrevistada atenta que,

tem horas que precisa decidir, então se eu tenho que decidir uma coisa e saber que amanhã já não adianta mais, eu decido. Mas o normal é a colegialidade, a partilha e a participação, mas se tem coisa que eu acho que amanhã já não adianta mais, e tem que decidir hoje eu decido. Decido se é em benefício do bem comum. Mas o normal é a gente planejar e decidir juntos. Mas tem coisas que precisa ser pra ontem né?

Logo, outra entrevistada argumenta,

eu sou centralizadora em alguns espaços. No administrativo eu tenho uma pessoa que cuida, eu só entrego as notas, eu não reviso, só o conselho fiscal que vai revisar, porque eu confio nela. Então, eu deleo também, mas sou centralizadora, a sou. E pior é que eu dou tarefas, mas eu fico ali ó, eu não descanso enquanto eu não ver a tarefa, e isso é uma coisa que eu já gostaria de ter trabalhado mais comigo. Mas é uma dificuldade que eu tenho, eu não sei se porque o cooperativismo e as coisas que me aconteceram no passado nos traz uma memória tão desconfortável, que a gente se torna centralizadora. Mas é que aconteceram tantas coisas que a gente tem medo de errar. Mas sou com certeza, se eu dissesse que não, eu estaria mentindo. Eu vou atrás eu quero ver, eu deleo, mas eu to atrás. Eu

to fiscalizando, eu to de olho. E se eu pudesse, se eu fosse polvo, eu mesma fazia.

Em contrapartida, segundo outra entrevistada,

a eu sou descentralizadora. Sempre busco opiniões, temos que decidir juntos, às vezes até por conta disso acabo demorando na tomada de decisão. Agora preciso tomar uma decisão: espero um pouquinho porque eu preciso conversar com mais pessoas. Então eu busco descentralizar as informações, as decisões enfim. Procuro compartilhar bastante.

Diante deste misto de ideias e opiniões, concluiu-se que uma das entrevistadas se considera centralizadora, porém reconhece seus motivos para tal, ciente de que necessita trabalhar mais a característica da descentralização em si. Logo, outra entrevistada se considera descentralizadora e lida com facilidade com a descentralização nas atividades da cooperativa.

Com relação às outras mulheres entrevistadas, salientam a importância da descentralização, do fato de delegar tarefas. Um delas se considera tanto centralizadora, quanto descentralizadora, preza pela opinião e divisão de tarefas, porém se necessário for, tomar uma decisão com brevidade, ela centraliza e assume a situação. A outra, diz ter sido no passado, no inicio de suas atividades profissionais uma pessoa centralizadora, porém hoje entende a importância de descentralizar e gerencia com facilidade essa característica de delegar funções e opiniões.

Diante dos resultados obtidos, verificou-se que as mulheres entendem a importância da descentralização, porém conforme o autor Silva (2013), ambos concordam que centralizar é uma forma de exercer o controle, acabam por fazer e resolver elas mesmas, por acreditar que se não for de tal forma estará errado.

Ainda, quando questionadas sobre as desvantagens que elas encontram em ser centralizadoras, ou descentralizadoras, uma das entrevistadas fala que “a de vez em quando é um pepino, né? Porque tu te desgastas, às vezes, podendo ter um monte de gente que pode te ajudar”.

Outra argumenta,

assim, a desvantagem se você descentraliza muito, é que você demora um pouco mais na tomada de decisão, você quer ouvir as pessoas, você quer reunir o grupo, então nem sempre a decisão é rápida, então eu acho que isso é uma desvantagem, o tempo à demora.

Outra entrevistada,

porque quando tu centraliza muito em ti as coisas, as decisões elas não andam porque tudo passa por ti. Tu não cria um ambiente favorável como tu precisava ter. Então, dependendo do nível de cargo que tu ocupa, se tu centralizar tudo em ti, tu não anda. Isso talvez ta muito ligada a tua posição, porque quanto mais tu centralizar mais vai se tornar burocrático, as decisões vão se tornar mais demoradas. Porque toda vez que tu centraliza, a responsabilidade é tua.

Com relação às desvantagens abordadas, elas a maioria acredita que o fato de centralizar, ou seja, de não delegar e dividir tarefas e funções, desgasta, gera tempo ocioso, e que acaba a tornar os processos mais burocráticos aumentando a possibilidade de atitudes equivocadas.

Questionadas sobre as vantagens em ser centralizadora ou descentralizadora, deu-se as seguintes respostas, de acordo com algumas entrevistadas,

a vantagem é que você envolve mais pessoas, e no momento que você envolve mais pessoas você tem um comprometimento melhor, porque se ela foi envolvida ela se compromete melhor, do que aquela pessoa que só recebe a decisão já tomada né e não teve a participação em nada. A vantagem é você conseguir uma melhor aceitação e até um melhor índice de acerto, porque tem mais pessoas pensando né, mais pessoas envolvidas.

Conforme outra entrevistada,

é porque a descentralização ela da mais segurança, nas decisões. se eu decido em grupo, o grupo inteiro ajuda ou ganhar ou perder. Então por isso que sempre, em todas as decisões é melhor decidir juntos.

Segundo uma entrevistada,

as vantagens disso é tu conseguir ter uma equipe com um senso de entendimento muito maior quando é descentralizado. Uma equipe que possa tomar decisões também, que possa ter responsabilidades. Eu acho que esse é um caminho que cada vez mais a gente tem que buscar pessoas responsáveis pela tomada de decisões. Toda vez que tu descentraliza tu compartilha dessa responsabilidade com as pessoas, aí tu consegue ter um ambiente muito mais propício sabe? E ter um ambiente onde as coisas andem com velocidade muito maior, com agilidade muito maior também. Mas isso é algo que tu tem que buscar no dia a dia né, porque são acertos e são erros que tu vai avançando.

De acordo com as respostas obtidas sobre as vantagens em ser centralizadoras ou descentralizadoras, conclui-se que a harmonia, o envolvimento

do todo e o índice de acertos e benefícios na tomada de decisão é maior nas gestoras que trabalham mais com a descentralização e elas consideram válida e positiva essa vantagem.

Até mesmo a gestora que não consegue definir as vantagens em ser centralizadora, aborda que “esse é o problema nós achamos que somos *the best* e ai nós nos damos mal. Mas e aí? Trabalha com esse teu frio na barriga”.

Ciente que não há muitas vantagens em centralizar todas as funções em si, mas admite que lida diariamente com essa dificuldade.

#### 4.2.4 Competitiva

Quando questionadas sobre competição entre homens e mulheres em cargos de níveis estratégicos, e se elas acreditam existir igualdade de gênero nesses níveis, as respostas foram as seguintes de acordo com algumas entrevistadas,

não. Acho que não há igualdade de gêneros. Não há entre as cooperativas e esse é o meu sentimento, de tristeza. Agora, já na economia solidária é muito mais forte, a gente não usa a palavra competição, competição é aquele que ganha e aquele que perde. E nós não temos ganhadores e perdedores, nós temos é cooperados e cooperativados que buscam um bem comum um bem viver. Então, existe competição entre cooperativas, sim. Existe competição entre homens e mulheres, sim. Mas nós não somos sujeitos dessa ação, porque nós tentamos buscar exatamente a força do bem comum. Ninguém precisa competir com ninguém, cada um tem o seu espaço. E cada um busca o que acredita.

Conforme outra entrevistada,

não há igualdade de gêneros, ainda porque as estruturas cooperativistas são formadas por homens. Nós conseguimos no século 20 nossa introdução depois de 2005 por aí a inserção mesmo pra valer né? Ai tu vai vê isso, isso é uma cultura, é cultural ainda. Em postos estratégicos ainda serem ocupados só por homens, mas se as mulheres disputarem, elas são mais competitivas do que os homens.

Outra entrevistada aborda,

eu acho que não existe uma igualdade de gênero. A gente pode vê pelo número de mulheres que ocupam cargos de chefia, assim de gerência, né? Isso principalmente nas cooperativas agropecuárias.

Quase que por unanimidade foi possível afirmar pelas mulheres gestoras que não há igualdade de gêneros em cargos de níveis estratégicos nas Cooperativas. E salientam a competição entre homens e mulheres para esses cargos.

Essa ideia reforça o que foi dito pelo autor Marques (2014), ao afirmar que a competição é algo extremamente positivo e saudável. Argumenta ainda que ser competitivo é estar em constante busca pelo seu melhor. Pois as mulheres entrevistadas salientam que outras mulheres precisam buscar esses espaços, a fim de que haja posteriormente uma igualdade de gênero em cargos estratégicos.

Logo outra entrevistada aborda uma visão um pouco diferenciada, a qual mostra que as mulheres vêm buscando e conquistando esses espaços, que na maioria dos casos são compostos unicamente pelo sexo masculino.

Então eu entendo assim ó: que é muito mais uma questão de oportunidade, né? Das mulheres se lançarem para esses desafios do que propriamente uma igualdade. Porque se a gente for comparar hoje o cargo de diretoria de operações eu tenho muito mais homens, se eu pego cargos de diretoria executiva da Cooperativa, aí sim, só tenho homens, tu entende? Mas isso é algo que ao longo do tempo foi mudando, mas vem mudando porque as mulheres vêm se lançando mais pra esses cargos também, vem se qualificando, se empoderando, conseguindo trabalhar melhor com essas questões de conciliar trabalho, família vida pessoal, tu entende? Eu acho que isso vem se desenvolvendo ao longo do tempo, eu acho o seguinte, que a mulher também assume pra si também um papel de dona de casa que é um pouco da história, sabe, então assim ó: o lançamento pro mercado de trabalho pra ocupar essas posições mais estratégicas também depende do movimento delas de conseguirem trabalhar com isso com essa tranquilidade, sabe? E não serem rotuladas, porque eu acho que quem se rotula muito é a gente mesma (*risos*).

Assim, agrega-se que, embora não haja igualdade de gênero em cargos de níveis estratégicos, as mulheres vêm se lançando e se empoderando para atingir esses níveis na gestão das Cooperativas, e que isso se reflete de acordo com níveis e cargos ocupados dentro da pirâmide organizacional.

Verificou-se ainda a necessidade de questionar sobre o que precisa ser feito para que haja igualdade entre homens e mulheres nesses cargos de níveis mais elevados nas cooperativas, e para melhor entendimento dessa questão, uma

entrevistada mencionou que, “A mulher tem que conquistar seu espaço, buscar a autodeterminação e tocar a vida pra frente, né”?

