



## ASCENSÃO E DESENVOLVIMENTO DAS MULHERES LIDERES EM UMA COOPERATIVA MATO-GROSSENSE

### RISE AND DEVELOPMENT OF WOMEN LEADERS IN A MATO- GROSS COOPERATIVE

#### ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Ivânia Freire da Silva, UFSC, Brasil, Email: prof.ivaniafreire@gmail.com

Francisco Antônio Pereira Fialho, UFSC, Brasil, Email: fapfialho@gmail.com

#### Resumo

O cenário atual, tem oportunizado as mulheres assumir cargos de maior responsabilidade e exigência técnica. Apesar de ainda persistirem muitos obstáculos e desafios, a liderança feminina tem sua presença marcada nas organizações. Deste modo, este artigo investiga as especificidades que levaram ascensão das mulheres a liderança e as práticas voltadas ao seu desenvolvimento em uma cooperativa mato-grossense. A pesquisa de método qualitativo foi realizada por meio da análise de conteúdo, visando elucidar os fatos narrados pelas participantes. Os achados apontam que a liderança feminina tem se destacado por uma virtude de agir de forma democrática e por sua empatia. Além disso, o desenvolvimento de liderança favorece a confiança da relação entre líder e liderado através do feedback de 360 graus que é uma das práticas utilizadas na cooperativa.

**Palavras chaves:** Liderança feminina; práticas de desenvolvimento; cooperativa

#### Abstract

The current scenario has given opportunities for women to assume positions of greater responsibility and technical demand. Although many obstacles and challenges still persist, female leadership has a marked presence in organizations. Thus, this article investigates the specificities that led to the rise of women to leadership and practices aimed at their development in a cooperative in Mato Grosso. The qualitative method research was carried out through content analysis, aiming to elucidate the facts narrated by the participants. The findings indicate that female leadership has stood out for the virtue of acting democratically and for its empathy. In addition, leadership development favors trust in the relationship between leader and subordinate through 360-degree feedback, which is one of the practices used in the cooperative.

**Keywords:** Female leadership; development practices; cooperative

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é uma temática abrangente e que desperta o interesse tanto entre líderes quanto entre liderados. Presente nas discussões de várias áreas, seu conceito foi sendo ramificado e distanciado da ideia de uma definição pontual. Especificamente, sabe-se que a conduta de um líder com seus liderados pode inferir de forma positiva ou negativa nos resultados traçados pelas organizações (Heifetz, 1998). Além disso, como não há um perfil certo ou um único estilo de

se praticar a liderança é salutar ter cautela nas tomadas de decisões em não desconsiderar os objetivos pessoais dos seguidores (Abbade & Brenner, 2009; Salvagni & Canabarro, 2015), pois a ausência desses tendem a gerar insatisfação e desmotivação nos membros de equipes (Silva, Paschoalotto & Endo, 2020).

Estudiosos acerca da liderança apontam para uma crescente investigação nos estilos de liderança transformacional e transacional (Bass, Avolio & Atwater, 1996; Avolio, Bass & Jung, 1999; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Guerra, Tartarotti & Camargo, 2018) como os fatores determinantes para uma liderança eficaz. Em estudo Silva et al. (2020), confirmam a forte presença desses dois estilos de liderança nas organizações brasileiras, mas enfatizam que temas como coaching e liderança feminina ainda demanda estudos adicionais, sendo este último o foco deste artigo.

A pesquisa sobre liderança feminina tem sido ampla e complexa, haja vista que engloba o desempenho e evolução das mulheres líderes em vários contextos (político, religioso e artístico e outros), e diversos setores econômicos (agricultura, indústria, comércio serviço) da sociedade (Silva, 2020).

No ambiente organizacional, o tema sobre a liderança feminina é ainda mais necessário. Embora as mulheres não mais careçam de acesso à liderança, uma vez que superaram o fenômeno *glass ceiling* (teto de vidro) ao alcançar cargos de alta hierarquia, a igualdade total ainda é um objetivo um pouco distante. Isso se deve ao fato de as mulheres ainda enfrentarem obstáculos adicionais, retratados como *sticky floors* (piso pegajoso) e *labyrinth* (labirinto), ou seja, essas metáforas têm o poder de moldar a percepção social, manipular sutilmente atitudes e comportamentos em relação a outras pessoas (Christofides, Polycarpou & Vrachimis, 2013; Carli & Eagly, 2016, Fernandez, 2019).

A pesquisa *Women in Business* recentemente realizada pela Grant Thornton (2022), aponta que as mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança dentro das empresas brasileiras. No entanto, a lacuna de gênero no mercado brasileiro é ainda bem significativa: apenas 17% dos cargos de presidência das empresas são ocupados por mulheres, conforme relatório Panorama Mulheres 2023 publicada pela HSM (2023). Notavelmente, esse número representa uma conquista, considerando o período pós-pandemia. No ano de 2019, somente 13% das posições de presidência eram ocupadas por mulheres e em 2017, primeiro ano da pesquisa, elas representavam apenas 8% dos presidentes nas empresas.

Todavia, a dinâmica atual de mercado é caracterizada por uma competitividade acirrada entre as empresas, o que tem levado gestores e líderes organizacionais a enfrentar constantes mudanças. Com o objetivo de aplicar estratégias que resultem na diferenciação em relação aos seus principais concorrentes, as organizações passaram a buscar o desenvolvimento do seu capital intelectual (Guerra et al, 2018).

