

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DAS LÍDERES FEMININAS EM UMA COOPERATIVA DO SETOR AGROPECUÁRIO.

Letícia Zinelli Ritzel¹

Olivo Tiago Giotto²

RESUMO

Este estudo objetivou refletir sobre a liderança feminina em uma cooperativa do ramo agropecuário, identificando desafios e oportunidades encontradas pelas mulheres, focando em posições de alta gestão. O estudo descreve sobre o histórico das mulheres nas organizações, discutindo sobre a ascensão a cargos de liderança. Quanto à metodologia, a natureza da pesquisa é aplicada, qualitativa, com o objetivo exploratório de analisar os desafios na carreira enfrentados pelas mulheres de uma cooperativa agropecuária do município de Não-Me-Toque do Estado do Rio Grande do Sul através da aplicação de entrevista semiestruturada com colaboradoras que ocupam cargos de gestão e trabalham na cooperativa há oito anos ou mais. Os resultados obtidos com as entrevistadas indicam que para alcançar o cargo de liderança e obter uma perspectiva diferente em cenários variados da alta gestão, as mulheres têm sempre que demonstrar elevados conhecimentos e competências profissionais aplicadas a sua função. Realizou-se uma análise sobre as características desejáveis em papéis de liderança nas organizações, ficando comprovado que a liderança não difere por questão de gênero. Dessa forma, visualiza-se que ainda existem elementos favoráveis como relacionamentos interpessoais, trabalho em equipe, empatia e olhar humano, visão sistêmica, liderança natural e atenção aos detalhes que podem fazer a diferença, mas lembrando que os homens e as mulheres possuem habilidades e características distintas, porém complementares.

Palavras-chave: Mulheres. Liderança feminina. Gestão. Cooperativas. Agronegócio.

ABSTRACT

This study aimed to reflect on female leadership in an agricultural cooperative, identifying the challenges and opportunities faced by women, with a focus on high-level management positions. The study discusses the history of women in organizations, addressing their rise to leadership roles. Regarding the methodology, the research is applied, qualitative, and exploratory in nature, aiming to analyze the career challenges faced by women in an agricultural cooperative in the municipality of Não-Me-Toque, in the state of Rio Grande do Sul. Data were collected through semi-structured interviews with female employees who hold management positions and have been working at the cooperative for eight years or more. The results obtained from the interviews indicate that, to reach leadership positions and gain a different perspective on various high-level management scenarios, women consistently need

¹ Acadêmico(a) do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 160610@upf.br

² Professor orientador do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo olivo@upf.br.

to demonstrate exceptional knowledge and professional competencies relevant to their roles. An analysis was conducted on the desirable characteristics for leadership roles in organizations, confirming that leadership is not determined by gender. However, it was observed that there are still favorable elements, such as interpersonal relationships, teamwork, empathy and human-centered perspectives, systemic vision, natural leadership, and attention to detail, that can make a difference. It is important to note that men and women possess distinct yet complementary skills and characteristics.

Keywords: Women. Female leadership. Management. Cooperatives. Agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é essencial nas organizações e na sociedade como um todo. A crescente presença das mulheres no mercado de trabalho, acompanhada de qualificação e desenvolvimento profissional, ampliam as oportunidades de ocuparem cargos mais altos.

Outro aspecto relevante é que o perfil de liderança feminina atual está alinhado com as exigências dos profissionais presentes no mercado. Além disso, o progresso das mulheres nesse contexto faz com que muitas almejem posições de liderança. Em meio às transformações, as qualidades e a postura da liderança feminina moderna colocam as mulheres em uma posição de destaque, e há um reconhecimento geral de que elas são plenamente capazes de desempenhar papéis de liderança nas organizações, atendendo aos requisitos da função.

Apesar dos desafios e preconceitos ainda existentes, a liderança feminina vem sendo aprimorada conforme o contexto em que elas se inserem. O ambiente empresarial valoriza as características únicas que as mulheres trazem, reconhecendo o papel distinto que elas podem desempenhar. Dessa forma, as mulheres ganham mais visibilidade e valorização, sendo plenamente capacitadas para liderar com competência e eficácia, em pé de igualdade com qualquer liderança masculina. Dito isso, é fundamental que sejam reconhecidas por seu talento e pela influência que exercem.

Entretanto, as mulheres precisam mostrar constantemente conhecimento elevado e destreza nas negociações para obter respeito e olhar diferenciado para ter reconhecimento profissional. Tendo em vista esses desafios enfrentados por elas nos cargos de liderança, bem como a evolução da mulher nos ambientes de trabalho, cabe a seguinte pergunta: Como é a trajetória profissional de uma líder feminina em uma cooperativa agropecuária?

A presente pesquisa tem como objetivo identificar os desafios na carreira feminina em uma cooperativa agropecuária, com objetivos específicos de entender como foi a trajetória dentro da organização e momentos importantes que culminaram para a ascensão ao cargo de

líder; e apresentar os fatores motivadores de elevação de cargos das mulheres nas organizações. As contribuições dos estudos teóricos comparados com as informações obtidas em recursos de livros e publicações de artigos e entrevistas com as colaboradoras que exercem cargos de liderança em uma cooperativa servem como base para o desenvolvimento desta pesquisa. O objetivo é compreender o papel das mulheres líderes em cooperativas, sob uma perspectiva teórica e empírica, a fim de identificar os desafios, oportunidades e impactos dessa liderança no contexto cooperativista.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo dois será apresentado a fundamentação teórica com a inserção da mulher no mercado de trabalho, aspectos de liderança, liderança feminina e o agronegócio; na capítulo três apresentará os procedimentos metodológico, como a aplicação de entrevista com mulheres que ocupam cargos de liderança em uma cooperativa agropecuária, mencionando no quarto capítulo os resultados das suas competências e desafios na carreira de líder.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Antes de seguir, é necessário retomar o que foi visto até aqui, explorando os principais conceitos e abordagens relacionados à inserção das mulheres no mercado de trabalho, à liderança no contexto geral e à liderança feminina especificamente no setor agropecuário. A presente revisão de literatura surge com o objetivo de apresentar as contribuições teóricas sobre o tema, destacando como diferentes autores têm investigado esses tópicos ao longo do tempo. Dada a relevância da liderança feminina no contexto das cooperativas agropecuárias, torna-se essencial compreender as diversas perspectivas acadêmicas que discutem desde os desafios enfrentados pelas mulheres ao entrarem no mercado de trabalho até os fatores que influenciam sua ascensão a cargos de gestão neste setor. Para isso, esta seção está estruturada em subtópicos que abordam conceitos-chave, diferentes metodologias empregadas em estudos sobre o tema e resultados relevantes encontrados na literatura recente, estabelecendo uma base sólida para a fundamentação do presente trabalho.