Outra entrevistada,

eu acho que é o próprio desenvolvimento que precisa se ter, é a própria participação, tu entende? Nessas esferas mais estratégicas, é tu conseguir circular nesses meios é tu vir mesmo pra esse meio. É participar das seleções, é ta qualificada tanto quanto, sabe, pra ti poder mesmo ta inserida. A questão das mulheres é muito este ambiente, se lançar. Porque eu tenho colegas que são gerentes, sabe, e elas se lançaram pra essas vagas tu não precisa ser escolhida ou ser chamada, tu te lança pra essas vagas. Eu acho que isso vem aumentando no mercado de trabalho. É se lançar pra esses cargos entendendo todos os riscos que tu tem e trabalhar com isso de forma bem positiva.

De acordo com uma seguinte entrevistada,

primeiro, a mulher tem o problema de não se valorizar, ela tem que se valorizar mais. Segundo, se profissionalizar. Terceiro, impor as ideias dela. Porque muitas têm medo de numa reunião se impor. Ter conhecimento e habilidades cada vez maiores, e a mudança de atitude, Aonde eu vou eu marco território pra mulher. Mas são sou feminista aquelas de tirar o sutiã, mas eu marco território para a mulher, eu deixo a marca da mulher, e isso é importante à mulher tem que se dar conta disso. Que nós temos um vasto caminho pra andar, e oportunidades maravilhosas, mas nós temos que mudar o nosso posicionamento. Não dá mais pra ficar culpando os homens por não nos darem oportunidades, nós temos que ir atrás das oportunidades, porque se esperarmos sentadas em casa que tenhamos oportunidades nós vamos ser um numero maior de pessoas desempregadas pessoas sem oportunidade. E nós somos capazes como qualquer pessoa a atingir objetivos desde que nós consigamos ter o conhecimento ter as habilidades e as atitudes adequadas.

Outra entrevistada afirma que,

a mulher precisaria começar a desde os conselhos, participar mais dessas lideranças, que daí isso acontece automático, né? Aí é uma questão que vai acontecer automático dentro da cooperativa. Então acho que se nós começássemos essa questão pelos conselhos, trazer as mulheres nas lideranças, acho que aí isso ia ser um pouco automático pra dentro da cooperativa. Mas a cooperativa poderia incentivar mais, uma forma de tu começar a trazer elas, e eu acho que também é o empoderamento da mulher, querer assumir esses papéis, né?

De acordo com as respostas obtidas pelas entrevistadas, ficou evidente que para a maioria delas, a mulher precisa se lançar para esses cargos dentro da organização cooperativa, ela precisa se impor e ocupar seu espaço, almejar e conquistar seu território. Pra isso, elas salientam a importância das mulheres em participar mais desses ambientes corporativos, além de se empoderar, se valorizar e

de certa forma se qualificar para ocupar esses espaços. Visto que há possibilidade de crescimento na carreira profissional feminina, basta as próprias mulheres acreditarem e buscarem esses propósitos.

#### **4.2.5 Conservadora**

As gestoras foram questionadas com relação a ser conservadora ou mais impulsiva em seus processos de tomada de decisões dentro das atividades da Cooperativa, logo uma resposta foi a seguinte, “na verdade eu sou mais conservadora, primeiro eu penso eu reflito em algumas coisas, tu entende? Tento não tomar decisões no impulso”.

Outra entrevistada aborda,

conservadora no sentido assim, de preservar valores, de preservar a cultura da Cooperativa, sim né? Acho que a gente precisa ter isso, mas assim, aberta a mudanças, né? Sempre disposta ao que tiver de novo, a gente tem que buscar novidades, então assim oh, não aquela pessoa que barra mudanças, que não quer ver nada diferente do que é feito hoje, não.

De acordo com outra entrevistada,

eu acho que a gente tem que buscar mais que a gente tem que evoluir, tem que avançar. Agora acho que a gente tem que conservar sim essa questão da cultura da cooperativa que trouxe ela até aqui, acho que nesse sentido é importante a gente ter um certo conservadorismo aí pra poder levar adiante essa cultura, passar isso de geração a geração.

De acordo com as respostas dessas entrevistadas, ambas se consideram conservadoras, no que tange a não tomar decisões de maneira impulsiva, e também conservadora no sentido de preservar a história a missão e os valores da Cooperativa.

Logo, outras entrevistadas abordaram opiniões diferentes, segundo uma das entrevistadas,

ah eu era impulsiva, agora não. Agora como eu represento esses órgãos eu penso eu reflito e faço todas as ponderações possíveis e às vezes até me chamam de democrática demais. Eu acho que agora eu aprendi, mas antes nem pensar. Eu era uma “pipoquinha”, botava no óleo e ela saltava. E eu

acho que isso é bom isso a vida te ensina. E eu posso te dizer, por eu ter melhorado eu consegui muito mais após isso do que antes.

Outra entrevistada salienta que,

não, eu não me sinto uma pessoa conservadora. Eu tenho um espírito inovador, empreendedor, e quero ver as coisas acontecerem, especialmente nas mudanças, sejam elas políticas, econômicas, sociais, e também a nível de igreja. E a nível de cooperativismo, é assim que a gente anseia, que um dia as mulheres podem também participar mais das coordenações das cooperativas.

Com relação a essa análise, viu-se que uma das delas não se consideram conservadora, que se considera inovadora e empreendedora, que clama mudanças. Em contrapartida, outra entrevistada, assume já ter sido impulsiva, porém com os ensinamentos da vida e a maturidade profissional, trabalhou com relação a isso e hoje é mais conservadora, reflete e pondera quando necessário.

Diante da obtenção dessas respostas e do parecer do autor Tirapani (2015), o qual aborda que o ser conservador sabe da importância da mudança a fim de melhorias, constatou-se que metade das entrevistadas se considera conservadora de maneira cautelosa e menos impulsiva, contrário a isso e concordando com o autor, a outra metade das entrevistadas se considera inovadoras adeptas de mudanças.

#### 4.2.6 Dedicada

No que diz respeito à característica dedicação, embora as mulheres possuam inúmeras características positivas as quais facilitariam as mulheres a atingir cargos de níveis mais elevados dentro das cooperativas, foi questionado as entrevistadas, se para o sexo feminino é mais complexo alavancar na carreira profissional do que para o sexo masculino, e para melhor compreensão desse assunto, algumas entrevistas responderam que,

eu acho que sim. Eu acho que é por causa dessa questão cultural da sociedade. Eu acho que a mulher tem que provar duas vezes que ela é capaz.

Outra argumenta,

é cultural, ainda não se viu a mulher gênero como uma profissional total. Ainda em determinados setores é um tabu ter mulheres. Talvez até nós já vencemos alguns espaços, mas ainda existe o tabu de que a mulher ainda não tem estrutura pra estar em certas posições.

Uma terceira entrevistada aborda o seguinte,

eu acho que sim, até por essa complexidade que muitas vezes as próprias mulheres se impõem, entende, de sempre serem perfeitas. De sempre estar presente em todos os momentos, eu acho que isso de certa forma interfere sim, tu entende? Porque aí tu quer fazer sempre 100% tudo e muitas vezes tu não vai conseguir estar em vários lugares ao mesmo tempo né? Então quando tu não consegue trabalhar bem com isso eu acho que de certa forma tu trava tua carreira.

A maioria das entrevistadas acredita que sim, que para o sexo feminino é mais complexo alavancar na carreira profissional e em cargos de níveis estratégicos, e abordam que um dos motivos é por questões culturais, que no Cooperativismo esses cargos ainda são na grande maioria das vezes liderados por homens.

Uma das entrevistadas se opõe a essa opinião e argumenta,

eu acho que não, acho que não é impedimento não. Porque assim a mulher é de fato detalhista, mas assim, eu na minha visão, eu sempre acho que nós podemos e devemos dar o máximo de nós. Então eu procuro assim, exigir de mim, mas também exigir dos outros que convivem comigo, e fazer dar o máximo né, aproveitar bem o tempo dar conta dos recados, fazer tudo que eu posso fazer hoje pra não deixar pra amanhã, então isso é importante pra gente também dar conta das responsabilidades que nos cabem.

Diante desta resposta, na visão desta gestora, notou-se que as mulheres têm igual liberdade e possibilidades de ocupar determinados cargos tanto quanto os homens, desde que para isto ela dê o melhor de si. Logo, essa única entrevistada concorda com a opinião dada por Ribeiro (2008), o qual fala que a dedicação está atrelada a gostar daquilo que se faz fazer com prazer com a potencialidade de repetir sempre. Oposto a esse parecer, a grande maioria das entrevistadas expõe que não há tanta dedicação feminina a fim de que estas cresçam na carreira profissional.

#### 4.2.7 Emotiva

No que se refere à característica de ser emotiva, onde muitas mulheres tem maior tendência a levar determinadas coisas para o lado pessoal e muitas vezes se ressentir com mais frequência, acredita ainda que as mulheres gestoras que alcançaram cargos de alto escalão nas cooperativas são um tanto quanto racionais. Com isso, julgou-se interessante argumentar a visão delas sobre esse misto de sentimentos como razão e emoção que fazem parte da vida das mulheres nas atividades profissionais, buscando melhor entendimento, uma gestora abordou que,

é bem como tu diz, é um misto. Tem muitas vezes que tu tem que ter um senso de racionalidade, eu acho que não é nem 8 nem 80, que nem tem o ditado né? Tu tem que conseguir conciliar isso, esse é um dos desafios né? Se tu levar tudo pro lado da emoção tu não vai conseguir avançar, e a mesma coisa a questão da razão, se tu levar 100% da razão. ? Então eu acho o seguinte, que a mulher por ela ter a emoção ela não precisa deixar de ter a razão, é como tu faz equilibrar essas duas situações, né? Depende muito da situação e do que tu quer mostrar pra pessoas, que tu não é sempre 100% forte tem muitos momentos que tu vai acabar se emocionando, o que a gente precisa entender é isso, que tu não precisa ta sempre se escondendo atrás de uma barreira. Eu acho que o equilíbrio entre razão e emoção é bem importante.