O desenvolvimento de líderes tornou-se um investimento direcionado a expansão do conhecimento, das competências intrapessoais e ao engajamento efetivo dos membros em funções e processos de liderança (Day, 2000; Mccauley, 2000; Day & O'connor, 2003). Diante do exposto, surgiram os seguintes questionamentos: *Quais especificidades favorecem a ascensão das mulheres no contexto organizacional? e como as práticas do desenvolvimento da liderança pode beneficia-las?*

O objetivo do artigo é investigar as especificidades que levaram ascensão da liderança feminina e o desenvolvimento da liderança em uma cooperativa de crédito em Mato Grosso. Especificamente, identificar os motivos do avanço de mulheres para os cargos de liderança; o perfil e características das lideranças; e as práticas voltadas para o desenvolvimento da liderança.

Além da introdução, o artigo foi organizado em quatro seções. A segunda seção apresenta uma breve fundamentação teórica, acerca da liderança feminina e o desenvolvimento da liderança. Em seguida, a terceira seção descreve os aspectos metodológicos do estudo. Na quarta seção, são apresentados os resultados acompanhados de análises temáticas. O artigo é concluído com as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### ***2.1 Liderança feminina: o percurso, os entraves e características***

O estudo da liderança conduz a reflexão acerca do papel de homens e mulheres que, por meio de competências e habilidades, conseguem influenciar pessoas de um grupo, ao promover o trabalho adaptativo necessário para o atingimento de um objetivo de proveito comum. No entanto, todo o processo para ascensão ao cargo de liderança não ocorreu ao mesmo tempo e nem igualmente para homens e mulheres.

Durante séculos, as mulheres foram subjugadas no exercício de sua capacidade colaborativa no trabalho. O século XIX foi marcado pela ideia que ao homem cabia a atividade econômica exercida fora do lar burguês, enquanto à mulher restava apenas o espaço doméstico e a responsabilidade da união familiar. No século XX, as mulheres ingressaram com mais representatividade nos mais diversos contextos produtivos que historicamente eram ocupados por homens, principalmente em espaços tido domínio público (Almeida, 2013; Siqueira & Bussinguer, 2020)

A posteriori, o amplo esforço dos movimentos feministas conseguiu inserir mais mulheres no mercado de trabalho. Conforme Fernandez (2019), isso ocorreu porque o conceito básico para considerar a economia sob a ótica feminista é o de gênero. Desde modo, a busca por igualdade de direitos e tratamentos em relação aos concedidos aos homens, gerou um novo dinamismo às organizações burocráticas (Kanan, 2010; Oliveira; Gaio & Bonacim, 2009).

Mas, a participação feminina no ambiente organizacional não foi algo fácil. Estudos relacionados à ascensão de mulheres aos cargos de gestão surgiram a partir dos anos 1970 através da atuação de mulheres maduras, com responsabilidade familiares e maior grau de escolaridade, tendo que lidar com a desigualdade de gênero (Koch, D’Mello & Sackett, 2015; Salvagni & Canabarro, 2015; Hryniewicz & Vianna, 2018), diferença salarial e a discriminação ao seu estado civil e aparência física (Oliveira; Oliveira & Dalfior, 2000; Oliveira et al, 2009; Siqueira & Bussinguer, 2020). Essa conjuntura desafiadora imposta as mulheres ficou conhecida por “teto de vidro”, ou seja, uma metáfora cultural que representa a barreira invisível que impede as mulheres alcançar posições de liderança de alto nível em organizações (Christofides et al., 2013; Fernandez, 2019).

Foi a partir dos anos 1990, que começou a discutir o papel das mulheres como líderes nas organizações (Moller & Gomes, 2010; Rincón, Gonzáles & Barrero, 2017). Entretanto, já atuando na liderança, muitas mulheres tiveram que enfrentar as barreiras ligadas aos estereótipos de gêneros (Oliveira, 2015; Rincón, González & Barrero, 2017), a interpretação de poder (Kanan, 2010), a expectativa dos indivíduos quanto ao seu papel social (Eagly & Karau, 2002), e as avaliações menos favoráveis nos processos de contratação, promoção e outros contextos de trabalho em razão da crença que as mulheres são mais emocionais do que os homens (Brescoll, 2016). Todos esses fatores contribuem para o fenômeno do “ piso escorregadio”, que se refere a obstáculos e restrições que interferem na sua progressão corporativa (Christofides et al., 2013; Carli & Eagly, 2016, Fernandez, 2019).

Para além destes, mulheres líderes muitas vezes não percebem o preconceito à sua volta, uma vez que ele não é explícito, levando-as a acreditar que existe somente em relação a outras pessoas, e não reconhecem certas ações maliciosas como formas de preconceito. Dessa maneira,

desde o momento que as mulheres ingressam no mercado de trabalho enfrentam o chamado fenômeno “labirinto” em sua trajetória (Hryniewicz & Vianna, 2018).

Atualmente, a representatividade feminina em altos cargos executivos (CEOs e presidência, diretoria e conselhos), ainda está sub-representada, conforme apontado por Silva (2010). Esse cenário é influenciado pelo simbolismo distorcido sobre as mulheres em cargos de liderança, como destacado por Kanter (1977), que muitas vezes se reflete nas decisões de contratações e promoções. Como resultado, muitas mulheres acabam ocupando cargos intermediários, enquanto os homens são direcionados para os altos níveis (Hryniewicz & Vianna, 2018).

