



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento  
Graduação em Administração  
Trabalho de Curso**

**HISTÓRIA DE VIDA REAL: A TRAJETORIA DE CARREIRA DE  
MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NA COOPERATIVA DE CRÉDITO  
SICREDI PAMPA GAUCHO**

Autoria: Bárbara Aline dos Santos Paes Lautert  
Orientador: Tanise Brandão Bussmann

**Resumo:** A trajetória profissional das mulheres passa por diversos dilemas ligados a cultura organizacional e também a região onde está inserida a empresa, bem como os avanços e recuos que a mesma comete na hora de tomar decisões muitas vezes misturadas com desafios profissionais e pessoais na busca do sucesso de ambas as áreas de sua vida. Logo para a mulher a sincronia dessas realizações pessoais e profissionais se torna um grande desafio. A partir de uma breve revisão de estudos anteriores a cerca de trajetória profissional de mulheres e liderança feminina, contudo não foram desenvolvidas pesquisas na Cooperativa de Crédito Pampa Gaúcho, Sicredi, empresa essa tão importante para a economia da região. Nesse contexto, este estudo visa explorar a trajetória profissional das atuais gestoras da cooperativa de crédito Sicredi Pampa Gaúcho e da percepção das mesmas em relação ao ambiente de trabalho, características em comum e dificuldades enfrentadas durante seu percurso profissional. Trata-se de uma pesquisa que utiliza como método a história de vida real, onde buscou-se através deste método conhecer detalhadamente a trajetória de três mulheres que ocupam um cargo de gestão na empresa Sicredi de forma detalhada para melhor conclusão da pesquisa. Os resultados mostram que ambas possuem características semelhantes, chegando aos cargos de gestão através de mérito e qualificação, passando por desafios como gestoras.

**Palavras-chaves:** História de vida. Trajetória. Carreira feminina. Cargos de liderança.

**REAL LIFE STORY: THE CAREER PATH OF WOMEN IN LEADERSHIP  
POSITIONS AT THE SICREDI PAMPA GAUCHO CREDIT COOPERATIVE**

**Abstract:** The professional career of women goes through various dilemmas related to the organizational culture and also the region where the company operates, as well as the advances and setbacks that it makes when making decisions often mixed with professional and personal challenges in the pursuit of success. from both areas of your life. Soon for women the synchronization of these personal and professional achievements becomes a great challenge. From a brief review of previous studies on women's professional trajectory and female leadership, however, no research was conducted at the Pampa Gaúcho Credit Cooperative,

Sicredi, a company that is so important for the region's economy. In this context, this study aims to explore the professional trajectory of the current managers of the Sicredi Pampa Gaúcho credit cooperative and their perception of the work environment, common characteristics and difficulties faced during their professional career. This is a research that uses the method of real life history, which sought through this method to know in detail the trajectory of three women who hold a management position in Sicredi company in order to better complete the research. The results show that both have similar characteristics, reaching management positions through merit and qualification, going through challenges as managers.

**Keywords:** Life's history. Trajectory. Female career. Leadership positions.

## **HISTORIA DE LA VIDA REAL: LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE MUJERES EM PUESTOS DE LIDERAZGO EM LA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI PAMPA GAUCHO.**

**Resumen:** La carrera profesional de las mujeres atraviesa varios dilemas relacionados con la cultura organizacional y también la región donde opera la compañía, así como los avances y contratiempos que la genera al tomar decisiones que a menudo se mezclan con desafíos profesionales y personales en busca del éxito de ambas áreas de su vida. Pronto para las mujeres, la sincronización de estos logros personales y profesionales se convierte en un gran desafío. Sin embargo, a partir de una breve revisión de estudios previos sobre la trayectoria profesional de las mujeres y el liderazgo femenino, no se realizó ninguna investigación en la Cooperativa de Crédito Pampa Gaúcho, Sicredi, una empresa que es tan importante para la economía de la región. En este contexto, este estudio tiene como objetivo explorar la trayectoria profesional de los gerentes actuales de la cooperativa de crédito Sicredi Pampa Gaúcho y su percepción del ambiente de trabajo, características comunes y dificultad encaradas durante su carrera profesional. Esta es una investigación que utiliza el método de la historia de la vida real, que buscó a través de este método conocer en detalles la trayectoria de tres mujeres que ocupan un puesto directivo en la empresa Sicredi para completar mejor la investigación. Los resultados muestran que ambas tienen características similares, alcanzando puestos gerenciales a través del mérito y la calificación, pasando por desafíos como gestoras.