2.1 INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Historicamente as mulheres percorreram um longo caminho até conquistarem seu lugar no mercado de trabalho, até a ocupação de cargos de gestão. Para compreender melhor essa trajetória é necessário resgatar o passado, por isso vale resgatar estudos de autores como Baltar e Leone (2008) e Leal (2016), que ressaltam que o avanço e o surgimento de oportunidades no mercado de trabalho feminino ocorreram durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Diante desses eventos, as mulheres passaram a assumir a administração dos negócios familiares, tanto durante quanto após esse período, visto que muitos homens perderam a vida ou estavam impossibilitados de retornar ao trabalho. Com isso, as mulheres tiveram que se inserir no mercado de trabalho para contribuir com a renda familiar, sendo o empreendedorismo uma das principais opções.

Nesse mesmo período, Boniatti et al. (2017) destacam que as mulheres lutavam por seus direitos por meio de manifestações, visando igualdade em relação aos homens. Embora enfrentassem fortes discriminações e resistências por parte dos homens, estes acabaram por ter que aceitar a presença feminina, revendo condições como os salários mais baixos e as dificuldades que as mulheres encontravam para alcançar cargos de maior hierarquia.

Segundo Betolin et al. (2017), essas condições colocaram as mulheres em situações de possível vulnerabilidade, resultando em opressão, exploração e subordinação. Contudo, com a globalização da economia e a expansão das oportunidades de trabalho em escala mundial, aumentou-se também a empregabilidade feminina, promovendo independência nos mercados e gerando transformações significativas nos métodos e nas condições de trabalho das mulheres.

Mesmo com todas essas mudanças, alguns estudiosos apontam a "masculinização" de certos comportamentos que as mulheres se viram obrigadas a desenvolver. Araújo (2014) observa que, ainda na época da globalização econômica, as mulheres adotavam características de personalidade masculinas para contornar o preconceito que enfrentavam nas organizações. Bhat e Sisodia (2019), em linha com essa perspectiva, mencionam que esse paradigma de masculinização em determinadas atividades profissionais continua a impactar até hoje, levando à perda de alguns traços de personalidade feminina, especialmente em posições corporativas.

Documentos como o Anuário do Cooperativismo Brasileiro, destaca os avanços significativos na força de trabalho feminina. Em 2023, as mulheres representaram 52% do total de empregados nas cooperativas, um aumento de 15% em relação a 2021. Os ramos com predominância de empregadas mulheres são Consumo (57%), Crédito (60%), Saúde (75%) e

Trabalho, Produção de Bens e Serviços (55%). O agro, por sua vez, é o setor o qual tem a maior assimetria entre as cooperativas, sendo apenas 37% dos cargos ocupados por mulheres.

A dupla jornada enfrentada pelas mulheres é um tema discutido até os dias de hoje, pois muitas precisam equilibrar o trabalho com as responsabilidades domésticas. Nesse contexto, Boniatti et al. (2014) destacam que, além das condições adversas e do preconceito, as mulheres enfrentam ainda mais dificuldades por conta da dupla jornada, dividindo-se entre o cuidado consigo mesmas, seus empregos e suas famílias. Segundo os autores, esse preconceito está relacionado a fatores culturais, que colocam os homens como referências, especialmente porque as organizações tendem a não ser flexíveis nesse aspecto.

Apesar das novas oportunidades no mercado de trabalho e da exigência de altos níveis de escolaridade, Nunes (2009, p. 49) destaca que, embora esses números estejam aumentando, as mulheres ainda recebem salários inferiores aos dos homens, mesmo nas posições de alta gerência. Segundo pesquisa realizada pelo Observatório Nacional da Indústria da CNI, feito a partir dos microdados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADc) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou que, nos últimos 10 anos, no Brasil, as mulheres, progressivamente, alcançaram salários mais próximos aos dos homens.

Quando se analisa o indicador liderança, é possível notar que as mulheres ganharam espaço em funções de tomadas de decisões. A participação delas em cargos de liderança passou de 35,7%, em 2013, para 39,1%, em 2023 - aumento de cerca de 9,5% em dez anos, segundo estudos da CNI em 2024.

De acordo com Strey e Cúnico (2016), o número de mulheres no mercado de trabalho tem crescido de forma constante³, mas isso tem exigido um maior controle sobre suas vidas reprodutivas, devido ao surgimento de novos métodos contraceptivos, esse cenário reflete uma transformação social, mas também reforça desafios associados à autonomia feminina e à conciliação entre trabalho e vida pessoal.

A esse respeito, na alta gestão, Cabral (2012) afirma que as mulheres são desafiadas a desenvolver estratégias para superar os estereótipos e se destacar diante de seus concorrentes. Nesse contexto, Almeida (2017) aponta que, mesmo na realidade atual, algumas mulheres optam por se tornar donas de casa, uma vez que seus maridos têm mais chances de conseguir

³ Segundo dados do IBGE de 2022, mais de 50% das mulheres brasileiras estão inseridas no mercado de trabalho. Já em 2024 a participação feminina no mercado de trabalho no Brasil alcançou recorde histórico segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD).

empregos com maior estabilidade. Segundo a autora, o machismo⁴ presente na sociedade leva os homens a não aceitarem a ideia de serem supervisionados por mulheres.

2.2 LIDERANÇA

Liderança é um processo que estabelece relações de influência entre indivíduos, envolvendo um líder e seus seguidores em um contexto social específico. Trata-se de uma influência interpessoal exercida em situações que envolvem o processo de comunicação, visando alcançar metas específicas ou múltiplas metas. Conforme destacado por Calaça e Vizeu (2015, p. 127), liderar implica não apenas na coordenação de atividades rotineiras, mas também na capacidade de engajar os colaboradores, proporcionando reconhecimento, perspectivas e condições para o desenvolvimento de habilidades de decisão, inclusive incentivando o surgimento de novos líderes entre os membros da equipe.