No entanto, estudiosos da teoria da massa crítica defendem a presença mínima de mulheres nos grupos ou conselhos, a depender do contexto, esse pode ter três ou mais conselheiras já que pode mudar a dinâmica organizacional (Konrad, Kramer & Erkut, 2008) por aumentar a inovação nas empresas (Torchia, Calabrò, & Huse, 2011) e diminuir os riscos de créditos. De modo igual, Abinzano, Martinez e Polletti-Hughes (2023) destacam que a presença de diretoras é relevante para a redução de inadimplência em empresas, mas tal efeito está diretamente relacionado ao nível de influência e da liderança que elas possuem e/ ou quando as empresas para onde são indicadas se situam em países com maior igualdade de gênero.

Em um contexto de barreiras e desafios, as mulheres apresentam características desejáveis para uma boa liderança. Em um estudo comparativo de gênero, Moller e Gomes (2010) destacam que mulheres são mais generosas, habilidosas em promover a cooperação harmonia e diálogo ativo com o grupo, além de ser talentosa em negociar solução de problemas através da empatia e racionalidade. Por outro lado, os homens são caracterizados por sua competitividade, autoridade, alto controle, visão analítica e pouca emoção.

A maioria das pesquisas sobre os estilos de liderança masculina e feminina provém de pesquisa realizada antes de 1990. Esses estudos costumavam distinguir entre duas abordagens de liderança: o estilo orientado para a tarefa e o estilo orientado para o relacionamento interpessoal. O estilo orientado para tarefa é caracterizado pela preocupação com a execução das tarefas atribuídas e a organização de atividades relevantes. Já o estilo orientado para as relações interpessoais, envolve o cuidado da moral e do bem-estar dos outros (Eagly et al, 2003). Assim, neste contexto, as mulheres se enquadrariam no estilo orientado para o relacionamento interpessoal e democrático, enquanto os homens tendem a ser associado ao estilo orientado para a tarefa e autocrático.

As pesquisas realizadas posteriormente, enfatizavam novos estilos de liderança: transformacional, transacional e laissez-faire. O líder de estilo transformacional demonstra qualidades que motivam, o que lhe traz respeito e orgulho. Eles comunicam valores, propósitos e a importância da missão organizacional, exibem otimismo e entusiasmo sobre metas e estados futuros, examinam novas perspectivas para resolver problemas e completar tarefas, além de concentrar-se no desenvolvimento e orientação dos seguidores ao atender suas necessidades (Bass et al, 1996; Eagly et al, 2003).

Por outro lado, o líder de estilo transacional tende a oferecer recompensas aos seus seguidores por desempenho satisfatório. Ele atende aos erros e falhas dos liderados ao cumprir os padrões de ações corretivas (gestão por exceção ativa). Além disso, atua nos problemas somente quando estes não são alcançados (gestão por exceção passiva). Diferentemente, do estilo do líder laissez-faire, que abdica das responsabilidades ao evitar tomar decisões (Bass et al, 1996; Eagly et al, 2003).

Estudos sobre a liderança feminina destacam que as mulheres possuem um estilo de liderança transformacional, sendo mais democrática ao encorajar a participação dos seus liderados, compartilhando informações e estimulando valores, o que as tornam líderes inclusiva. Além disso, utilizam do seu carisma, empatia e habilidades interpessoais para influenciar os liderados (Bass et al, 1996; Eagly et al, 2003).

Em contrapartida, Salvagni e Canabarro (2015) destacam que não existe um único modo ou estilo correto de praticar a liderança, uma vez que homens e mulheres podem contribuir de maneira diferente e agregar resultados distintos para as organizações. Ademais, novas atitudes comportamentais tendem a ser criada dentro da empresa, desde que sejam levadas em consideração as crenças, valores e cultura organizacional, bem como as ações e conduta da equipe que está sendo liderada.

O estudo de revisão de Silva (2020) destacou que, no contexto no contexto da liderança feminina brasileira, são abrangidos os seguintes estilos: transformacional, transacional, autocrática, liberal e democrática. Além disso, o estudo identificou os fenômenos mais presentes, incluindo o “teto de vidro”, o “colarinho rosa”, a “abelha rainha” e o “comprometimento organizacional”. No entanto, a autora ressalta que a compreensão do fenômeno da liderança feminina no Brasil pode ser aprofundada com a utilização de outras perspectivas teóricas, tais como o institucionalismo, a responsabilidade social corporativa, a teoria dos *stakeholders*, a estratégia como prática e as capacidades dinâmicas.

Destarte, a liderança feminina apresenta as mesmas características básicas de liderança, porém com ênfase na quebra de paradigmas decorrentes da ascensão de mulheres aos cargos de gestão em ambiente anteriormente liderado somente por homens.

## ***2.2 Alternativas práticas para o desenvolvimento da liderança***

Em comparação com os estudos da liderança, o desenvolvimento de líderes e de liderança são fenômenos científico mais recente. Inicialmente, foi caracterizado como um movimento que partiu da prática das organizações que perceberam neste desenvolvimento uma importante fonte de vantagem competitiva e, posteriormente foi objeto de estudo no meio acadêmico (Foster, 2015; Derue & Wellman, 2009).

Em um estudo aprofundado, Foster (2015) explica que, assim como líder e liderança são constructos diferentes, o desenvolvimento de líderes não é sinônimo de desenvolvimento da liderança. A premissa do desenvolvimento de líderes emerge da suposição que a maioria das pessoas deve assumir papéis de liderança ao longo de suas vidas e participar desse processo para cumprir seus compromissos com entidades sociais, organizações, grupos sociais, voluntários e os grupos profissionais com os quais se identificam (Van Velsor & McCauley, 2004).