Uma segunda entrevistada,

eu tento fazer o equilíbrio né? Nem a emoção de mais nem a emoção de menos. Eu acho que a gente tem que trabalhar com razão e trabalhar com a emoção. E tentar formar o equilíbrio. O equilíbrio sempre em toda a parte é o que nos norteia né? Então eu acho bem importante cultivar o equilíbrio.

Na opinião de uma terceira entrevistada,

a nós somos emotivas sim. Mas ao mesmo tempo quem começa a chegar lá em cima, ela começa a ter sim que ser mais racional. Ela começa como mæzona, e ela vai percebendo que ela tem que tomar determinadas atitudes, que as vezes até dói. Mas ela tem, o cargo exige dela determinadas coisas. E ai ela tem que sim se posicionar, firme e de acordo com que aquele momento exige, e as vezes há dificuldades. Mas tudo depende do perfil de cada uma, bem como o homem.

De acordo com outra entrevistada,

as mulheres que ocupam os cargos mais de chefia e gerência, a razão tem que vir na frente da emoção. Não dá pra gente se deixar levar muito pela emoção, isso atrapalha bastante o crescimento e a ascensão. Embora, eu acho que um pouquinho de emoção trás esse toque feminino na gestão,

não deixa você ser aquela pessoa muito seca, muito direta. Eu acho que isso faz parte tem que usar na medida e saber dosar.

Conforme as respostas obtidas, concluiu-se com precisão que para todas as gestoras entrevistadas, as mulheres precisam saber lidar com o equilíbrio entre os sentimentos de razão e emoção. Salientaram que ambas as características são importantes nas atividades profissionais femininas, mas que se uma se sobrepor a outra poderá ocorrer alguns problemas. Ficou evidente que dosar esse misto de sentimentos é a melhor forma para uma gestão de sucesso, e lidar com isso conforme a situação para obter os melhores resultados. Evidente que todas entrevistadas, concordam e afirmam o que o Sbie (2017), propôs, ao abordar que para se obter uma boa gestão é fundamental que os gestores saibam identificar e controlar suas próprias emoções.

Ainda, julgou necessário questioná-las sobre como a emoção afeta seus papéis como gestoras de cooperativas uma das respostas foi a seguinte, “eu tento não fazer transparecer a emoção, mas claro nenhuma pessoa é perfeita, né”?

Outra entrevistada,

eu acho que a emoção ela te ajuda a fazer refletir sobre algumas situações de uma forma diferente, eu acho que nesse sentido a emoção ela te ajuda, sabe? Quando tu fala com emoção pras pessoas, quando tu fala algo verdadeiro que elas querem escutar tu colocar a emoção nessas palavras trás as pessoas pra uma realidade diferente, sabe? Pra alguns sentimentos que tu consegue despertar, eu acho que isso é bem legal sabe? E eu acho que isso sim as mulheres conseguem fazer com mais facilidade do que os homens, não é que consigam fazer melhor, mas com maior facilidade, que é trazer esse cunho da emoção pra ti conseguir ver situações de maneiras diferenciadas.

Outra gestora afirma,

eu procuro separar. Sempre assim, eu tenho que tomar uma decisão, eu to pensando dessa forma pela minha emoção ou pela minha razão? E eu sempre tento separar isso porque realmente, com o passar do tempo à gente aprende com isso, onde a emoção toma conta nem sempre você toma a melhor decisão, né? Então eu procuro sempre agir mais pela razão.

Diante das respostas obtidas, verificou-se que as entrevistadas pensam e agem de maneira bastante diferenciada uma da outra. Onde uma esclareceu não deixar a emoção transparecer, outra busca sempre que possível separar razão e emoção para alcançar a decisão mais acertada, e ainda outra entrevistada abordou que a emoção é importante no papel de gestão que auxilia na percepção de

determinadas situações e até mesmo na maneira de lidar com as pessoas. Com isso, evidencia-se que as mulheres estão mais uma vez de acordo com Sbie (2017), no momento em que este salienta que uma organização é feita por pessoas, desta forma por emoções.

#### **4.2.8 Esforçada**

Sobre a característica das mulheres serem esforçadas para cumprir vários papéis como, gestora, mãe, mulher e dona de casa, achou-se interessante questioná-las se é valido afirmar essa posição e como elas lidam com isso em seu dia a dia, as respostas das entrevistadas foram as seguintes,

ah eu acho que sim. Porque as mulheres têm uma dupla ou tripla jornada, né? Eu acho que elas se esforçam bastante pra conseguir cumprir a contento todos os papéis né? Eu acredito que aquelas que conseguem ocupar alguns cargos de destaque dentro das empresas, elas têm que dar algo mais pra poder conseguir em alguns momentos até separar o profissional do pessoal, né? Acho que sim.

Segundo outra entrevistada,

eu acredito e confirmo que sim. Porque o esforço é próprio da vida da mulher. A mulher na realidade ela tem trabalho de manhã, trabalho de tarde e muitas vezes de noite também, fazem um terceiro turno com a família né? Especialmente as mulheres que trabalham fora. Então a mulher é esforçada por natureza, é da índole da mulher. Eu confirmo isso e tenho certeza, eu percebo isso em mim e também nos outros, especialmente mulheres empreendedoras que tem essa importantíssima característica.

Outra entrevistada salienta,

sim é válido. Bem válido isso que tu diz. Eu acho assim ó né que quando tu se dispõe a trabalhar fora ter uma vida profissional e cumprir com isso tu tem que tá ciente que nem tudo tu vai cumprir a regra de 100%, né? Então eu acho que o grande segredo pra tudo isso é tu ter alguns pares, alguns braços a mais, tu entende? Então assim ó: eu sempre trabalhei desde a faculdade né? Sempre fui bem independente sempre trabalhei desde a época de faculdade e quando eu resolvi, por exemplo, eu casei eu tenho uma filha então eu trabalhava numa agência, quando eu decidi vir pra cá e assumir um cargo como esse que ia me exigir muito mais tempo de dedicação muito mais viagens e tudo mais, eu tenho um apoio muito forte que possa me dar esse suporte em casa, que eu acho que isso é um grande segredo né? Tu ter outras pessoas que possam te ajudar a fazer isso, porque se tu quiser atender tudo em 100% tu te frustra então tem que

saber que algumas coisas tu não vai conseguir fazer e tu precisa ter alguns apoios também que eu acho que é muito a relação que a gente vive é a mesma com o homem, tu entende? Porque ele também precisa ter alguns apoios pra conseguir se desenvolver profissionalmente e pessoalmente só que de certa forma a gente rotula que pro homem é mais fácil e eu acho que não é, sabe? São desafios muito parecidos então tu precisa ter alguns braços a mais pra poder te dar conta e tem que trabalhar muito bem com isso né porque tu não pode te sentir frustrada porque algumas vezes tu não vai conseguir ir numa apresentação dum filho, tu entende? Algumas vezes não vai tá num aniversário em casa então são essas questões que eu acho que elas são bem importantes pra ti conseguir conciliar, eu acho que a palavra mais assertiva nesse sentido e conciliar tudo isso, né? E tu conseguir trabalhar todos esses sentimentos, né?

De acordo com outra entrevistada,

eu sempre coloco que a mulher é diferente do homem numa grande característica e aí eu faço um paralelo num domingo em casa, tá? Pra chegar e te dizer o que tu quer ouvir. Domingo em casa o homem tá focado na frente da televisão de tarde olhando jogo, a mulher pode passar de qualquer maneira que ele não vai largar o jogo pra ir ao encontro dela, ele manda ela arredar pra sair da frente porque ele tá focado. A mulher tá na cozinha, tá na sala, tá nos quartos, nem que seja por ouvido. Mas ela sabe o que os filhos estão fazendo, ela sabe manejar tudo que tá na estrutura de casa, ela já tá lavando roupa pra segunda tá tudo pronto, ela vai passar vai fazer tudo e ainda ouve o que os vizinho do lado tão falando e o que que tá acontecendo. Então essa característica da mulher olhar muito mais o todo, pode ser algo que é positivo pra nós e em algumas pode ser negativo. Porque ela se distrai mais do que se foca como o homem, porque eles são bem focados.

Evidenciado através das respostas obtidas, concluiu-se que para todas as mulheres entrevistadas é válido dizer que o sexo feminino se esforça a fim de cumprir vários papéis na vida, tanto pessoal quanto profissional. Exposto com clareza em suas falas, ela mencionaram que as mulheres são várias pessoas numa só, e que lidam muito bem com isso, pois é da essência feminina agir desta forma.

Com clareza, e diante das respostas obtidas, todas entrevistadas concordam com o autor Meller (2017) no que ele se refere que ser esforçada é muito bom, pois a satisfação de um sonho vem diante do esforço empenhado.

Ainda considerou-se relevante questioná-las quem é mais cobrado nesses papéis e nas atividades gerenciais cotidianas, homens ou mulheres, e algumas gestoras argumentaram que,

eu acredito que a cobrança é a mesma tanto pro masculino quanto pro feminino, tanto homens quanto mulheres. Claro que as mulheres elas vão ter que despende um esforço maior talvez, por causa desses outros papéis dela, a, por exemplo, uma mulher que tem filhos: tem que se ausentar pra levar um filho ao médico, ela vai ter que compensar isso em outro momento,

e se esforçar mais. Mas em termos da cobrança, eu acredito que não tem uma cobrança assim diferente entre homens e mulheres. O que eu acho é que assim, tem uma dificuldade maior pras mulheres atingir certos cargos, mas depois que elas estão nesses cargos não vejo uma cobrança diferente por ser homem ou mulher.

Outra gestora argumenta,

ai eu acho que a cobrança ela é idêntica, tu entende? Eu entendo que a cobrança é idêntica, eu não vejo que os meus pares tanto homens quanto mulheres eles tem cobranças diferentes, o que a gente tem é habilidades diferentes, entende? Eu acho que uma mulher é muito mais sensível num cargo gerencial do que muitas vezes um homem, mas nesse sentido, mas a cobrança ela é idêntica. Eu sempre trabalhei dessa forma eu não quero ser cobrada nem menos e nem mais tem que ser cobrada tanto quanto os outros e isso na Cooperativa é algo que é bem trabalhado.

Evidente que para estas gestoras a conclusão se equivale, ambas acreditam que a cobrança é e deve ser a mesma tanto para o sexo feminino como para o sexo masculino. Que não deve haver cobranças diferenciadas com relação à diferença de gêneros, que ambos tem potencial e capacidades a fim de assumir cargos estratégicos e saber lidar com questões pessoais e profissionais em nível de cobrança.