De acordo com Dale Carnegie (2023), o conceito de liderança é considerado como uma arte de motivar um grupo de pessoas em prol de um objetivo em comum, captando o essencial para ser capaz de inspirar os outros e estar apto para fazer determinadas ações. Carnegie enfatiza que a liderança não se baseia apenas em dar ordens ou assumir uma posição de autoridade, mas em desenvolver a habilidade de criar um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas, engajadas e motivadas a contribuir com o melhor de si.

Liderança e gerenciamento são conceitos diferentes, mas não pelas questões que grande parte das pessoas pensam. A liderança não é mística ou misteriosa. Não estando relacionada a carisma ou outros traços exóticos de personalidade. Nem é exclusivo para alguns poucos selecionados. Liderança e gestão são dois sistemas de ação complementares, ambos necessários para o sucesso empresarial em um ambiente instável. A liderança complementa a gestão, não a substitui. Mas nem todos são bons em administração e gerenciamento. Muitos líderes não são bons gerentes e vice-versa (LACOMBE, 2020).

Liderar é mais do que deter autoridade, é influenciar a atitude do outro para atingir objetivos comuns, é levar os outros a segui-lo porque representa um referencial, ou seja, porque gostam dele, o admiram e o respeitam, porque acreditam que este líder possui conhecimento e competência, capaz de ajudá-lo em seu desempenho (SOUZA, 2020, p. 2)

⁴ Para o desenvolvimento deste trabalho foi considerado o conceito de machismo com base na descrição de Simone de Beauvoir sobre desigualdade de gênero. A autora argumenta que historicamente o homem foi definido como sujeito ativo, ou seja, padrão universal, enquanto a mulher é colocada na posição de “outro”, perpetuando a ideia de que homem é protagonista e a mulher secundária.

Contrastando com a imagem do chefe autoritário na antiguidade, atualmente a abordagem da liderança está mais próxima ao papel de um educador. A hierarquia que antigamente era muito importante, com um controle quase que absoluto, foi perdendo seu lugar para a motivação, incentivo e desenvolvimento das equipes de trabalho. O resultado dessa liderança deixou os funcionários satisfeitos e motivados (MARINI, 2016).

Para Robbins e Judge (2020) a confiança, a competência e as habilidades são fundamentais para que os líderes tenham sucesso. Eles precisam criar laços e motivar seus subordinados para melhorar o desempenho e o envolvimento do grupo no trabalho. A confiança está ligada ao estado psicológico e ao caráter bondoso do líder, sendo moldada por suas expectativas e ações, e construída com credibilidade. É importante observar: a integridade, que envolve honestidade e sinceridade; a benevolência, que revela uma pessoa confiante e preocupada com o bem-estar de seu grupo; e a capacidade de conhecimento e habilidades das pessoas. Os líderes transformacionais incentivam as ideias de seus seguidores porque são receptivos a opiniões que beneficiam a todos.

De acordo com Dale Carnegie (2023), embora algumas pessoas pareçam ter naturalmente mais habilidades de liderança do que outras, é possível aprender a ser um líder aprimorando certas competências. A psicologia contemporânea concorda que a liderança é aproximadamente um terço inata e dois terços desenvolvida ao longo da vida. Apesar de um líder frequentemente possuir características como extroversão, empatia e alta inteligência social, qualquer pessoa pode ser treinada para entender e gerenciar situações e processos sociais que envolvem a liderança.

2.3 LIDERANÇA FEMININA

O estereótipo de que as mulheres são o sexo frágil diminuiu com o avanço do movimento feminista⁵. Hoje, qualidades como flexibilidade, liderança, resolução de conflitos, persuasão, empatia, afeto e sensibilidade, que antes eram vistas como sinais de fraqueza, são agora reconhecidas como importantes e valiosas nas organizações (ROCHA, 2020).

Apesar do avanço, a inclusão das mulheres no mercado de trabalho ainda é lenta. De acordo com Siqueira e Lazaretti (2017), as mulheres ainda são minoria, especialmente em

⁵ Neste trabalho é considerado a visão do movimento feminista de acordo com os escritos de Betty Friedan no livro *The Feminine Mystique* (1963). Nele a autora sugere que o movimento feminista busca libertar as mulheres das limitações impostas por papéis tradicionais de gênero, especialmente na esfera doméstica. Ela também destaca a importância da autonomia econômica e da autorrealização.

cargos de liderança em grandes empresas e no governo. Portanto, é importante destacar que a igualdade de oportunidades pode acelerar o desenvolvimento econômico à medida que as mulheres exploram e descobrem seu potencial como trabalhadoras e líderes.

De acordo com a ONU Mulheres (2023), alguns dos objetivos globais do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 – Igualdade de Gênero incluem garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de decisão na vida política, econômica e pública. Além disso, visam adotar e fortalecer políticas e leis que promovam a igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

A ONU Mulheres promove a democracia paritária, um regime democrático justo e inclusivo que permite às mulheres liderar e participar de forma substantiva e igualitária da tomada de decisão, junto com os homens, para contribuir com a agenda pública com perspectiva de gênero. No Brasil, a ONU Mulheres apoia a participação política de mulheres em todos os espaços de poder, formais e não formais, garantindo a sua diversidade e o fortalecimento dos movimentos de mulheres e feministas: negras, indígenas, ciganas, rurais, jovens (ONU MULHERES, 2023).

Apesar do movimento mundial que busca a maior participação feminina nas organizações, as sociedades ainda encontram obstáculos para tornar esses objetivos realidade. Segundo Loschi (2019), o termo "teto de vidro" é uma metáfora que se refere à barreira invisível que as mulheres enfrentam ao tentar alcançar posições de liderança. Em outras palavras, as mulheres enfrentam esse obstáculo porque muitas vezes se sentem incapazes de alcançar esses cargos. Essas barreiras são chamadas de vidro porque não são visíveis, mas ainda assim dificultam que as mulheres ocupem cargos de liderança, especialmente nos níveis mais altos da hierarquia organizacional. Esse conceito está relacionado a questões como preconceito, maternidade e desigualdade, entre outros.