Outro aspecto acerca da diferença está no fato do desenvolvimento de líderes ser um processo voluntário, que, portanto, sofre influência direta da motivação para a aprendizagem pessoal. Assim, não será apenas o número de horas dedicadas ao estudo sobre a liderança ou o número de experiências de vida que determinará a aprendizagem de uma pessoa para liderar. A disposição pessoal para aprendizagem e a capacidade de assimilação são também fatores que influem na trajetória do desenvolvimento de uma pessoa (Foster, 2015).

Day (2000) distingue o desenvolvimento de líderes e o desenvolvimento de liderança com base no tipo de capital a ser desenvolvido. A estratégia de desenvolvimento de líderes concentra-se na construção de competência intrapessoal (capital humano). Para isso, as iniciativas do desenvolvimento de líderes devem incluir a promoção da autoconsciência (emocional e autoconfiança), a autorregulação (autocontrole, confiabilidade, adaptabilidade) e automotivação (com compromisso, iniciativa e otimismo).

Por outro lado, o desenvolvimento de liderança concentra-se na expansão da capacidade coletiva dos membros da organização (capital social), afim de promover o engajamento efetivo em funções e processos de liderança (McCauley, 2000). Nesse sentido, a o desenvolvimento de liderança ocorre por meio das relações interpessoais, que fortalecem a construção de uma consciência social e desenvolvimento de habilidades sociais que possibilitam o estabelecimento de relação de liderança entre as partes envolvidas (Foster, 2015).

Logo, entenda-se que o foco do desenvolvimento de líderes (capital humano) é ampliar o conhecimento e as habilidades individuais. No desenvolvimento de liderança, a ênfase está na construção de redes de relacionamento (capital social) que resultam em cooperação e criação de valor organizacional.

Em seu estudo, Day (2000) identificou algumas práticas que podem ser consideradas suporte ao desenvolvimento de líderes: Essa praticas incluem feedback de 360 graus, *coaching* executivo, mentoria, *networking*, e atribuições de trabalho e aprendizagem pela ação.

O feedback 360 graus, é um método de coleta sistemática de evidencias sobre o desempenho de um indivíduo a partir de diferentes perspectivas, incluindo a percepção de pares, subordinados e supervisores. No entanto, embora seja classificado forte na avaliação, normalmente é considerado fraco em termos de desafio e suporte (Day, 2000).

O *coaching* executivo é considerado um investimento valioso para uma organização, pois ajuda os executivos a aprender e aproveitar ao máximo o que lhes foi ensinado. Como os executivos estão em diferentes estágios de suas carreiras e variados ambientes, o coaching representa exerce várias funções. Assim, como prática do desenvolvimento de líderes, o processo de coaching auxilia no aprendizado, crescimento e mudança de executivos (Witherspoon & White, 1996).

A mentoria é uma parceria planejada entre uma pessoa mais experiente e outra menos habilidosa, com o objetivo de alcançar resultados acordados mutuamente. Essa relação é altamente complexa e passa por diferentes fases. Bons mentores são aqueles que demonstram abertura, humildade, compromisso, paciência para um aprendizado receptivo, o que ajuda os líderes alcançarem a eficiência e progredirem na carreira, mantendo a confidencialidade. Assim, a prática de *mentoring* contribui na formação de grandes líderes em uma organização (Wagh & Patole, 2015).

O *networking*, é também uma pratica que incentiva os membros da organização a estabelecer conexões com pessoas fora de seu grupo de trabalho imediato (Day, 2000). Além disso, envolve investimento e desenvolvimento do capital social, com ênfase na construção de apoio. Quanto as experiências no trabalho, essa prática diz respeito a forma como os gerentes aprendem, passam por mudanças pessoais e adquirem capacidade de liderança por meio das funções, responsabilidades e tarefas cumpridas em seus empregos (Mccauley & Brutus, 1998).

A aprendizagem pela ação, é uma prática que se baseia na suposição de que as pessoas aprendem de forma mais eficaz quando trabalham em problemas organizacionais em tempo real (Day, 2000).

Assim, uma abordagem de desenvolvimento de líderes ou da liderança não devem ser encaradas como um decreto para as organizações escolherem considerando que, as respectivas abordagens de desenvolvimento são aceitas em modelos de liderança muito distintos (Day, 2000).

### **3. METODOLOGIA**

O estudo adotou uma abordagem qualitativa. Pesquisas qualitativas buscam compreender as pessoas a partir de sua própria experiência e vivência da realidade (Taylor & Bogdan, 1997), além de empregar diferentes concepções filosóficas; estratégicas de investigação; métodos de coleta, análise e interpretação dos dados (Creswell, 2010).

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois tem como finalidade descrever as características de uma população, fenômeno ou uma experiência. Em adição, em relação aos meios, foi adotado o estudo de caso. Esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador focar na compreensão das pessoas, na sua essência, estabelecendo relações entre a teoria e a prática, a fim de descrever a situação do contexto investigado (Gil, 2010). Também, proporciona análises amplas, especialmente quando se aborda questões “como” e “porque”, em que não se tem controle sobre os acontecimentos (Yin, 2010).

Para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista contendo questões fechadas sobre o perfil da liderança e questões semiestruturadas abertas relacionadas ao tema. As entrevistas foram conduzidas com 7 ocupantes ao cargo de liderança, bem como incluiu a coordenadora do setor de RH em uma cooperativa de crédito mato-grossense, aqui denominado de CoopMT. O critério utilizado foi o de acessibilidade, ou seja, pela agilidade de acesso aos participantes, conforme explica Vergara (2013, p.47). Além disso, para manter o anonimato dos participantes foram criados codinomes a eles, como **L1, L2, L3** e até o **L7**. E, para coordenação do RH o codinome **LRH**.