Logo, em contrapartida uma entrevistada se manifesta de maneira contrária, sua visão e opinião são expostas de acordo com a seguinte fala,

as mulheres, não tenho dúvida. Porque nós somos cobradas e ainda tem aquele estigma de que nós somos bonequinhos de luxo, e que nós representamos, mas ainda não é a nível de conhecimento e profissionalismo, e eu acho que isso ta mudando. E eu fico muito feliz de representar as mulheres cooperativistas, mulheres bravas, trabalhadoras que fazem bem o seu ofício, e que tem uma mulher que representa elas, mas eu não gostaria de ser a única, eu gostaria de ter mais mulheres junto comigo, fazendo esse papel.

Contradicória as outras entrevistadas, verificou-se com a obtenção dessa resposta que as mulheres têm alto grau de cobrança se sobrepondo a cobrança masculina, a entrevistada menciona que muitas mulheres ainda são tratadas como bonequinhos de luxo, porém que essa visão está mudando e clama por mais mulheres participando do Cooperativismo, mostrando serem mulheres fortes, e de fibra.

#### 4.2.9 Insegura

No que tange a característica de insegurança, as mulheres gestoras foram questionadas sobre como elas se consideram: seguras ou inseguras em suas atividades profissionais, e a resposta de uma gestora foi a seguinte, “sim me considero uma pessoa segura. Porque é um cultivo da vida”. Outra entrevistada salienta, “tu acha que eu sou insegura? (risos) sou uma pessoa extremamente segura, tenho claro, meus baixos”.

De acordo com outra fala de uma entrevista,

não. Eu não me considero uma pessoa insegura, muito pelo contrário eu me considero uma pessoa segura eu sei o que que eu quero, como eu quero, sabe? Quais são os meus desafios e o que eu vou ter que abrir mão de alguma coisa. Isso sim, eu não me considero insegura, não.

Ainda, outra entrevistada aborda que,

ás vezes segura e às vezes insegura (risos). Não, mas eu acho que mais pra segura, assim olha, e o que que me dá essa segurança na verdade dentro da Cooperativa, é, a experiência. Eu não cai de paraquedas nesse cargo, eu tô a 25 anos na cooperativa e eu passei por vários setores, eu trabalhei em vários setores antes de chegar no cargo o qual eu estou hoje, e eu acho que esse conhecimento do todo, do todo não, da grande parte da cooperativa assim, por ter participado do operacional e de vários processos me dá a segurança que eu preciso hoje. Claro que tem momentos que bate a insegurança, como eu falei antes né, a eu tô tomando a melhor decisão ou não tô tomando? É correto isso? A gente tá fazendo justiça? Tem disso né? Mas no mais acho que essa bagagem que eu tive, que eu fui crescendo internamente, me dá essa segurança que eu não teria se eu tivesse vindo de fora e caído num posto assim, como alguém de fora viria a fazer isso né?

Por unanimidade pode-se concluir que todas as mulheres gestoras entrevistadas se intitulam como seguras. Contrárias a opinião dos autores Cursino e Neto (2015) que abordam que a insegurança faz com que as mulheres centralizem certas coisas e impõem sua aprovação sobre tudo, elas deixaram essa análise explícita com suas respostas argumentando que a segurança é primordial em seus cargos e ocupações, embora em determinados momentos venham a ter certa insegurança, porém na grande maioria dos casos e situações conseguem lidar e agir com maior segurança e determinação, pois seus papéis de gestoras dentro das cooperativas em que atuam exigem delas essa característica.

Ainda achou-se necessário questioná-las sobre quais as barreiras que as mulheres enfrentam no Cooperativismo, conforme as entrevistadas, uma resposta foi a seguinte, “o machismo, o domínio do poder, é uma palavra que não cabe pra nós na economia solidária nem no cooperativismo”.

A fala de outra entrevistada foi a seguinte,

é de tu conseguir conciliar toda a tua vida familiar, tu entende? Vida pessoal e de trabalho. Eu acho que isso sim gera um pouco de insegurança é o quanto tu se cobra pra ser uma mãe sempre presente né? Uma esposa sempre presente e ter que dar conta do trabalho. Se tu tiver esse tipo de sentimento acho que tu gera uma insegurança e isso muitas vezes pode te frear no teu desenvolvimento, isso eu acho que sim sabe. é mais nesse sentido né de o quanto muitas vezes essa exigência que tu faz de si mesma tu entende? Ela pode não deixar que tu se desenvolva, mas eu acho que é mais por esse caminho.

Conforme outra entrevistada,

eu acho que tu ter que provar a cada dia a tua capacidade mais do que o homem. E isso te gera uma insegurança, porque assim parece que a tua voz seria melhor ouvida. Porque o cooperativismo principalmente o agrícola que é o nosso caso, é um universo bastante masculino né? Eu acho que essa insegurança vem no sentido assim, às vezes uma mesma opinião se dada por uma mulher, é tipo assim, a ela não conhece tanto disso, e o homem teria mais essa credibilidade assim. Acho que é isso por ser um universo mais masculino, né?

Ainda, outra entrevistada aborda,

primeiro que é um mundo essencialmente machista, ou seja, vou mudar o termo, masculino. Porque eles ficam brabos quando eu digo que é machista. Também acho que é um termo forte, mas é masculino.

As respostas foram variadas, porém pode-se concluir que além de as mulheres terem que saber conciliar melhor vida profissional e pessoal e provar sua capacidade frente a isso em cargos de níveis estratégicos, a grande maioria das entrevistadas evidenciou que o machismo, ainda é bastante intenso no mundo e também no cooperativismo. Que a maior ocupação de cargos de presidência, diretoria e gerência são ocupados por homens, e que isso vem a ser uma possível barreira para as mulheres, porém de forma qualificada e com o passar dos anos esse cenário vêm mudando e o sexo feminino vem quebrando esses paradigmas de que só homens tem poder profissional.

#### 4.2.10 Intuitiva

Questionadas sobre a intuição, a qual na maioria das vezes é considerada uma característica tipicamente feminina, a capacidade de prever certas coisas, buscou-se saber se a intuição das mulheres auxilia e orienta suas decisões, com isso as respostas de algumas gestoras foram as seguintes,

eu concordo com essa afirmação, e eu acho que a mulher por uma característica própria, eu acho que isso ajuda bastante. Não sei se é bem da intuição, mas com o passar do tempo à gente aprende a fazer uma leitura diferente dos fatos, ou pela intuição ou pela experiência e isso ajuda né? E é mesmo aquela questão feminina, mas eu não saberia dizer como ela me ajuda, mas muitas vezes a gente consegue perceber aquela situação, é por aqui ou é por ali. Eu não sei te explicar como isso se dá né? Não sei se tem a ver com a sensibilidade da mulher, ter essa parte intuitiva.

Outra entrevistada,

eu tenho muito essa sensibilidade, eu acho que eu cultivo a partir da família, a intuição o pressentimento. E assim, outros fatos também, é muito presente em nós mulheres essa questão da intuição.

De acordo com uma terceira gestora entrevistada,

como é que eu vou te responder isso? Eu costumo dizer que as vezes a gente tem um anjinho sentado em cima do ombro sabe? Mas é difícil tu conseguir responder isso quando é que te auxilia ou não, porque é bem de intuição mesmo prejudicar, não prejudica porque tem que fazer uma leitura de cenários sabe são alguns *insights* que te dá sabe? Mas isso eu não saberia te explicar muito bem o quanto isso ajuda ou não e em que momentos isso acontece ou não sabe? Isso eu não saberia te dizer precisamente, mas que muitas vezes ela te ajuda, ela te ajuda.

Para uma seguinte entrevistada,

olha ultimamente a minha intuição está excelente! E eu tenho prestado mais atenção nessas sensações, que eu tenho de intuição. . Então eu acho que sim e a mulher tem sim eu acho que ela tem o *feeling*, mais aguçado pra isso, de perceber até por que eu acho que nem todas têm a sensação e a coisa da maternidade, mas nós somos preparadas pra isso né? Querendo ou não.

Verificou-se diante das respostas obtidas, que as entrevistadas consideram a intuição sim, um trunfo feminino, que ela é importante em determinados momentos das atividades profissionais, e embora algumas tivessem certa dificuldade em

definir, mas a maioria acredita que a intuição é positiva e trás benefícios para o processo de gestão. Salientaram ainda que são de certa forma intuitivas e que esse diferencial trás aptidões para elas.

Logo, foram questionadas se a intuição delas pode ajudar ou atrapalhar em suas atividades dentro da gestão da cooperativa, e uma entrevistada respondeu que, “eu acho que ela é importante e eu acho que ela pode ajudar. Acho que atrapalhar não, acredito que não”.

Conforme outra entrevistada,

ah ela ajuda, mas as vezes também te põe em saí justa né? Por quê? Porque quando tu usa só a intuição e não a razão junto, muitas vezes tu perde. Tá? Então tu tem que mesclar as duas coisas. Tu tem que observar essa intuição que tu tem, mas tu tem que ter a razão junto. As duas têm que tá juntas.

De acordo com uma terceira entrevistada,

ela é importante porque eu acho que ela ajuda a prevenir, e projetar muitas coisas... então eu acho que é bem importante à gente sentir a importância dessa intuição, pra poder garantir também prevenções.

Para outra gestora ao ser questionada, afirma que,

eu acho que ela é importante, importante é sabe? tu ter um *feeling* para algumas coisas isso eu acho que é importante as vezes te aguça algumas coisas sabe Então eu acho que sim, isso sim, mas eu acho que a intuição é muito mais pelo lado da expertise que tu tem de alguma coisa que possa acontecer. Mas eu acho que ela ajuda, ela não atrapalha, ela ajuda.

De maneira unânime, todas entrevistadas evidenciaram com clareza e solidez que a intuição é importante e que a mesma só tem a ajudar e trazer benefícios para elas e também para as decisões que deveram ser tomadas no processo de gestão das cooperativas em que atuam.