Em sua pesquisa, Mendoza (2017) destacou que o estilo predominante das mulheres líderes é a Liderança por Relacionamento. Esse estilo se caracteriza por um interesse genuíno nos colaboradores, ouvindo todos os pontos de vista para escolher a alternativa mais informada e adequada. Isso significa que, em sua liderança, as mulheres sempre consideram diferentes perspectivas antes de tomar uma decisão, o que é crucial para um líder que precisa tomar decisões corretas em sua prática.

As mulheres possuem diversas características que as capacitam significativamente para exercerem a liderança. Acredita-se que a maioria das mulheres são sensíveis, têm um olhar atento e adaptam suas ações conforme a situação, utilizando seus atributos analíticos para tomar decisões que considerem todos os envolvidos. A liderança feminina contribui positivamente

dentro das organizações devido à sua habilidade em identificar as necessidades da equipe, resolver múltiplas questões simultaneamente com competência e eficácia, e agregar valor de forma natural. Líderes femininas influenciam de maneira positiva seus liderados, estimulando seu conhecimento e capacidade, incentivando-os a sair da zona de conforto em busca dos melhores resultados (MARTINS; MIRANDA, 2014).

Portanto, é crucial destacar que, além do aumento da presença das mulheres em cargos de liderança e do reconhecimento de suas habilidades de gestão, muitas ainda enfrentam o desafio de conciliar suas responsabilidades familiares. Nesse contexto, torna-se evidente a importância de valorizar as mulheres e lutar pela igualdade de gênero, assegurando direitos e salários iguais. As mulheres têm demonstrado persistentemente sua busca por reconhecimento dentro e fora do mercado de trabalho, evidenciando suas capacidades e habilidades para enfrentar desafios significativos, inclusive superando preconceitos e discriminações ainda prevalentes na sociedade.

2.4 AGRONEGÓCIO

Atualmente, o agronegócio se destaca como um dos setores mais importantes da economia brasileira devido à sua relevância como atividade econômica primordial em nosso país, abrangendo uma variedade de cadeias produtivas e um amplo potencial de produção.

O conceito de agronegócio foi introduzido por John Davis e Ray Goldberg em 1957, dois autores norte-americanos. Nos Estados Unidos, o termo é conhecido como agrobusiness. Eles definiram o agronegócio como a combinação das atividades que englobam a produção e distribuição de insumos, operações de cultivo nas unidades agrícolas, bem como o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e seus derivados.

Segundo Batalha (2009), o agronegócio engloba uma série de atividades relacionadas à produção, transformação, distribuição e consumo de produtos de origem animal e vegetal, abrangendo aspectos econômicos, tecnológicos, políticos e sociais. No Brasil, onde a agricultura desempenha um papel significativo, especialmente após as reformas econômicas iniciadas na década de 1980, o agronegócio ganhou grande importância. Especialmente notável é seu impacto no mercado de exportação de commodities, um dos segmentos mais dinâmicos da economia agrícola brasileira (BATALLHA; SILVA, 2007).

De maneira geral, a competitividade pode ser compreendida como a habilidade sustentável de uma empresa ou setor em sobreviver e expandir em mercados concorridos, ou

até mesmo em novos mercados, por meio de um sistema de informações eficaz, capaz de atender às demandas gerenciais decorrentes de um planejamento estratégico a longo prazo.

Diferentemente de empresas privadas, onde a participação das mulheres enfrenta barreiras mais evidentes, cooperativas, ao adotarem práticas ESG, demonstram um compromisso genuíno com a diversidade e a inclusão, o que naturalmente atrai mais mulheres para seus quadros. Ao valorizar questões como equidade de gênero, conciliação entre vida pessoal e profissional e desenvolvimento de lideranças femininas, as cooperativas criam um ambiente de trabalho mais justo e atrativo. Esse alinhamento entre os valores cooperativistas e os princípios ESG reforça a reputação das cooperativas e as torna mais competitivas no mercado, como aponta o estudo da REVICOOP sobre o impacto das práticas ESG nas cooperativas (REVICOOP, 2023).

Essas iniciativas não apenas ampliam a presença feminina, mas também contribuem para a competitividade das cooperativas, uma vez que organizações mais diversas tendem a apresentar maior inovação e capacidade de adaptação às demandas contemporâneas do mercado global. Assim, o cooperativismo agropecuário emerge como um exemplo de como os valores cooperativistas, somados às exigências de sustentabilidade e governança moderna, podem fomentar um ambiente onde a presença feminina é vista como parte natural e essencial para o desenvolvimento do setor.

3 METODOLOGIA

O estudo empregou uma metodologia qualitativa exploratória, onde foram consideradas informações de dados secundários em conjunto com os resultados provenientes de entrevistas semiestruturadas. Estas entrevistas foram conduzidas com uma porcentagem de mulheres que estão empregadas no ramo agropecuário no município de Não-Me-Toque, localizado no estado do Rio Grande do Sul. o objetivo principal foi conhecer a trajetória e analisar os desafios que as mulheres encontram no setor agropecuário, ocupando um cargo de liderança em uma cooperativa do ramo.

Sob essa ótica, Gil (1999) afirma que a investigação qualitativa é intrinsecamente ligada ao objeto de estudo, baseando-se na dinâmica e na abordagem do problema investigado. Seu objetivo é descrever e interpretar os elementos de um sistema complexo de significados de maneira compreensiva, sem priorizar a quantificação dos fenômenos, pois se concentra na compreensão do contexto em que o fenômeno se manifesta.

Conforme exposto por Gil (2019), as investigações exploratórias visam proporcionar um entendimento mais profundo do problema de pesquisa, facilitando a formulação de hipóteses. O planejamento dessas pesquisas tende a ser adaptável, pois busca considerar os múltiplos aspectos relacionados ao fenômeno ou fato estudado. Descreve essa metodologia como uma investigação detalhada de objetos que podem incluir um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno, e que pode ser empregada em várias áreas do conhecimento.