Após coleta de dados, foi realizada a análise de conteúdo seguindo as três fases propostas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e interpretação. Na primeira fase, ocorreu organização do material coletado. Na segunda fase, foram selecionados trechos relevantes relacionados aos temas de interesse. Na terceira fase, as interpretações foram associadas ao referencial teórico.

#### **4. ANALISES E DISCUSSÃO**

Inicialmente, a pesquisa revelou que nos últimos 10 anos, as mulheres tem conquistado oportunidades no campo da liderança dentro da CoopMT. Quando questionados sobre sua ocupação nesse período, 57 % das respostas foram de mulheres, enquanto 43% foram homens. Essas informações refletem a tendência atual de maior presença feminina em cargos de líderes. A evolução é corroborada por pesquisas como a da Grant Thornton (2002) que apontou o aumento de mulheres nos últimos anos na liderança, e pelo Panorama Mulher 2023, publicado na HSM (2023), que destaca a maior participação feminina nas empresas prestadoras de serviços.

Por outro lado, a participação feminina nos altos cargos executivos é de baixa representatividade, cumprindo-se o mínimo proposto no conselho de administrativo interno, que é de contar com a presença de 3 mulheres para atuar na gerência de compliance, gerência de risco operacional e controle internos e gerência de supervisão, e tendo seus papéis e responsabilidades prevista em normas específicas relacionadas à política de gerenciamento integrado de risco e capital. Além disso, nenhuma líder participante disse ter participado da diretoria da CoopMT, mas a participação de mulheres no conselho segue o proposto por Konrad, Kramer & Erkut (2008).

##### **4.1 Perfil da liderança e suas características**

Em relação a liderança, quando questionados sobre o perfil que um líder deve ter, todos os entrevistados foram unânimes em destacar os que mostram predicados como persistência, coragem, firmeza e pensamento racional. Essas características foram apontadas como essenciais para ser um bom líder no ambiente da cooperativa. Já em seu relato, a LRH destacou qual o perfil de líder que a cooperativa busca ao realizar contratações: *“Há busca de todos os tipos de perfis, podemos afirmar que na sua maioria são líderes democráticos, treinadores, dinâmicos e visionários”*.

As respostas dos entrevistados e da coordenadora denota uma convergência de opiniões para um perfil de liderança democrático e de atuação firme, uma vez que consideram essas características ideais para os ocupantes de cargos de líderes dentro da CoopMT. Além disso, aqueles que adotam uma postura ágil e inovadora conseguem ser mais respeitado pelos liderados. Esses aspectos, corroboram as observações de Eagly et al (2003), de que o estilo transformacional é uma concepção de liderança mais contemporânea, onde o líder eficaz inspira seus seguidores e estimula sua capacidade de contribuir a organização.

Além disso, nenhum dos líderes considerou a passionalidade como característica ideal para um ocupante da liderança. Isso porque entendem que os líderes são os responsáveis por acompanhar os liderados nas atividades e metas da cooperativa. Logo, não houve menção desta característica

entre os entrevistados. Em conformidade com Abbade e Brenner (2009), os líderes com caráter passional transmitem a ideia de ausência de decisões e falta do bem-estar dos liderados.

Sobre a relação dos líderes com seus colaboradores, é marcada por fatores como confiança, união, reciprocidade, respeito e flexibilidade, observadas nas falas do L1: *“Nossa relação é baseada na confiança e unidade, com isso conseguimos superar nossas metas e desafio da nossa rotina de trabalho”*, do L2: *“Muito próxima; tento conhecer cada um na sua individualidade para poder compreendê-lo e tratá-lo de maneira mais adequada”* e do L3: *“Relação de reciprocidade, confiança e respeito”*. Em adição, outra líder comenta:

Muito tranquila. Sinto que minha equipe confia em mim e trabalha em busca dos mesmos objetivos. Procuo não ser autoritária, gosto que conversem comigo sobre tudo, inclusive sobre as falhas. Tento ser flexível e deixar meus colaboradores trabalhar tranquilos, com a cabeça leve e bom humor (L6).

A análise das respostas dos entrevistados revela que as relações são de proximidade, pautadas por confiança e respeito, e isso prevalece em boa parte da cooperativa. Além disso, somente uma das respondentes mencionou que sua liderança demanda adaptação, algo percebido na resposta da L6: *“Até o momento estamos tendo bom relacionamento, sem brigas ou desrespeito”*. Ademais, Van Velsor e McCauley (2004) lembram-nos que as funções de liderança podem ser formais, o que confere autoridade nas tomadas de decisões e ações.

Ao serem questionados como incentivam a participação dos liderados na tomada de decisão, três participantes apresentaram ideias semelhante. Em sua fala, o L2 disse: *“Envolve-os nos processos, delegando poderes”*. Já o L4 mencionou: *“Delegando [...] O acompanhamento dessa delegação é feito e analisado com tempo do desempenho. Colaboradores que tenham desempenho favorável continuam sendo avaliados”*. Em adição, o L6 disse: *“Sempre que tenho que tomar decisão que envolva mais alguém além de mim, converso antes, peço a opinião para tomar a decisão baseado no será bom para todos”*.

As respostas obtidas evidenciam a predominância do estilo de liderança transformacional. Em consonância com argumentos de Dias e Borges (2017), líderes com tal característica executam um papel fundamental no engajamento e desempenho dos colaboradores, obtendo melhores resultados na proatividade, inovação, criatividade e motivação da equipe.