Diante dos resultados obtidos através dos questionamentos feitos as mulheres gestoras, pode-se identificar total semelhança com a abordagem do autor Marchini (2017), quando este aborda que a intuição está disponível para todas as pessoas, e que esta é uma forma de buscar conhecimento, ainda salienta que nem todas as pessoas saibam utilizá-la, porém as mulheres gestoras deixaram explícito de forma clara o quanto sabem lidar bem com esse trunfo feminino, trazendo pontos

positivos diante de seu poder intuitivo, e ainda que esse diferencial muitas vezes agrega benefícios.

#### 4.2.11 Leal

Referente à característica da lealdade, onde a maioria das mulheres se considera leal, com a probabilidade de criar vínculos e amizade no trabalho, as gestoras foram questionadas sobre como seus laços de amizade criados no trabalho interferem em seus relacionamentos profissionais, e algumas respostas foram as seguintes,

assim, olha, eu tento ser o mais justa possível, sabe? Ter uma decisão bem imparcial. Ah não é porque tu é a minha amiga fora que tu vai ter um benefício aqui dentro. Eu tenho sempre essa preocupação, sabe? De tratar todo mundo com a mesma justiça, sabe? Esses laços de amizade e tudo mais a gente precisa sim ter, mas eu preciso desenvolver todos que estão ao meu redor, sobre minha gestão de uma maneira bem profissional, tu entende? Os laços de amizade são importantes sim, mas quando tu senta na cadeira, tu tem que ter um tratamento de desenvolvimento com todos, sem ter preferências. Eu acho assim que confiança é algo que a gente constrói sabe e sem confiança tu não tem nada. Então eu acho o seguinte, que as amizades ela são sim fortes, mas elas não podem ter uma interferência demasiada no teu relacionamento profissional. Porque se não muitas vezes se tu tiver esse lado de amizade, e tu levar pra amizade muitas vezes tu não vai conseguir desenvolver o lado profissional né? Então isso tem que ser algo que tu precisa trabalhar isso contigo bem com clareza. O profissionalismo ele precisa ser mantido, a gente precisa ser justa com todas as pessoas pra não ter essas preferências.

Para outra entrevistada a resposta foi a seguinte,

olha eu não deixo isso interferir. Tenho grandes laços aqui dentro da Cooperativa, mas eu sou mais rigorosa com as pessoas mais amigas minhas, com as pessoas mais próximas. Eu acho que lealdade sim, eu acho que você tem que ser leal, só que eu não posso deixar isso interferir no meu trabalho. E assim, sempre que eu tiver que ser crítica com alguma situação, os meus amigos os meus parentes, porque a gente acaba tendo amizades e parentesco até dentro da Cooperativa até em função de ser cidade pequena, eu sou mais rigorosa e me policio mais em relação ao meus amigos, eu me cobro mais em relação a isso pra não dar nenhuma brecha nenhuma chance pras pessoas questionarem. Ah porque é amigo, porque é parente, porque é conhecido. Então eu procuro ser bem honesta e separar.

Assim, outra gestora respondeu que,

não, não devem interferir, pra mim não. Porque pode ser minha irmã, pode ser minha sobrinha, pode ser uma amiga íntima se fez vai levar igual aos outros, não tem dó. Pisou na bola é igual pra todos. Porque eu separo amigos de profissionais. E talvez eu seja mais rigorosa, com as pessoas que são mais chegadas, sou mais exigente.

Diante das respostas obtidas, concluiu-se que para as mulheres gestoras entrevistadas a lealdade é de suma importância bem como os laços de amizade e confiança, uma vez que é praticamente inevitável não construir laços de amizade ou até mesmo parentesco dentro da cooperativa. Porém todas deixaram claro e afirmaram que não deixam isso afetar nas suas relações profissionais, que elas têm grande capacidade de discernimento e que algumas delas acreditam cobrar ainda mais daqueles que são próximos por questões de afinidade.

Se opondo ao que foi dito pelo autor Mendes (2008), ao afirmar que lealdade é uma virtude difícil de ser praticada no mundo corporativo, as mulheres gestoras afirmam serem leais em seus relacionamentos profissionais, e que mantém este distinto do lado pessoal.

Ainda com relação a essa característica da lealdade questionou-se a elas quem é mais leal no trabalho, se homens ou mulheres, uma entrevistada respondeu que, “eu não saberia te responder isso”.

Já outra entrevistada,

eu acho que mulher quando quer puxar o tapete (risos)... mas não sei se chega a ser mais homens ou mais mulheres, eu não saberia dizer porque eu não consigo perceber uma diferença.

A lealdade pode ser cultivada. Ela pode ser igual dependendo do cultivo

Uma seguinte entrevistada abordou,

eu acho que dos dois lados tu tem tanto pessoas leais quanto pessoas desleais. Porque pra mim a lealdade não tem a ver com o gênero ela tem a ver com a pessoa, com o caráter da pessoa, com o que que aquela pessoa é, porque eu posso ser leal e desleal, dependendo das minhas convicções. E se eu sou um mau caráter eu não vou ser leal, agora se eu sou uma pessoa imbuída de princípios e valores pode ser homem ou mulher. Lealdade pra mim é caráter, ou tu é ou tu não é.

Conforme as respostas obtidas, podem-se analisar diferentes visões sobre a capacidade de lealdade entre homens e mulheres, algumas não souberam definir com precisão quem é mais leal, não conseguem visualizar isso com clareza. Outras

acreditam que a lealdade não tem referência com gênero que tal pode ser cultivada e está ligada ao caráter e a índole da pessoa, tanto homens e mulheres podem ser tanto leais como desleais.

#### 4.2.12 Multifuncional

No que diz respeito à característica de ser multifuncional, a capacidade de fazer e pensar em varias coisas ao mesmo tempo, argumentou-se as gestoras se elas se consideram multifuncionais duas respostas foram breves e sucintas, apenas “sim”. Uma terceira entrevistada ainda brincou, ao responder dessa forma “mas bota multifuncional. Pareço uma antena parabólica, nada escapa”.

Para outra entrevistada a resposta foi a seguinte,

sim. Se me deixarem eu faço duas, três coisas ao mesmo tempo. Mas eu tenho me policiado, pra na hora que eu tiver que falar com alguém eu paro tudo e falo com alguém. Que aí a gente tem um termo aqui que é: Gestão da atenção. Que isso é um ponto que eu preciso desenvolver, eu preciso ta atenta, porque quando eu vejo eu to fazendo duas coisas ao mesmo tempo, sem se perceber, tu entende? Eu não deixo de prestar atenção em ti, mas ao mesmo tempo a impressão que eu passo é que eu não to prestando atenção quando eu to fazendo outra coisa. É quase que automático. É uma coisa que eu tento sempre desenvolver é a gestão da atenção, porque isso é como tu reflete na tua equipe né. Então quando eu faço duas coisas ao mesmo tempo o que as pessoas ao meu redor estão percebendo, o que será que eles querem de mim? Então isso é uma questão que a gente trabalha aqui dentro que é a gestão da atenção, e gestão do tempo. Se eu vou conversar contigo eu tenho que ter uma conversa contigo, então essa conversa tem que ser produtiva, nós temos que avançar e não muitas vezes ficar fazendo duas coisas ao mesmo tempo e não produzindo. São duas coisas que andam juntas.

Mais uma vez, por unanimidade, as mulheres gestoras responderam de forma positiva a questão. E concluiu-se que todas se consideram multifuncionais, concordando com o que foi dito pelo autor Marques (2017) ao afirmar que o mundo globalizado exige profissionais multifuncionais, sendo capazes de realizar diversas atividades ao mesmo tempo, porém sem perder o foco em nenhuma delas.

Julgou-se ainda interessante questioná-las se elas consideram a multifuncionalidade benéfica em seus processos de gestão dentro das cooperativas em que atuam, e algumas gestoras responderam que,

acho que é próprio de nós mulheres, ter essa multifuncionalidade, acho que é uma característica muito forte e eu cultivo muito isso também. Eu consigo dar conta de muitas coisas ao mesmo tempo também. Claro quando chega a idade também, a gente tem que dar uma diminuída no ritmo né?

Logo, outra gestora abordou que,

cada um tem uma característica, mas eu acho que nós mulheres nós temos essa característica maior, nós vamos olhando tudo junto faz parte da nossa curiosidade, faz parte nós queremos conhecer mais. Não digo que sejam todas as mulheres, mas a grande maioria.

Outra entrevistada salienta,

sim, eu acredito que essa é uma característica essencialmente da mulher, e isso trás benefícios, porque ao mesmo tempo que tu ta resolvendo uma coisa aqui, tu já tá olhando outra e já tá ouvindo o que outros estão falando, sabe, e acho que isso auxilia bastante. Acho que eu consigo ser essa pessoa, embora que quando isso é muito exigido acaba atrapalhando né? Mas essa questão de ser multifuncional acho que pra mim ajuda bastante no meu trabalho.

Verificou-se uma sintonia entre as respostas obtidas, ambas acreditam que esse diferencial feminino é positivo, e trás muitos benefícios, essa capacidade de estar envolvida e visualizando um todo.

Porém, contraditório a isso, outra entrevista embora concordando com alguns benefícios dessas características, aborda outra visão não tão positiva de ser multifuncional, para melhor compreensão, a fala da entrevistada,

é notório que a mulher consegue fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo né? Só que isso causa um impacto nem sempre positivo. Vou te dar um exemplo, né: Logo que eu cheguei pra trabalhar aqui na Sede da Cooperativa, eu vinha duma rotina de agência né, onde eu conseguia conversar com as pessoas e trabalhando e vice-versa. Porque lá eu já tava a um bom tempo, já fazia quase 8 anos, que eu tava na agência então as pessoas já me conheciam. Quando eu cheguei aqui, eu cheguei no mesmo ritmo, então eu escrevia um *email* e conversava contigo e isso deu um impacto tão negativo nas pessoas como se eu não tivesse interessada em saber o que ela queria. Então eu acho que essa multifuncionalidade ela, tem que ter um cuidado pra ti poder utilizar. Porque a facilidade que tu tem nem todo mundo entende isso como uma facilidade positiva, pode acabar a outra pessoa que precisa da atenção tendo aquele sentimento que tu não ta dando atenção que não é importante, que aquilo que ela veio te falar não faz diferença. Então eu acho que na multifuncionalidade de tu tentar fazer várias coisas ao mesmo tempo, nem sempre tu consegue fazer tudo da forma como tu precisaria atender. Eu acho que é tu entender qual é o teu momento e aí saber que sempre as pessoas vão ser o teu objetivo principal. Deve saber que gestão se faz com pessoas, então tu precisa dar atenção as pessoas. Isso é bem impactante, sabe! Mas nem todo mundo consegue fazer duas coisas ao mesmo tempo, nem sendo mulher, nem todas

conseguem fazer, então é como tu trabalha isso na percepção de um grande grupo.