Sendo assim, o estudo de caso foi conduzido com 4 mulheres, que atuam como líderes, no setor agropecuário no município de Não-Me-Toque no estado do Rio Grande do Sul, permitindo expandir as informações sobre as variáveis a serem analisadas. A pesquisa foi realizada por ligação de telefone, nos meses de setembro e outubro do ano de 2024, com um roteiro de perguntas exploratórias guiando a conversa, a fim de entender melhor como foi a trajetória profissional e os desafios encontrados no dia a dia de um líder, abordando também as oportunidades oferecidas pela cooperativa para desenvolver e oportunizar cargos de liderança para mulheres da organização. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento das entrevistadas, preservando os nomes das mulheres e o nome da cooperativa.

Os participantes de um estudo podem ser conceituados como um grupo de pessoas com características comuns. Sendo assim, o universo desta pesquisa e o público a ser analisado é de 4 mulheres que trabalham em uma cooperativa agropecuária, desempenhando a função de líder, no município de Não-Me-Toque pertencente ao Estado do Rio Grande do Sul.

No procedimento de coleta de dados, foram utilizados dados primários junto às funcionárias da cooperativa, aplicando a técnica de entrevista semiestruturada. O roteiro das entrevistas foi elaborado no Microsoft Word, e a coleta de dados ocorreu por meio de ligações telefônicas, durante as quais a pesquisadora gravou os áudios e os transcreveu. O objetivo foi analisar dados qualitativos dos relatos no período de setembro e outubro de 2024. O propósito é avaliar os resultados obtidos através das entrevistas e trazer para o ambiente acadêmico os resultados para serem analisados e discutidos.

De acordo com Gil (2011), a técnica da entrevista semiestruturada, se colacionada com a do questionário, que também é bastante empregada nas ciências sociais, proporcionando benefícios como: auxilia na obtenção de maior número de respostas, oferece maior flexibilidade, pois o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista.

Sendo assim, a análise de conteúdo, foi a partir dos dados apresentados e citações das ideias mencionadas pelas entrevistadas coligando com a teoria dos assuntos abordados, com a finalidade de apresentar a trajetória e os desafios na carreira de uma líder feminina.

4 RESULTADOS

Deste ponto em diante é realizada a análise dos resultados coletados através das entrevistas feitas com as colaboradoras da cooperativa. As questões foram desenvolvidas com quatro líderes femininas que trabalham em uma cooperativa agropecuária no município de Não-Me-Toque/RS, buscando conhecer a trajetória das colaboradoras e os desafios encontrados no dia a dia. Questionado sobre a faixa etária das colaboradoras, duas possuem de 30 a 40 anos e outras duas têm de 40 a 50 anos, considerando que são adultas e de gerações diferentes.

Buscando compreender sobre o nível de formação das entrevistadas, foi elencado o nível de ensino, todas possuem graduação e pós-graduação completa. Questionadas sobre sua experiência de trabalho na cooperativa, todas as entrevistadas relataram estar na organização há pelo menos 8 anos, com no mínimo 2 anos de atuação em cargos de liderança.

4.1 Competência

Constatou-se que todas as entrevistadas foram promovidas para os cargos de liderança que ocupam hoje por mérito de suas competências, por serem profissionais extremamente competentes e que entregavam sempre mais que o esperado pela organização. Como exemplo, a Entrevistada 01 destacou:

Partiu de mim, de entregar sempre mais, de não fazer aquilo só que se espera, de buscar desenvolvimento, de me experimentar em outros projetos, estar à frente, liderar outros projetos.

Já a Entrevistada 03 mencionou:

Eu queria que as coisas tivessem acontecido até mais rápido do que aconteceram, porque eu entendi que eu já estava fazendo uma entrega gerencial há dois anos atrás... Eu vinha entregando para ser merecedora desse cargo.

Segundo Boniatti (2014), a mulher está adquirindo mais espaço no mercado de trabalho em todos os setores profissionais. Seu crescimento profissional deve-se a capacidade de enfrentar obstáculos e transpor preconceitos.

4.2 Liderança

Durante as entrevistas foi constatado que a liderança já era algo natural entre as entrevistadas, antes mesmo de serem promovidas elas já exerciam esse papel dentro do time em que trabalhavam. Já eram líderes natas, referência entre os colegas da própria equipe, como citado no trecho “Pelo meu nível de visão, de experiência que eu já tinha, pela liderança natural que eu já exercia na equipe” pela Entrevistada 02.

Segundo Carnegie (1993) argumenta que um líder eficaz se conecta verdadeiramente com sua equipe, focando em desenvolver habilidades interpessoais e em promover um ambiente onde os membros da equipe sintam-se valorizados e motivados. Ele também ressalta que, para ser um líder natural, é necessário compreender os motivos e interesses dos outros, pois, como ele observa, "as pessoas fazem as coisas por razões delas, e não pelas nossas". Essa abordagem humanizada à liderança cria uma base sólida para o desenvolvimento de uma equipe comprometida e produtiva.

Durante as entrevistas foi relatado que liderar pessoas é também incentivar que as pessoas da equipe entreguem sempre um bom trabalho, motivá-las para que elas se sintam dispostas a fazer sempre o seu melhor. Liderar pessoas é vibrar com as conquistas da equipe, deixar o ego de lado e promover um espaço onde as pessoas possam mostrar suas competências e talentos, como foi citado pela Entrevistada 01:

Ser líder é, de alguma forma, controlar o ego, porque é vibrar pela vitória dos outros, ficar feliz quando alguém da tua equipe fez uma boa entrega ou quando alguém da tua equipe recebeu um elogio.

A liderança transformacional, segundo Calaça (2015), é caracterizada por líderes que inspiram e motivam seus seguidores a transcender seus próprios interesses em prol de objetivos comuns. Ela envolve o desenvolvimento de uma visão compartilhada, o estímulo à inovação e a criação de um ambiente de confiança. Esses líderes não apenas influenciam, mas transformam as atitudes e comportamentos de seus seguidores, promovendo mudanças positivas tanto no nível individual quanto organizacional. Esse modelo é fundamental para alcançar altos níveis de comprometimento e desempenho.