No entanto, um dos participantes disse que sua liderança é voltada para os desafios da sua equipe, de modo que serve como motivação para alcance das metas na unidade, conforme relatou o L5: *“Somos bem unidos e focados num mesmo objetivo, eles entendem claramente minhas decisões. Eles não gostam de serem desafiados, quando precisamos alcançar algum objetivo essa técnica é infalível”*.

Assim, na CoopMT, a liderança por mulheres se mostrou ativa e com participação dos liderados. O estilo democrático faz parte da cultura de líderes e ações da LRH, o que corroboram as afirmações de Koch et al (2015). Embora as o papel das mulheres líderes esteja associado aos estereótipos de gênero, elas podem utilizar atributos masculinos em sua gestão e vice e versa, desde que sejam criadas novas atitudes culturais e comportamentais dentro da empresa, como mencionado por Salvagni e Canabarro (2015).

#### **4.2 A expansão da liderança feminina e o seu desenvolvimento**

Nesta parte do estudo, quando os entrevistados foram questionados sobre como considerar o aumento da liderança feminina, em relatos alguns disseram:

O mercado como um todo, há uma escassez de mão de obra masculina preparada para área de liderança, ou seja, isso não é uma questão da cooperativa, mas, do mercado como um todo (L2).

Não é só na cooperativa que aumentou o número de mulheres na liderança, é global, mas isso se dá porque as mulheres estão mais interessadas de que alguns homens,



estão buscando conhecimento, se especializando, e pelo fato de conseguirem ser mais organizadas, desempenhar mais de uma função ao mesmo tempo (L3)

Fiquei espantada quando entrei na cooperativa e vi a quantidade de mulheres que exercem cargos de "chefia". Eu percebi que a cooperativa realmente acompanha a evolução do mercado e vê a importância de nós mulheres dentro de uma empresa. Hoje em dia, as empresas em geral, estão com este pensamento, mas ainda um pouco tímido. Na cooperativa realmente percebi que é mais possível, "brigamos" de igual para igual com os homens (L6)

As respostas de L2 e L3 ressaltam a importância do capital humano para a força da economia do conhecimento, evidenciando que as mulheres podem e devem ser valorizadas nesse contexto. Ademais, no ambiente de trabalho, indivíduos que possuem pleno conhecimento e habilidades relacionais são considerados eficazes. Portanto, a dedicação aos estudos é o fator impulsionador do crescimento profissional, e uma clara evidência que o "teto de vidro" para as mulheres na cooperativa já não existe como uma barreira impeditiva, enquanto a briga por igualdade de gênero representa o "labirinto" a ser percorrido, como enfatizado por Christofides et al. (2013), Carli e Eagly (2016) e Fernandez (2019).

Alem disso, a não ruptura imposta pela questão do gênero, foi percebida no seguinte relato:

Acho que devemos avaliar a competência do ser humano e não o gênero isoladamente. Claro que a mulheres venceram uma grande barreira e conquistaram espaço, mas nada adianta sem dedicação e comprometimento. Acredito que as mulheres têm se destacado por trazer o jeitinho maternal que todas têm (L5).

No entanto, L4 e L7 destacaram em suas percepções a dedicação das mulheres como o motivo do crescimento nos cargos de liderança na CoopMT. Assim relataram:

Importante, haja visto hoje que esta empresa tem 80% de liderança está nas mãos das mulheres, há muitos anos. as preferências pelo sexo feminino pelo mercado financeiro têm aumentado consideravelmente, são mais dedicadas e nas entrevistas 70% dos recrutados que apresentam perfil para as vagas são de mulheres (L4).

Eu particularmente considero excelente o desempenho das mulheres [...] tem mostrado maior dedicação e engajamento (L7)

Após análise, entende-se que as mulheres são consideradas líderes mais prestativas, por demonstrar um maior cuidado com o bem-estar da equipe. No entanto, ser lembrada como uma liderança maternal denota uma incongruência errônea acerca do seu papel, conforme destacou Eagly e Karau (2002). Ademais, o preconceito tende a direcionar as mulheres líderes para o "piso pegajoso", fenômeno destacado por Christofides et al.(2013); Carli e Eagly (2016) e Fernandez (2019) como um entrave para a progressão corporativa

Por consequência, a líder do RH apresenta em sua argumentação os motivos reais que têm proporcionado o crescimento da liderança feminina, observado em sua fala: "*Partindo-se do princípio que há a capacidade técnica, podemos afirmar que os motivos em resumo são: flexibilidade, capacidade de criar relacionamentos fortes (importante para o negócio), assertividade e dinamismo*" (LRH).

Assim, diante do exposto entenda-se que é oportuno construir uma consciência social e desenvolver habilidades sociais para que haja uma relação positiva entre as partes envolvidas. Esta abordagem estará em consonância com Foster (2015), de proporcionar um ambiente inclusivo para o crescimento da liderança.

Quando a LRH foi questionada sobre o motivo pela qual o gênero feminino não chegou à presidência na cooperativa regional, ela explicou:

Em nossa cooperativa já tivemos liderança feminina em sua Diretoria, como Vice-Presidente (Diretora Administrativa) e na Diretoria Financeira. O fato destas não terem assumido a Presidência, não foi pela falta de capacidade de exercer, mas sim, por questões particulares (familiares) que é muito forte na mulher. Porém, vale

ressaltar que já tivemos na Presidência em âmbito nacional a presença feminina, assim como em outras singulares do país (LRH).