Com exemplos práticos e vivenciados por ela mesma, a gestora argumenta que a multifuncionalidade feminina pode ser vista por outras pessoas como um descaso, e nem sempre trás benefícios e pontos positivos. Salienta a importância de saber trabalhar da melhor maneira com essa questão a fim de não ser mal interpretada.

#### 4.2.13 Ponderada

Referente à característica de serem ponderadas, a qual requer agir com prudência, reflexão e bom senso, as entrevistadas foram questionadas com relação a serem mais imediatistas em suas tomadas de decisões, ou se são ponderadas e fazem reflexões e análises anteriores, as respostas de algumas entrevistadas foram as seguintes,

assim, são duas coisas tá? Quando falo de mim, tá? Eu sempre fui uma pessoa que sempre dei respostas imediatas e ao longo do tempo eu percebi que pra mim a melhor resposta que eu do nunca é a de imediato. Então o que eu sempre tento fazer e algumas vezes eu consigo é de ser ponderada. Mas o meu perfil em si não é dessa pessoa ponderada. Mas hoje em dia muito pela própria posição, pelos próprios desafios eu procuro ser mais ponderada. Eu escuto primeira coisa, a gente tem que escutar pra depois falar. E muita vezes eu acho que esse é o caminho que te da uma segurança maior porque muitas vezes se tu responde no calor da emoção a tua resposta ela não é a melhor pra quele momento.

De acordo com outra entrevistada,

antigamente era bateu levou. E era mesmo. Agora, por todos esses cargos que eu tenho, eu brinco que antes eu não era, mas agora eu sou uma *lady* (risos). Eu tenho que refletir, então hoje eu me acho bem mais ponderada do que eu era antigamente. Da pra dizer que eu to melhorando.

De acordo com essas afirmações, verificou-se que metade das entrevistadas afirmou serem no seu passado profissional mulheres mais impulsivas e imediatistas em suas decisões, porém ao longo da maturidade profissional e dos anos de atividade, elas acabaram lidando de maneira mais positiva e assertiva com relação a

essa característica, a ponderação começou a fazer parte de suas vidas profissionais a qual trouxe resultados benéficos para ambas.

Diante desse resultado, as entrevistadas confirmam o que foi exposto pelo autor Gaudêncio (2013), ao afirmar que um líder ponderado quer harmonia no grupo e o melhor relacionamento entre todos, criando um clima e trabalho confortável.

Logo, diferentemente das ponderações anteriores, algumas gestoras tem opiniões diferentes com relação a esse quesito, e as respostas mostram que,

depende a situação. Tem casos que tem urgência e eu decido meio rápido. Casos que são um pouco mais demorados eu decido com um pouco mais de ponderação. Mas se tiver que ter uma decisão daqui a 10 minutos, eu tomo a decisão. Se é pro bem comum.

Conforme outra gestora entrevistada,

assim, a minha característica pessoal é de ser um pouco impulsiva, e eu me manifesto, mas numa decisão eu sou um pouco mais ponderada. Sempre assim ó, e o que isso pode trazer de consequências. Não vamos decidir nada de cabeça quente vamos analisar melhor, eu sou mais ponderada nesse sentido. E eu não me omito de opinar de me posicionar, mas sempre essa minha característica de buscar ouvir outras pessoas faz com que eu seja mais ponderada.

Verificou-se diante dessa análise que para estas gestoras suas ações dependem das situações, ou seja, agem de maneira ponderada ou mais impulsiva e imediatista de acordo com o momento. Que quando possível agem de maneira conjunta em conformidade com todos e de maneira mais cautelosa, e em outros momentos se exige mais pressa e rapidez elas vem a agir com mais impulso e menos ponderações, mas que tudo depende da situação e do tempo em questão.

#### 4.2.14 Preocupada

No que diz respeito à característica preocupação, aquele sentimento ocasionado na maioria das vezes pela responsabilidade diante de determinadas situações, as gestoras foram argumentadas em quais momentos de suas atividades profissionais elas identificam maior intensidade de preocupação, a fim de facilitar, foi dado alguns exemplos para que elas se baseassem, porém elas tinham total

liberdade para expor outros exemplos de preocupações, algumas respostas mostraram que,

eu acho que assim, óh que... Não existe uma maior preocupação, tu entende? A preocupação é tu conseguir conciliar a relação com as pessoas, a relação com os resultados, o relacionamento que tu tem entre o grupo, essa que é a maior preocupação, como tu trabalha com todos esses itens, sabe? Porque assim, óh... Não adianta eu querer ter um relacionamento exemplar com as pessoas se eu não tiver resultados também. Não é nem fazer um nem fazer o outro. É como tu consegue conciliar isso tudo junto, sabe? Não adianta eu querer ser aceita pelo grupo, que todo mundo me adore, mas se eu não desenvolver as pessoas e não tiver resultados. Então é o seguinte, é um conjunto. É um equilíbrio em si, eu preciso ter as pessoas junto, a gente precisa ter resultados e a gente precisa trabalhar de uma maneira bem tranquila. A gente tem que enfrentar os conflitos e não botar isso tudo pra debaixo do tapete, não é tu da um tapinha nas costas que tu vai conseguir avançar, não, tu tem que lidar com os conflitos de uma maneira bem aberta, bem pontual.

Uma segunda entrevistada afirma,

o que mais nos preocupa hoje nesse momento histórico como o projeto esperança cooesperança, e a economia solidária, são as políticas públicas. A dificuldade que nós temos nesse governo, é manter o que nós ajudamos a construir pro cooperativismo, pra economia solidária, pra agricultura familiar, pras feiras.

Conforme outra entrevistada,

dentro do ramo do trabalho, hoje a minha maior preocupação é a organização dele. Porque o ramo trabalho foi discriminado muito tempo por causa das cooperativas que surgiram que não eram cooperativas né, porque se são gatos não são cooperativas, né? Minha preocupação é fazer com que a gente tenha uma nova credibilidade, e fazer com que os outros ramos contratem as cooperativas de trabalho. Fazer a intercooperação. Porque nós temos expertises em todos os setores. E ai eles vão ao mercado e contratam empresas, ou S.A., LTDA, microempresas e não nos contratam. Esse é o meu maior desafio.

Uma quarta entrevistada complementa com as seguintes palavras,

a minha maior preocupação é conseguir entregar os resultados que a direção, que as pessoas esperam. Acho que isso me preocupa muito. Eu to conseguindo atingir os objetivos? É nesse sentido que eu me preocupo mais, to fazendo aquilo que precisa ser feito? To conseguindo dar conta?

Foram dados alguns exemplos para as entrevistadas de situações que pudessem lhes causar momentos de preocupação como: relação com as pessoas;

obtenção de resultados; necessidade de ser aceita pelos demais, porém elas poderiam além desses expor seus exemplos de preocupação.

E diante das diversas respostas obtidas, pode-se concluir que as entrevistadas possuem determinados momentos de preocupação, que condizem com o que foi dito pelos autores Clark e Beck (2012) ao afirmar que momentos de preocupação se concentram principalmente na incerteza de algum futuro desfecho negativo ou ameaçador e na qual a pessoa ensaia diversas formas de resolver o problema, mas não consegue reduzir a sensação elevada de incerteza sobre a possível ameaça.

#### **4.2.15 Sensível**

Com relação à sensibilidade as mulheres gestoras foram questionadas como elas se comportam sobre pressão, e a fala de algumas entrevistadas foram as seguintes,

Assim ó, como me comporto sobre pressão (*risos*), depende. Mas assim, olha, o comportamento sobre pressão ele muitas vezes, tu entende, tu não consegue manter aquela tranquilidade. Até porque algumas coisas em algum momento que nem eu digo: o teu copo vai virar. Essa que é questão né? Então é o seguinte é um esforço né pra ti conseguir manter o equilíbrio sobre um estado de pressão muito grande, então assim ó: a pressão eu acho que ela pega sempre quando é algo desconhecido. Porque tem níveis de pressão diferente né porque quando a pressão é sobre algo que tu conhece, tu sabe, então eu já não me abato tanto. Eu me abato muito quando é algo que eu desconheço aí sim eu fico mais abatida, tu entende? Aí sim que é mais fácil de eu não tomar a melhor decisão quando a pressão é sobre algo que tu conhece eu acho que ela não exerce tanto essa questão de um comportamento né, de tu não ter estabilidade.

Para outra gestora,

é eu não gosto de trabalhar sobre pressão, acho que nenhuma pessoa gosta no mundo né? Porque assim, nós temos o livre arbítrio, doado por Deus, Deus nos deu a liberdade, então eu não gosto de trabalhar sobre pressão. A gente trabalha a liberdade, mas no comprometimento saber que tem tarefas a cumprir hoje e amanhã todos os dias, né?

Conforme outra entrevistada,

ah eu vou te dizer que quando eu sou pressionada eu tenho as vezes duas reações: Um eu fico olhando, e a outra quando eu to braba eu choro. Mas choro, eu continuo falando, mas eu choro. E também choro de emoção. Então quando eu to chorando as pessoas não sabem se eu to braba quente da cara, ou se eu to emocionada. Mas as vezes é por determinadas coisas que eu quero que aconteça e que eu vejo que eu luto, luto, luto e não chego. Então é um sentimento às vezes dúvida, a pressão faz e eu reajo às vezes de uma forma ingênua. Porque essa é a minha característica, eu digo que a razão pra mim é uma coisa muito forte. Mas as vezes a emoção pra mim bate mais forte ainda. E eu acho legal isso, porque eu acho que quando a gente perde uma das duas, tu vai se ralar. Então elas tem que ta juntas, tu tem que ter a razão, mas tu não pode esquecer a emoção.

Assim a entrevistada aborda que,

assim ó, no inicio eu era bem mais sensível, me deixava abalar muito mais. Hoje eu já comecei a aprender a lidar um pouco mais com isso. E conseguir controlar até um pouco mais através da respiração. Claro que tem situações que não tem como a gente separar, de você não misturar um pouquinho a razão com a emoção né? Mas eu me considero equilibrada, mas eu sou bastante sensível.