Para o líder desenvolver um bom trabalho é fundamental que ele seja acompanhado por profissionais especialistas no assunto. A liderança acompanhada facilita que o líder reaja de forma adequada quando encontra uma situação difícil de lidar no dia a dia, como citado pela Entrevistada 03:

Essa parceria que a gente tem com o DHO, essa mentoria, que eu posso chamar assim, que a qualquer momento eu posso acionar a minha parceira e trocar uma ideia, falar das dificuldades que estão pegando-a com as ferramentas de coaching, me auxilia muitas vezes não me dando as respostas, mas me fazendo a encontrar essas respostas, né? Me ensinando a delegar, a estruturar time, a ficar com uma equipe que realmente esteja pro jogo, queira jogar e esteja com esse mesmo propósito de entregar o que precisa ser entregue.

Segundo Carnegie (2023), embora existam pessoas que pareçam naturalmente dotadas de mais habilidades de liderança do que outras, as pessoas podem aprender como se tornarem líderes, melhorando habilidades específicas. A psicologia de hoje concorda: a liderança é cerca de um terço de qualidade inata e dois terços de qualidades envolvidos ao longo da vida. Apesar de muitas vezes um líder ter qualidades inerentes à personalidade, como extroversão, empatia e um alto grau de inteligência social, é possível que uma pessoa seja treinada para aprender a dimensionar situações e processos sociais agitados com uma postura de liderança.

4.3 Desafios

Durante a jornada o líder encontra diversos desafios que precisam ser enfrentados, e um deles que é pouco citado são os colegas de equipe. Quando acontece a promoção de alguém de dentro do time é natural que algumas situações de conflito aconteçam com aqueles que eram seus colegas de equipe, como foi citado pela Entrevistada 01:

Ao mesmo tempo que eu liderei uma equipe que já trabalhava comigo, tem a situação “colega que depois virou a chefe”, ou era amiga, então eu também tive que dar feedback, eu tive que impor limites algumas vezes, e ter conversas desafiadoras.

Conforme apontado pelas entrevistadas, trabalhar em equipe também é desafiador. Quando você é um profissional que não está ocupando um cargo de liderança você é reconhecido pelo trabalho que você faz, pela sua entrega individual, mas quando está ocupando um cargo de liderança você passa a ser reconhecido pelo trabalho em equipe. É fundamental manter a equipe motivada e disposta a entregar um bom trabalho, “que seja legal trabalhar comigo, que gostem de trabalhar aqui na área. Porque assim eles vão ser mais produtivos, né. E a gente vai conseguir tirar o maior potencial da área” segundo a Entrevistada 04.

Em seu estudo, Souza (2020), identifica que atualmente as empresas estão se preocupando mais com o nível de motivação e satisfação de seus empregados, não somente pelo seu bem-estar, mas pelo que isto pode trazer em termos de resultados benéficos e positivos para a empresa. Liderar é mais do que deter autoridade, é influenciar a atitude do outro para atingir objetivos comuns, é levar os outros a segui-lo porque representa um referencial, ou seja, porque gostam dele, o admiram e o respeitam, porque acreditam que este líder possui conhecimento e competência, capaz de ajudá-lo em seu desempenho.

É importante procurar desenvolvimento e estar atualizado sobre os estudos e teorias relacionados a liderança e gestão de pessoas, logo, aplicar a teoria na prática é a melhor maneira de desenvolver um líder. Conforme citado pela Entrevistada 01:

Existem coisas que por mais que você ensaia e faça mil cursos pra dar um feedback, é só no dia que acontece uma situação e aquela situação específica que você vai exercitar.

4.4 Desenvolvimento

Constatou-se que na organização em que a pesquisa foi aplicada o desenvolvimento é oferecido para todos, não há diferenciação entre homens e mulheres, o que acontece é que elas estão em mesmo número, como citou a Entrevistada 02:

Não existe um grupo exclusivo para preparar mulheres para a liderança. Todas as mulheres hoje têm o mesmo acesso de desenvolvimento que os homens, sempre tiveram, elas só não estão em mesmo número.

Segundo BHAT, Nilima; SISODIA, Raj. (2019), empresas tem se destacado ao priorizar a diversidade de gênero em seus negócios. Ao implementar práticas de recrutamento e desenvolvimento que promovem a igualdade de oportunidades, essas empresas têm alcançado resultados positivos, incluindo aumento da satisfação dos funcionários, melhoria da reputação da marca e um ambiente de trabalho mais inovador. Esses exemplos reforçam a importância de priorizar a diversidade de gênero para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

4.5 Oportunidades

O mercado de trabalho vem abrindo oportunidades para mulheres que estão dispostas a ocupar cargos de liderança e que gostam de desafios. O afastamento dos homens desses cargos

e a liderança natural e diferenciada que a mulher desenvolve são fatores favoráveis para a ocupação de mais mulheres em cargos de liderança. Como citado pela Entrevistada 02:

As mulheres vão ocupar mais espaço por duas razões: Primeiro, indubitavelmente, as mulheres estão mais preparadas que os homens. E segundo nós estamos vivendo um apagão de pessoas que querem liderar, que querem fazer gestão de equipe, e as mulheres são gestoras natas.

Em seu estudo, Mendoza (2017) ressaltou que o estilo predominante entre mulheres líderes é a Liderança Relacional. Esse estilo é marcado por um interesse autêntico nos membros da equipe, ouvindo todas as opiniões para optar pela alternativa mais informada e apropriada. Isso indica que, em sua atuação, as mulheres levam em conta diferentes pontos de vista antes de tomar uma decisão, essencial para uma liderança que visa decisões acertadas em sua prática.

4.6 Planejamento

Constatou-se que as quatro entrevistadas planejaram suas carreiras, tinham metas e objetivos para alcançar. Inicialmente o objetivo era alcançar o cargo que estão hoje, e agora que alcançaram continuam planejando e moldando suas carreiras para alcançar novos objetivos. Conforme citado pela Entrevistada 04:

Eu desenhei um planejamento de tudo que eu poderia entregar para a cooperativa e em que função, na minha visão, eu estaria desenvolvendo esses papéis, né? E hoje eu posso checar através desse checklist, dar um confere ali em tudo que eu já realizei e nesse momento já eu entreguei como eu pensava que seria o meu desenvolvimento.