Em suma, o aumento do grau educacional tem possibilitado oportunidades de crescimento para as mulheres no âmbito da liderança em um cenário em transformação, onde o conhecimento é um diferencial nas organizações. No entanto, questões relacionadas à vida familiar, como casamento e filhos, são fatores que indiscutivelmente influenciam a carreira das mulheres no ambiente organizacional.

Em relação ao desenvolvimento da liderança, os entrevistados são capacitados por meio de cursos regulares na universidade corporativa nacional, com os temas associados a gestão do líder. Além disso, quando são escolhidas as líderes femininas, elas contam com a prática de mentoria local, que envolve o acompanhamento de outra pessoa que já ocupava a mesma função anteriormente dentro da cooperativa. Esse tipo de prática foi considerado pelas majorias das participantes como a melhor oportunidade para ampliar sua visão como líder, para superar o medo na busca pelo poder (crescimento) e aumentar sua confiança com outros liderados.

Por sua vez, a LRH destacou que a CoopcredMT tem executado o planejamento de desenvolvimento para os líderes (PDL) na unidade local, tal como ocorre em outras unidades singulares da federação, através de cursos que vise fortalecer seu papel e posição de líder, para desenvolvimento das competências de acordo com as tendências do mercado. Além disso, a LRH destacou que a CoopMT adota a prática de mentoria como parte do crescimento dos líderes. No caso das mulheres que participam dos conselhos, a mentoria é realizada com especialista do mercado para que elas aprendam a lidar na solução de tarefas complexas, e todas contribuições do instrutor são avaliadas pelas participantes. Em adição, a LRH enfatizou a prática através do feedback de 360 graus, que, é muito útil no processo de desenvolvimento da liderança para cada ter uma compreensão do seu estilo e características do seu papel de líder. E, por último, destacou que a realização dos encontros anuais com outros líderes de outras unidades (singulares) serve para ampliar sua experiência prática.

Em resumo, os relatos ressaltam que a cooperativa de crédito tem implementado o feedback de 360 graus, a mentoring e aprendizagem pela prática, sendo essas ações que visam aprimorar a liderança dos que buscam a liderança e dos que já estão como líderes. Essas práticas corroboram as sugestões de Day (2000) e Wagh e Patole (2015). No entanto, não foi mencionado o acompanhamento de coaching executivo e o networking destacados por Witherspoon e White (1996) e por Mccauley e Brutus (1998).

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo investigar as especificidades relacionadas à liderança feminina e seu desenvolvimento em uma cooperativa de crédito em Mato Grosso. Através das respostas obtidas foi possível alcançar o objetivo proposto.

Os resultados da pesquisa enfatizam que as características predominantes do perfil de liderança feminina na CoopMT são democráticas, racional, persistente e firme em seus ideais. A ascensão da liderança feminina foi atribuída a dedicação, organização, habilidade de multitarefa, flexibilidade e o estilo materno de liderar, que conquista os liderados. No entanto, na unidade investigada, nenhum líder chegou ao cargo de mais alta liderança, e a participação das mulheres ainda está limitada a cargos intermediário e somente três mulheres estão alocadas no conselho administrativo em razão de cumprimento de normativa específica.

Quanto as práticas empregadas para o desenvolvimento da liderança, estas têm efeito positivo na liderança feminina, por meio de programas de mentoria, capacitações com feedback 360 e aprendizagem na prática através dos encontros de líderes que acontece anualmente. Isso tem gerado confiança na equipe em elas lideram. Além disso, boa parte de sua preparação vem da

sua busca pelo conhecimento através dos cursos cuja temática esteja associada ao seu estilo de liderança e função, disponibilizado na universidade corporativa.

As restrições da pesquisa foram sentidas ao longo do trabalho e refletiram nos resultados, por exemplo, o não contato com todos outros funcionários nas treze unidades da região para ampliar as análises, o que pode ter contribuído para a classificação de um perfil que não é totalmente corresponde com toda abrangência da organização.

Pesquisas futuras com um viés quantitativo poderão oferecer uma visão mais ampla e detalhada do crescimento das mulheres para os cargos de liderança dentro da CoopMT. Além disso, a aplicação do modelo sugerido por Foster (2015) na literatura neste segmento pode fornecer novos insights e contribuir para novas discussões mais abrangente sobre os fatores determinantes dos aspectos determinantes para o desenvolvimento de líderes. Combinar as abordagens quali e quanti em pesquisas futuras poderia aprimorar ainda mais o conhecimento sobre a liderança feminina e fornecer ganhos para o aprimoramento das práticas de desenvolvimento de liderança na organização.