Foi ainda julgado relevante perguntar sobre como elas se sentem e reagem diante de situações que venham a lhe causar frustrações, e uma das respostas foi a seguinte, “então com a frustração eu trabalho de uma forma mais tranquila. Porque se não tu enlouquece né (*risos*)”.

Outros argumentos ficam evidenciados na fala da seguinte entrevistada,

eu trabalho de certa forma mais tranquila com as frustrações tenho certeza que se eu não consegui alcançar o resultado que eu esperava não foi por falta de esforço, mas sim por muitas coisas que estão ao nosso redor né?

De acordo com outra gestora,

as frustrações precisam ser reelaboradas, né? Às vezes tem pessoas que tem problemas de saúde porque se frustraram na vida. Eu reelaboro as frustrações, não vou dizer que não tenho frustrações, todas as pessoas têm, mas a gente saber equilibradamente assumir uma frustração reelaborar ela e dar um passo adiante.

Ah todo mundo tem frustrações. Quando eu vejo que eu to lutando to fazendo alguma coisa, e que me frustra, às vezes eu fico raivosa, e as vezes não. Tudo depende da ocasião e o que que é. E como aquilo vai causar um impacto pra mim e pra onde eu to e a onde eu represento. Eu te digo que eu sou um poço: as vezes de águas tranquilas e as vezes de águas turbulentas. Depende de como me cutucarem. A vida me domou. Porque quando a gente é jovem a gente é impetuoso, a gente pensa que tudo ta ao nosso alcance e que a gente vai conseguir tudo. E a gente bate a cara, mas com o tempo a gente começa a perceber, que dentro do mundo

tem determinadas regras determinadas coisas que nem tudo tu pode fazer. Que nem tudo tu pode assumir. E ai vai te moldando, uns como eu, foi moldado mais tarde. Outros foram moldados mais cedo.

Logo outra entrevistada salienta,

a num primeiro momento eu me abalo. Às vezes tem algumas coisas assim que me deixam lá em baixo. Da aquela tensão nos ombros, aí que vem a parte da sensibilidade, né, e da ansiedade. Às vezes eu me abalo naquele momento, mas depois bola pra frente e vamos lá. No inicio mais, mas agora já to lidando melhor com isso, com o passar do tempo.

De acordo com os questionamentos feitos e com relação aos resultados obtidos deste, pode-se concluir que a sensibilidade faz parte do perfil das mulheres gestoras entrevistadas, em certos momentos com maior intensidade, porém em outros com intensidade menor. Todavia, as gestoras confirmam o que foi exposto pelo autor Marques (2015), ao dizer que líder deve ser sensível para compreender que seus profissionais são seres humanos e, como tal, possuem diversas facetas que precisam ser compreendidas e respeitadas. Todos são humanos dotados de sentimentos que de alguma forma podem acarretar em sensibilidade emocional.

A fim de melhor explicar os resultados obtidos diante das entrevistadas feitas bem como após a análise dos resultados, buscou-se agrupar as características as quais foram identificadas com maior presença no perfil das mulheres gestoras, bem como as características que tiveram menor presença e aplicabilidade na visão das entrevistadas, sendo assim, há melhor entendimento conforme a tabela a seguir:

Quadro 2: Síntese dos resultados

Maior presença/aplicabilidade	Menor presença/aplicabilidade
Analítica	
Competitiva	
Emotiva	Ansiosa
Esforçada	Centralizadora
Intuitiva	Conservadora
Leal	Dedicada
Multifuncional	Insegura
Ponderada	
Preocupada	
Sensível	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no roteiro de entrevista aplicado.

Diante dessas considerações, ficou evidente que o modelo teórico utilizado neste estudo foi de grande valia e altamente esclarecedor, trazendo percepções da vida profissional de mulheres gestoras de cooperativas bem como algumas características que fazem parte de seus perfis. Com base nas contribuições de Cursino e Neto (2015) e no processo de coleta de dados nas cooperativas foi possível entender os conceitos, delineados em categorias de análises referentes as características que possam vir a compor o perfil das mulheres gestoras, e ainda se estas mulheres gestoras possuem essas características e se de certa forma se auto avaliam com ou sem a presença dessas em seu perfil profissional, logo salienta-se, a importância e a aplicabilidade desse estudo nas cooperativas onde há mulheres em sua cúpula, bem como fazer uma análise do alinhamento entre a teoria e a prática.

## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, são expostas as principais conclusões de acordo com os dados apresentados anteriormente, logo, são feitas algumas sugestões e recomendações a fim de proporcionar subsídios para esse e outros estudos posteriores.

Este trabalho buscou apresentar um tema de grande relevância para as cooperativas bem como para o universo feminino, pois estas necessitam compreender a importância das características que compõem o perfil das mulheres que fazem parte da gestão cooperativista. Por isso a importância de buscar sempre apresentar às mulheres que seu empoderamento frente a cargos estratégicos é de grande valia e importância para o crescimento tanto pessoal quanto profissional, sabendo lidar da melhor maneira possível com características diversas que vêm a fazer parte de seu perfil interferindo significativamente em suas atividades cotidianas, tanto de maneira positiva como negativamente.

Nesse sentido, o trabalho procurou identificar e avaliar as características das mulheres gestoras de cooperativas no estado do Rio Grande do Sul, comparando-o com o modelo proposto por Cursino e Neto (2015).

No que se refere aos resultados, foi possível fazer algumas observações relevantes. Sobre as categorias de análise que fizeram parte do processo de pesquisa, como: analítica; competitiva; emotiva; esforçada; intuitiva; leal; multifuncional; ponderada; preocupada e sensível, todas entrevistadas afirmaram com maior intensidade a presença dessas características em seus perfis profissionais em se tratando de sua aplicabilidade em suas atividades de gestão.

As características menos presentes nos perfis das mulheres gestoras entrevistadas foram: ansiosa; centralizadora; insegura. Acompanhada das seguintes características: conservadora e dedicada, as quais a grande maioria das entrevistadas julga sua importância, porém embora haja dedicação feminina em seus processos profissionais ainda assim se torna complexo as mulheres alavancarem na carreira profissional. Da mesma forma, de acordo com o conservadorismo, elas alegam ser uma característica importante em aspectos culturais das cooperativas em que atuam, porém priorizam a inovação e são a favor de mudanças sempre que possível para a melhoria da gestão.

Ou seja, com base nas respostas obtidas foi possível observar que as mulheres gestoras buscam o lado positivo de cada característica, amenizando sempre aqueles pontos negativos que possam vir a ocorrer de acordo com alguma característica em específico.

Foi possível avaliar a forte relação das mulheres gestoras entrevistadas com o modelo proposto por Cursino e Neto (2015), objetivo deste estudo.

Além disso, foi possível observar a grande importância de estudar as características femininas que compõe o perfil das mulheres que ocupam cargos estratégicos possam se auto avaliar e de certa forma fazer uma perspectiva de sua vida profissional ao longo do tempo de atuação nas cooperativas.

A partir deste estudo, foi possível ampliar os conhecimentos no que se refere ao assunto discutido e suas aplicabilidades na gestão de uma organização cooperativa na busca de atingir seus objetivos.

Como contribuições, espera-se que este estudo possa servir de auxílio às organizações cooperativas, para que estas possam ter ciência da importância do perfil feminino frente a cargos estratégicos. Isso porque as informações proporcionadas podem valer para o conhecimento mais detalhado, com a finalidade de provocar maior reflexão sobre as abordagens aqui feitas.

Ainda assim, foram observadas algumas limitações durante o estudo. Pois se sabe que pela natureza de pesquisas científicas, às vezes nem todas as etapas são desenvolvidas em relação às questões metodológicas. Por isso destacam-se aqui algumas limitações relevantes de serem salientadas: quanto ao método escolhido, quanto às técnicas de coleta, e análise dos resultados bem como a busca por mulheres em cargos estratégicos, uma vez que na grande maioria das cooperativas esses postos são ocupados por bases masculinas, dados numéricos com relação à quantidade de mulheres que ocupam cargos de alto escalão no organograma das cooperativas.

Porém, cabe salientar que estas limitações não desqualificam o trabalho, uma vez que o mesmo alcançou os objetivos propostos. Por fim, por esses e outros motivos, o que fica é a contribuição a fim de que outros estudos sejam elaborados de modo a progredir nessa discussão teórica e prática que esse trabalho se propôs a fazer.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BELL, J. **Projeto de pesquisa:** guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- CASTRO, M. G. **O conceito de gênero e as análises sobre mulher e trabalho: notas sobre impasses teóricos.** Caderno Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Salvador: n. 17, jul./dez., 1992.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CLARK, D. A.; BECK, A. T. **Vencendo a ansiedade e a preocupação:** Com a terapia cognitiva comportamental. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- CUNHA, M. G. Uma cooperativista incansável. **[Entrevista disponibilizada em 2016, a internet]** Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/06/revista-rio-grande-cooperativo-jan-fev-mar-2016.pdf>>. Entrevista concedida a Revista Rio Grande Cooperativo. Acesso em: 26 ago. 2018.
- CURSINO, A. M. C.; NETO, A. C. O estilo de gestão da mulher executiva brasileira: o feminino no masculino ou o masculino no feminino?. In: ANDRADE, J. O.; NETO, A. C. **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sobre diferentes abordagens.** São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 8. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496716/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 26 ago. 2018.
- D'ANGELO, Helô. **Ansiedade é muito maior nas mulheres, diz estudo.** 10 jun. 2016. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/saude/ansiedade-e-duas-vezes-mais-comum-nas-mulheres-diz-estudo/>>. Acesso em: 03 out. 2018.
- SILVA. **A diferença entre controlador e centralizador.** 2013. Disponível em: <<http://www.executivosincero.com.br/2013/01/11/a-diferenca-entre-controlador-e-centralizador/>>. Acesso em: 03 out. 2018.
- DOMINGOS. **Participação feminina é crescente no cooperativismo de crédito.** 2016. Disponível em: <<http://www.sicobexecutivo.com.br/ns/participacao-feminina-e-crescente-no-cooperativismo-de-credito/>>. Acesso em: 3 out. 2018.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** São Paulo: Artmed, 2009.
- GARDNER, W. L.; PELUCHETTE, J. V. E.; CLINEBELL, S. K. **Valuing, women in management: an impression management perspective of gender differences.** Management. v. 8, n. 2, 1994.