**Palabras-clave:** Historia de la vida. Trayectoria. Carrera femenina. Posiciones de liderazgo.

## **1 INTRODUÇÃO**

Imagine-se mulher, bacharela em Administração, que deseja ter uma carreira de sucesso e alcançar um cargo de liderança em uma importante empresa, ter um alto salário e poder conciliar sua vida pessoal com a tão sonhada carreira próspera e deparar-se com um mercado de trabalho onde os cargos mais altos são a sua maioria ocupada por homens existindo diferença salarial entre os gêneros, muitas vezes fruto do preconceito ligado a cultura local dentre outros paradigmas que criam barreiras invisíveis que dificultam a ascensão profissional na carreira da mulher .

Não há um manual para se chegar ao sucesso, a trajetória profissional passa por diversos dilemas ligados a cultura organizacional e também a região onde está inserida a empresa. Bem como os avanços e recuos que a mulher comete na hora de tomar decisões que muitas vezes, misturam-se com desafios profissionais e pessoais na busca do sucesso de ambas as áreas de sua vida. Logo, para a mulher a sincronia dessas realizações pessoais e profissionais se torna um grande desafio.

Segundo Thimoteo; Zampier e Stefano (2015) mesmo tendo dificuldades para conciliar a dupla jornada, algumas dessas mulheres, na incessante busca pelo sucesso profissional investem mais em suas carreiras profissionais do que os homens, buscando ocupar cargos mais altos nas organizações, mesmo que para alcançá-los tenham que abrir mão dos projetos de vida focando nos desafios do trabalho.

O mercado de trabalho vem mudando ao longo do tempo, desafiando as empresas a buscar pessoas com um nível mais elevado de conhecimento, pessoas qualificadas capazes de rapidamente responder a desafios onde é impossível antecipar os determinantes de sucessos ou fracasso, exigindo uma aprendizagem contínua. Sendo assim, a competência dos funcionários é valorizada nas empresas e esses devem estar comprometidos com a organização e organização comprometida com o indivíduo pertencente a ela (FERREIRA, 2011).

As mulheres estão em uma constante busca por seu espaço profissional apresentando competência para gerir uma organização. Segundo Fleury (2013) as mulheres demonstram características de que possuem uma visão do todo, sendo mais realistas e flexíveis, sendo mais capazes do que os homens de enxergar as pessoas como pessoas, não só profissionalmente como também levando em conta que todos os indivíduos têm dilemas além do trabalho.

As particularidades femininas podem ser vantagens para as organizações, uma vez que as empresas valorizem as mulheres e suas habilidades para alcançarem suas metas, tais particularidades serão evidenciadas. Servindo como incentivo para outras mulheres que muitas vezes esperam por uma vaga em cargos de gestão para exercerem seu potencial feminino como líderes. (MACAMBIRA, 2013).

A mulher é tão capaz de gerir uma organização quanto o homem, mesmo assim nos dias atuais a mulher é minoria nos cargos de gestão organizacional. Segundo fonte do IBGE (2012) no Brasil o número de mulheres ainda é menor do que o dos homens no mercado de trabalho, apesar de ter crescido de 35,4 % para 43,9% entre o ano de 2000 até 2010.

Embora exista uma carência na literatura sobre o tema, entre os estudos encontrados destaca-se o desenvolvido por Thimóteo; Zampier e Stefano, (2015) os quais dizem que ainda

existe no Brasil uma cultura patriarcal e machista, mas que esta cultura começa a mudar, não somente pelo anseio da mulher para ocupar cargos melhores, como também pelo reconhecimento do mercado que passa a enxergar na mulher uma nova forma de liderar.