## REFERENCIAS

- Abbade, E. B., & Brenner, F (2009) Perfil de liderança e tomada de decisão, *Revista de Administração FACES Journal*, (8:1), pp.107-127. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2009V8N1ART142>
- Almeida, J. S (2013) As gentis patricias: identidade e imagens femininas na primeira metade do século XX (1920/1940). *Educar em Revista* (28:1), pp. 187-205.
- Abinzano, I., Martinez, B., & Poletti-Hughes, J (2023) Women in power with power: The influence of meaningful board representation on default risk, *International Review of Financial Analysis*, (89:1), pp. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102771>.
- Arvatne, P., Galilea, G., & Todescat, I. The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly Journal*, (29:5), pp. 533-548.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (72), pp. 441-462. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996) The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women, *Applied Psychology* (45:1), pp. 5-34. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Brescoll, V. L (2016) Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly* (27:3), pp. 415-428. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>
- Carli, L. L., & Eagly, A. H (2016) Women Face a Labyrinth: An Examination of Metaphors for Women Leaders, *Gender in Management: An International Journal* (31:8), pp.514–527. DOI: <https://doi.org/10.1108/gm-02-2015-0007>
- Christofides, L. N., Polycarpou, A., & Vrachimis, K (2013) Gender Wage Gaps, “Sticky Floors” and “Glass Ceilings” in Europe, *Labour Economics* (21), pp.86-102. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2013.01.003>
- Creswell, J.W (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Day, D. V., & O'connor, P. M. G (2003). *Leadership development: Understanding the Process*. In: S. E. Murphy., & R. E. Riggio (Eds.), Series in Applied Psychology. The Future of Leadership Development, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 11–28.
- Day, D. V (2000) Leadership Development: A Review in Context, *Leadership Quarterly* (11: 4), pp.581–613. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G (2017) Performance and Leadership Style: When do Leaders and Followers Disagree? *Revista de Administração Mackenzie* (18:2), pp. 104-129, mar. /abr. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- Eagly, A. H., Karau, S. J (2002) Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychol Rev* (109:3), pp. 573-598. DOI: 10.1037/0033-295x.109.3.573
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C., & Engen, M. L. (2003) Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, (129:4), pp.569-591. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Fernandez, B. P. M (2019) Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro a luz da economia feminista: porque as iniquidades persistem? *Rev. Cadernos de Campo* (26:1) pp.79-103, jan./jun.
- Foster, A. J. F. Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes. *Dissertação: Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento*, UFSC, 2015, 225 f.
- Grant Thornton (2022). *Women in Business 2022*. <https://www.granthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2022/>
- Guerra, R. M. A., Tartarotti, S., & Camargo, M.E (2018) Liderança Transacional e Transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras, *ReAT* (12:6), pp.1482-1502.
- Heifetz, R. A (1998). *Leadership without easy answers*. Oxford: President and Fellows of Harvard College.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A (2018) Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais, *Cadernos EBAPE.BR* (16:3), pp.331-344. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- HSM (2023). *Relatório Panorama Mulheres 2023: o avanço delas na liderança é silencioso, mas contínuo*. <https://www.revistahsm.com.br/post/panorama-mulheres-2023-o-avanco-delas-na-lideranca-e-silencioso-mas-continuo>
- Kanan, L. A (2010) Poder e Liderança de mulheres nas organizações de trabalho, *Organizações & Sociedade* (17:53), pp.243-257. <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11104>
- Kanter, R (1977) Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women, *American Journal of Sociology* (82:5), pp. 965-990.
- Koch, A. J., D’Mello, S. D., & Sackett, P. R (2015) A Meta-Analysis of Gender Stereotypes and Bias in Experimental Simulations of Employment Decision Making, *Journal of Applied Psychology* (100:1), pp.128-161. <https://doi.org/10.1037/a0036734>.
- Konrad, A. M., Kramer, V.; Erkut, S. Critical Mass: The impact of Three or More Women on Corporate Boards, *Organizational Dynamics* (37:2), pp. 145-164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>
- McCauley, C. D (2000). A systemic approach to leadership development. Paper presented at the 15th Annual Conference of the Society for industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- McCauley, C. D., & Brutus, S (1998). *Management development through job experiences: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. S (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional, *Revista Análise Psicológica*, (4:1), pp.683-697. DOI: <https://doi.org/10.14417/ap.389>
- Oliveira, F. D. S (2015). Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas. *Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Administração*, UFPE, 143 f.
- Oliveira, A. R., Gaio, L. E., & Bonacim, C. A. G (2009) Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um estudo de caso, *Revista de Administração da UFSM* (2:1), pp.80-97. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346591279>

- Oliveira, N., Oliveira, R. C. M., & Dalfior, S. R (2000). Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, *Anais...* Florianópolis: ANPAD.
- Rincón, V, González, M., & Barrero, K. W (2017) Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, (13:2), pp. 319-352. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.889>
- Salvagni, J., & Canabarro, J (2015) Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho, *Revista de Gestão e Secretariado* (6:2), pp.88-110, <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435643524005.pdf>
- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020) Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa Brasileira, *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, (14:1), pp.146-159. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>
- Silva, M. R. R (2020) Mulheres no comando: uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, (4:3), pp.147-169. DOI: 10.30781/repad.v4i3.10902
- Siqueira, C., & Bussinguer, E. C (2020) As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. *Revista Thesis Juris*, (9:1) pp. 145-166. <https://doi.org/10.5585/rtj.v9i1.14977>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R (1997). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. 3ª. Ed. John Wiley: New York, pp. 3-23, Cap. One
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M (2011) Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics* (102: 2), pp.299-317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Van Velsor, E., & Mccauley, C. D (2004). *Our Overview of Leadership Development*, in Cynthia D. McCauley., Van Velsor, E (Eds.), *Handbook of Leadership Development*, Jossey Bass, San Francisco, pp.01-22, Cap. Introduction.
- Vergara, C. S (2009). *Métodos de Coleta de Dados no Campo*. São Paulo: Atlas.
- Wagh, D., & Patole, S (2015). Mentoring. In: Patole S (eds) *Management and Leadership- A Guide for Clinical Professional*: Springer, pp. 9-15. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11526>
- Witherspoon, R., & White, R. P (1996) Executive Coaching: A Continuum of Roles, *Consulting Psychology Journal* (48:2), pp. 124-133. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1061-4087.48.2.124>
- Yin, R. K (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.