**GAUDÊNCIO. A sabedoria da liderança.** 2013. Disponível em: <<https://comunicandolideranca.wordpress.com/2013/03/30/que-lider-voce-e/>>. Acesso em: 03 out. 2018.

**GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. **GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas.** RAC – Revista de Administração Contemporânea. V. 6, n. 2, p. 185-207 Maio/Ago. 2002.

**HITEAM. Aprenda como desenvolver a sua capacidade analítica.** 2018. Disponível em: <<http://www.hiplatform.com/blog/aprenda-como-desenvolver-a-sua-capacidade-analitica/>>. Acesso em: 03 out. 2018.

**KI MOON, Ban.** ONU destaca importância das cooperativas para criação de empregos no mundo. **[Entrevista disponibilizada em 6 de julho de 2016, a internet]** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/onu-destaca-importancia-das-cooperativas-para-a-criacao-de-empregos-no-mundo/>>. Entrevista concedida a ONU, Acesso em: 22 ago. 2018.

**LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**MARCHINI, V.** Intuição é uma forma de conhecimento que está em todos nós, embora nem todas as pessoas saibam utilizá-la, diz fundadora do Centro de Desenvolvimento do Potencial Intuitivo, de São Paulo. **[Entrevista disponibilizada em 11 de maio de 2017, a internet]**. Disponível em: <<http://linktoleaders.com/intuicao-na-lideranca/>>. Entrevista concedida a Margarida de Sá, Acesso em: 3 out. 2018.

**MARQUES, J. R. 5 Características do profissional multifuncional.** 11 ago. 2017. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/5-caracteristicas-do-profissional-multiprofissional/>>. Acesso em: 3 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Sensibilidade e liderança.** 26 nov. 2015. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/sensibilidade-e-lideranca/>>. Acesso em: 3 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Ser competitivo é ruim?** 11 jun. 2014. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/ser-competitivo-ruim/>>. Acesso em: 3 out. 2018.

**MELLER, Willian. Você consegue ser mais do que esforçado.** 7 dez. 2017. Disponível em: <<https://sitecampus.com.br/voce-consegue-ser-mais-do-que-esforçado/>>. Acesso em: 3 out. 2018.

**MENDES, Jerônimo. A importância da lealdade no trabalho.** 19 ago. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-lealdade-no-trabalho/24572/>>. Acesso em: 3 out. 2018.

OLABUENGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodificacion dela vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa.** Bilbao: Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, A. R. de; GAIÓ, L. E.; BONACIM, C. A. G. **Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico.** Revista de Administração da UFSM, 2(1), 80-97, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **História do Cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **O Que é Cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Ramos do Cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/ramos>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

RIBEIRO, Valdemir. **O poder da dedicação.** 9 set. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-poder-da-dedicacao/25085/>>. Acesso em: 3 out. 2018.

SBIE. **Como controlar as emoções no trabalho e liderar bem uma equipe?** 2017. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/blog/como-controlar-emocoes-no-trabalho-e-liderar-bem-uma-equipe/>>. Acesso em: 03 out. 2018.

SICOOB. **A importância da mulher nas organizações cooperativas.** 2011. Disponível em: <<https://sicoobcredip.wordpress.com/2011/03/10/a-importancia-da-mulher-nas-organizacoes-cooperativas/>>. Acesso em 22 ago 2018.

SISTEMA OCERGS SESCOOP/RS – **O Que é Cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

TIRAPANI, Caco. **O que significa ser conservador?** 16 jul. 2015. Disponível em: <<https://www.revistaamalgama.com.br/07/2015/o-que-significa-ser-conservador/>>. Acesso em: 19 out. 2018.

YIN, R.K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEA, M. E. P. Cooperativas tem a tarefa de empoderar mulheres. **[Entrevista disponibilizada em 8 de março de 2018, a internet]** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/noticia/21029/cooperativas-tem-a-tarefa-de-empoderar-as-mulheres>>. Entrevista concedida a Sistema OCB, Acesso em: 26 ago. 2018.

## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Roteiro de entrevista

A finalidade desse roteiro de entrevista está em identificar e compreender o perfil e as características das mulheres gestoras de cooperativas da região central do estado do Rio Grande do Sul, de modo a avaliar o grau de semelhança com o modelo de Cursino e Neto (2015).

#### Dados da entrevistada:

1. Cargo ocupado na Cooperativa:
2. Tempo de atuação na Cooperativa:
3. Formação:

#### Modelo teórico norteador:

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1.Esforçada 2.Ansiosa 3.Intuitiva 4.Insegura 5.Ponderada | 6.Conservadora 7.Sensível 8.Competitiva 9.Emotiva 10.Dedicada | 11.Multifuncional 12.Analítica 13.Leal 14.Centralizadora 15. Preocupada |
|--|---|---|

#### Esforçada

1. Sabe-se que as mulheres, em particular, buscam uma melhor qualidade de vida com relação a trabalho e família. É válido dizer que as mulheres se esforçam para cumprir vários papéis, como: gestora, mãe, mulher e dona de casa? Qual sua opinião sobre isso?
2. Como você gerencia esses vários papéis em seu dia a dia?
3. Como você vê na relação profissional de homens e mulheres? Quem é mais cobrado sobre esses papéis nas atividades gerenciais cotidianas?
4. Você acha que se esforça mais que seus colegas homens e como você percebe isso?

#### Ansiosa

5. Você se considera uma pessoa ansiosa no trabalho?
6. Como você se compara do ponto de vista da ansiedade com outras colegas mulheres? E com outros colegas homens?
7. Em que momentos você identifica maior ou menor ansiedade?

### **Intuitiva**

8. Intuição, é uma característica tipicamente feminina, na maioria das vezes faz com que as mulheres consigam ver certas coisas antes mesmo de acontecerem. De que maneira a intuição auxilia e orienta nos processos de tomada de decisão?
9. Você se considera uma pessoa com um alto ou baixo grau de intuição?
10. Você acha que a intuição é importante e pode ajudar ou atrapalhar no processo de tomada de decisão?

### **Insegura**

11. A insegurança por muitas vezes permeia o dia a dia nas atividades das mulheres gestoras. Podendo ser por falta de valorização da mulher frente a suas capacidades profissionais, ou até mesmo por dificuldade de confiar em si mesmas diante de bases masculinas que compõem o quadro profissional. Para você quais as principais barreiras que as mulheres enfrentam no cooperativismo?
12. Você se considera insegura ou segura? Por quê?
13. Que tipo de habilidades e/ou atitudes você desenvolveu para ser segura?
14. Que tipo de habilidades e/ou atitudes você precisa desenvolver para deixar de ser insegura?

### **Ponderada**

15. Diante de uma situação como você reage? Responde rapidamente sem pensar muito? Na necessidade imediata de resolver o problema? Ou você se considera ponderada, você consegue parar para refletir e analisar?

### **Conservadora**

16. Você se considera mais conservadora ou mais agressiva/impulsiva no processo de tomada de decisão ou diante de uma determinada situação?
17. Como você percebe as consequências ou os resultados dessas atitudes sobre as pessoas com que você se relaciona profissionalmente?

### **Sensível**

18. Com relação à sensibilidade, como você se comporta sobre pressão?
19. Como você reage a frustrações?
20. Como você reage diante dos objetivos transpostos?
21. De que forma você deixa isso transparecer para o grupo a qual você está inserida?

### **Competitiva**

22. Com relação à competição entre mulheres e homens em cargos estratégicos, você acredita que nas organizações cooperativas há igualdade de gêneros? Por quê?
23. O que é necessário ser feito para chegar a essa igualdade?
24. Quais argumentos você tem para afirmar que já existe essa igualdade?

### **Emotiva**

25. Há mulheres que se consideram emotivas, com tendência a levar tudo para o lado pessoal e se ressentir com mais frequência. Em contrapartida, considera-se que mulheres executivas que chegaram a topo das organizações são mais racionais. Como lidar com esse misto de sentimentos inerente a carreira executiva?
26. Como a sua emoção afeta seu papel de gestora?
27. E na sua relação com seus superiores e subordinados?
28. Em consequência, sua emoção interfere no resultado do trabalho dessas pessoas?

### **Dedicada**

29. Mesmo as mulheres sendo, na grande maioria, dedicadas, comprometidas e disciplinadas, detalhistas e focadas no trabalho, pode-se dizer que para o sexo feminino é mais complexo alavancar na carreira profissional e ocupar cargos de diretoria e gerencia do que para o sexo masculino? Sim ou não? Por quê?
30. (SIM) Quais são as características que as mulheres precisam desenvolver para atender a ocupação desses cargos?

### **Multifuncional**

31. Multifuncionalidade, uma característica considerada na maioria das vezes um trunfo da sexualidade feminina é a capacidade de fazer e resolver várias coisas ao mesmo tempo. De que forma esse diferencial feminino trás benefícios e aptidões para o processo de gestão na cooperativa?
32. Você se considera multifuncional? Sim ou não? Por quê?
33. Se cargo atual na cooperativa exige que você seja multifuncional? Sim ou não? Por quê?

### **Analítica**

34. Mulheres executivas se consideram inteligentes porque se preocupam em entender o contexto de determinadas situações, além de analisar o impacto das suas decisões. Em sua opinião quais características a mulher precisa desenvolver para que ela tenha capacidade analítica das situações?
35. Em sua opinião as mulheres tem uma capacidade analítica menor, igual ou superior à dos homens? Por quê?

### **Leal**

36. Muitas mulheres se consideram leais, e acreditam se apegar mais as pessoas, estabelecendo vínculos, se envolvendo e sentindo mais do que os homens. De que maneira os laços e amizades criados no trabalho interferem em seu relacionamento profissional?
37. Quem é mais leal no trabalho, homens ou mulheres? Por quê?
38. A lealdade se dá mais entre mulheres? Entre homens? Ou entre homens e mulheres?

### **Centralizadora**

39. Como você se avalia na tomada de decisão e a execução das atividades: você é mais centralizadora ou descentralizadora? Por quê?
40. Quais vantagens e desvantagens você observa em ser centralizadora ou descentralizadora?

### **Preocupada**

41. No seu trabalho quais são os fatores que causam maior preocupação? Exemplos: relação com pessoas? Preocupação com resultados? Necessidade de ser aceita pelo grupo?