O planejamento de carreira oferece aos profissionais um diferencial competitivo, pois permite antecipar cenários futuros e compará-los com as habilidades já desenvolvidas e aquelas que ainda precisam ser aprimoradas para o mercado. Segundo Drucker (1992, p. 42), "o planejamento não se refere a decisões futuras, mas às consequências futuras de decisões presentes". Por isso, a carreira não deve ser conduzida de forma improvisada. Pereira (2002) destaca que improvisar significa agir sem planejamento. Qualquer atividade realizada sem preparo torna-se imprevisível e pode levar a resultados inesperados.

4.7 Síntese dos resultados

Ao analisar os resultados, é evidente que as mulheres, de forma natural, assumem papéis de liderança nos ambientes que habitam, caracterizando uma liderança nata. As mulheres

possuem habilidades naturais de liderança, frequentemente se destacando em papéis que motivam suas equipes, ouvem seus colegas e promovem um ambiente colaborativo que permite a todos mostrar seu potencial.

No entanto, ao se tratar de promoções para posições de liderança, o que frequentemente prevalece é a competência profissional em detrimento da liderança nata. Essa capacidade de liderar, que se manifesta de maneira orgânica, requer também desenvolvimento contínuo, acompanhado por profissionais que compreendam as nuances desse campo.

As habilidades de um líder, quando postas à prova, necessitam de suporte e orientação para que possam ser aplicadas da melhor maneira nas situações cotidianas. Um dos principais desafios enfrentados pela liderança feminina não se resume ao preconceito de gênero, mas sim à complexidade de liderar uma equipe composta por ex-colegas, que agora são subordinados. Essa transição pode gerar tensões e exige um cuidado especial na dinâmica de grupo.

Embora as oportunidades de desenvolvimento sejam ostensivamente iguais para ambos os gêneros, a presença de mulheres em cargos de liderança ainda é inferior à dos homens. Apesar do aumento das oportunidades, as mulheres frequentemente precisam demonstrar um nível de competência superior ao dos homens para alcançar posições equivalentes. A promoção ou contratação de homens tende a ser vista como uma decisão mais imediata e menos arriscada, enquanto a ascensão das mulheres no ambiente corporativo ainda está atrelada a uma avaliação rigorosa de suas capacidades profissionais.

Nesse contexto, o planejamento de carreira se torna essencial para aqueles que desejam desenvolvimento e alcançar níveis mais altos no mercado de trabalho. Este planejamento deve ser incentivado, independentemente do gênero, mas é crucial que, no caso das mulheres, haja um foco especial em fomentar a ambição de ocupar cargos de maior relevância.

4.8 Sugestões e recomendações

Com base nas entrevistas realizadas foi possível identificar alguns pontos importantes de melhorias e recomendações:

Desenvolvimento Pessoal: Promover oficinas e cursos que foquem em habilidades de liderança, comunicação e negociação. Isso ajudará as mulheres a se sentirem mais confiantes em suas capacidades e a se prepararem para cargos de maior responsabilidade.

Estímulo à Ambição: Incentivar a cultura da ambição saudável nas organizações, promovendo campanhas que celebrem mulheres que alcançaram posições de liderança. Mostrar exemplos de sucesso pode motivar outras a aspirar metas mais elevadas.

Programas de Formação em Liderança: Implementar programas de desenvolvimento de liderança específicos para mulheres, que abordem as particularidades e desafios que elas enfrentam no ambiente corporativo, preparando-as para papéis de destaque.

Flexibilidade e Equilíbrio: Considerar a implementação de políticas que promovam a flexibilidade no trabalho, permitindo que as mulheres equilibrem suas responsabilidades profissionais e pessoais, as encorajando a buscar cargos mais altos.

Definição de Metas Claras: Incentivar as mulheres a estabelecerem metas de curto e longo prazo para suas carreiras, revisitando-as regularmente para ajustar estratégias e acompanhar o progresso.

Cultura de Apoio: Criar um ambiente organizacional que valorize e apoie as ambições das mulheres, com líderes que atuem como aliados na promoção de um espaço de trabalho inclusivo e motivador.

Ao implementar essas sugestões, podemos contribuir significativamente para a construção de um ambiente de trabalho mais equitativo, onde as mulheres se sintam motivadas a planejar suas carreiras com ambição e confiança, resultando em um impacto positivo tanto para suas trajetórias pessoais quanto para as organizações em que atuam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude das informações apresentadas sobre a trajetória profissional das líderes femininas em uma cooperativa do setor agropecuário, os desafios e oportunidades, tendo em vista que muitos dos cargos de liderança são ocupados pelos homens, gerando desafios para a ascensão feminina em altos cargos em algumas organizações que possuem uma cultura organizacional tradicionalista. Para a obtenção dos resultados foi desenvolvido uma entrevista semiestruturada com um percentual de mulheres que trabalham em uma cooperativa do ramo agropecuário no município de Não-Me-Toque/RS buscando analisar as suas percepções em relação ao tema do estudo.

Neste contexto, é necessário considerar o desenvolvimento das mulheres no local de trabalho, bem como a natureza sexista da ascensão aos cargos de liderança, onde as mulheres

devem frequentemente demonstrar um elevado nível de conhecimento e habilidade nas decisões em comparação aos homens.

Cabe ressaltar que, conforme foi destacado pelas entrevistadas, a cooperativa oportuniza às mulheres as mesmas oportunidades dos homens, dependendo da postura e do desempenho para conquistar os cargos desejados. Acentua-se a importância de estar preparado para as possíveis mudanças, dentre outros desafios que os cargos de liderança exigem.

Levando em consideração os dados apresentados, obteve como limitação quanto ao método utilizado na pesquisa de ser qualitativo analisando apenas relatos das colaboradoras, onde há possibilidade de ampliação de estudos futuros explorando com o método quantitativo podendo assim ter dados analíticos da percepção das mulheres em larga escala.

Com base nos dados analisados torna-se evidente a necessidade de políticas organizacionais que promovam a igualdade de oportunidades e o reconhecimento do potencial das mulheres no setor bancário, visando a eliminação de barreiras que dificultam sua ascensão profissional. Dessa forma, é fundamental o desenvolvimento de estratégias que valorizem a diversidade e criem ambientes inclusivos, proporcionando condições equitativas para o avanço das mulheres em cargos de liderança tanto no setor agropecuário assim como em outras áreas.

Além disso, é essencial que as empresas criem uma cultura de apoio, onde líderes atuem como aliados e o ambiente de trabalho seja inclusivo e encorajador. Essas mudanças podem não apenas facilitar o crescimento das mulheres em posições de liderança, mas também contribuir para uma maior equidade e diversidade nas organizações.

Portanto, ao adotar essas práticas, a organização poderá construir um ambiente propício para o desenvolvimento e o sucesso da liderança feminina, promovendo impactos positivos nas trajetórias individuais das mulheres e nos resultados organizacionais.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Cássia. **Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas.** 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BALTAR, P.; LEONE, E. T. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 233- 249, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbepop/v25n2/v25n2a03.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais**: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BATALHA, M. O.; SOUZA, F. H. M. **Analisando a Competitividade de cadeias Agroindustriais**: uma proposição metodológica. In: BATALHA, M. O.; SOUZA, F. H. M. (Orgs.) **Agronegócio no MERCOSUL**: uma agenda para o desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2009.

BETOLIN, Patricia Tuma Martins et al. **Mulher sociedade e vulnerabilidade**. Erechim-RS: Editora Deviant, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=eD4qDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=mulher+e+sociedade&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjpy-mqiZHpAhUAHbkGHbogAL0Q6AEILjAB#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BHAT, Nilima; SISODIA, Raj. **Liderança Shakti**: o equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

BONIATTI, Amanda Oliveira et al. A evolução da mulher no mercado contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, Cruz Alta, v. 2, n. 1, p. 19-27, maio 2014. Disponível em: <http://www.revistaeletronica.unicruz.edu.br/index.php/GEDECON/article/view/304/400>. Acesso em: 13 nov. 2024.

CABRAL, Samuel Couto. **Identidade feminina**: a reconstrução do ser. Madrid: Vision Libros, 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=V5jpO9k_4McC&pg=PA54&dq=INTUI%C3%87%C3%83O+FEMININA&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi91-7EmZvpAhVSA9QKHZ_aCxYQ6AEITDAE#v=onepage&q=INTUI%C3%87%C3%83O%20FEMININA&f=true. Acesso em: 13 nov. 2024.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fábio. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns**: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Rio de Janeiro, 2015.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Mulheres no mercado de trabalho: presença feminina em cargos de liderança**. Brasília: CNI, 2024. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/cni-presenca-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-subiu-para-391>. Acesso em: 22 nov. 2024.

DALE CARNEGIE. **O que é liderança? Conceito e definição**. (2023). Disponível em: <https://portaldaledcarnegie.com/o-que-e-lideranca-conceito-e-definicao/> Acesso em: 15 abr. 2024.

DUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOV, IBGE Educa, **Mulheres brasileiras na educação e no trabalho**. 2024. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/atualidades/20459-mulheres-brasileiras-na-educacao-e-no-trabalho.html#:~:text=Em%20muitos%20casos%2C%20elas%20s%C3%B3,do%20verificado%20para%20os%20homens..> Acesso em: 20 nov. 2024.

GOV, Ministério do Trabalho e Emprego. **Mulheres no Mercado de Trabalho: Uma Evolução Constante Rumo à Igualdade**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade>. Acesso em 20 nov. 2024.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

LEAL, Joana. **Inserção da mulher no mercado de trabalho foi passo importante para novas configurações sociais**. 2016. Disponível em: <http://www.usp.br/aun/antigo/exibir?id=7501&ed=1302&f=23>. Acesso em: 13 nov. 2024.

LOSCHI, M. ODS 5: **Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/17064-ods-5-alcancar-a-igualdade-de-genero-e-empoderar-todas-as-mulheres-emeninas>. Acesso em: 15 abr. 2024.

MARINI, T. F. **Motivação: os impactos gerados pelos líderes em uma equipe corporativa**. Monografia (Especialista em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/52900.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024.

MARTINS, Lícia Mariele Dias; MIRANDA, Márcio. **Liderança feminina: um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações**. 2014.

MENDOZA, C. B. **Liderança feminina em organizações privadas de Rivera-Uruguai: qual a forma de liderança predominante nas mulheres gestoras?** 2017. Disponível em: <https://dspace.unipampa.edu.br/handle/riu/2086> Acesso em: 15 abr. 2024.

NUNES, José Luiz Fernandes. **O empreendedorismo feminino e o estilo de liderança no conselho da mulher empreendedora no Conselho da Mulher Empreendedora da Associação Comercial de Minas Gerais**. 2006. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração - Modalidade Profissionalizante). Fead - Minas, Belo Horizonte. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp078587.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ONU MULHERES. **Liderança e participação política** (2023). Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/areas-tematicas/lideranca-e-participacao/> Acesso em: 19 nov. 2023.

PEREIRA, M. **Síntese do planejamento**. Florianópolis: Fepese, 2001.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Paridade salarial entre mulheres e homens no Brasil aumentou nos últimos 10 anos, aponta CNI**. 2024. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/paridade-salarial-entre-mulheres-e-homens-no-brasil-aumentou-nos-ultimos-10-anos-aponta-cni/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

ROCHA, M. M. S.; LUZ, C. N. M. **A importância da comunicação nas organizações**. Multidebates, v. 4, n. 3, p. 10-23, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. [S. L.]: Pearson Universidades, 2020.

REVICOOP. **ESG no impacto social das cooperativas**. REVICOOP, v.4, n.1, 2023. Disponível em: <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/88>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SIQUEIRA, D. P.; LAZARETTI, B. F. **Representatividade e liderança feminina nas grandes corporações: uma leitura sob a perspectiva dos movimentos sociais**. Juris Poiesis-Qualis B1, v. 20, n. 23, p. 45-67, 2017.

SISTEMA OCB, **Anuário Coop**. 2024. Disponível em: <https://anuario.coop.br/brasil/empregados>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SOUZA, D. J. G. Como diferenciar um líder de um chefe. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Comercial) – Faculdade de Tecnologia de Assis, São Paulo/SP, 2020. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/4703>. Acesso em: 13 nov. 2024.

STREY, Marlene Neves; CÚNICO, Sabrina Daiana. **Teorias de gênero: feminismos e transgressão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.