Além disso, Hryniewicz e Vianna (2018) abordam sobre a fonte de preconceito no ambiente de trabalho, uma vez que características consideradas femininas podem ser mal interpretadas no trabalho. A mulher tem que ser feminina, mas ao mesmo tempo adotar comportamentos de um líder tradicional, ou seja, a profissional a todo momento é analisada não só por suas competências, como também comportamentos que se efetuados por homens na mesma situação muitas vezes não são mal vistos.

Fundamentado em uma breve revisão de estudos anteriores a cerca de carreira e liderança feminina, não foram desenvolvidas pesquisas na Cooperativa de Crédito Sicredi, importante empresa que investe em projetos sociais e desenvolve a região. Neste contexto, este estudo visou explorar a trajetória profissional das atuais gestoras da cooperativa de crédito Sicredi, da percepção das mesmas em relação ao ambiente de trabalho e dificuldades enfrentadas durante seu percurso profissional

A partir do tema apresentado, o objetivo geral desse estudo foi explorar a trajetória de vida das mulheres gestoras na cooperativa de crédito Sicredi. Sendo expostas as principais características das mulheres que ocupam cargos de liderança, bem como o ambiente profissional e a forma como construíram sua trajetória.

Para conseguir avançar nessa temática se fez necessário objeções mais detalhadas, assim sendo, descrever as etapas da trajetória de vida dessas mulheres que estão em cargos de poder, analisar a atuação de gestão feminina na cooperativa de crédito Sicredi, de forma a obter informações sobre a trajetória profissional dessas mulheres que já assumiram cargos de poder na organização e identificar, caso houver, características em comum dessas mulheres que ocupam atualmente cargo de gestão na Sicredi.

O presente trabalho se justifica pelo fato da constante luta das mulheres por melhores oportunidades e vagas de trabalho em níveis mais altos na organização, uma busca constante por respeito e igualdade salarial, como também melhores cargos e crescimento profissional sem afetar o seu lado pessoal.

Além desta seção de introdução, este artigo é composto de outras quatro seções, sendo a segunda seção composta pelo referencial teórico que consistiu na apresentação de teorias ligadas ao tema exposto nesse artigo, à carreira da mulher no mercado de trabalho, cargo de gestão e liderança feminina. Na terceira seção foi abordada a metodologia utilizada no trabalho

para pesquisa incluindo o tipo de pesquisa, o método escolhido, a técnica de coleta de dados, o universo da pesquisa e amostragem, técnica de análise de dados. Já na quarta seção foi exposta a análise dos resultados e os meios que foram empregados para conduzir a compreensão dos dados. Por fim, na quinta e última seção foi realizada as considerações finais onde são descritas as referências utilizadas para a realização do presente trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa do artigo são expostos os principais conceitos utilizados, tendo como referência os autores relacionados em concordância com os itens abordados, sendo, a mulher e a sua carreira profissional, liderança e características da liderança feminina.

### **2.1 A mulher e sua carreira profissional**

A trajetória da carreira da mulher até chegar a um cargo de liderança dentro de uma organização, as características da gestão feminina bem como suas dificuldades são objetos de estudos contemporâneos, seus dilemas pessoais como duplas jornadas de trabalho, preconceito, diferenças salariais entre homens e mulheres é uma temática que está sendo discutida na atualidade conforme afirma (THIMÓTEO; ZAMPIE; STEFANO, 2015)

Ver a mãe trabalhar, mostra para a filha e filho que mulheres podem sim trabalhar e ter uma família, mas nessa dupla tarefa existem dificuldades a serem vencidas para equilibrar os múltiplos papéis demandados às mulheres, como por exemplo, a maternidade e ausência do trabalho conforme diz (FRASER, 2005).

Conforme Santos e Neto (2017) a mãe, mais que o pai, tem um papel fundamental na evolução da trajetória das filhas que conquistaram o sonho de serem executivas de sucesso uma vez que, na hora de falar sobre carreira e decisões em geral, as filhas preferem a figura materna, pois esta dava maior apoio na escolha profissional. A família tem papel importante na formação da carreira pois geralmente a filha se espelha no pai, ou mãe para trilhar seu caminho, independente do motivo a família é a base do indivíduo.

Segundo Costa (2010) a carreira pode ser percebida como a sequência de experiência obtida através de cargos que se ocupa durante a vida profissional e se mistura de certa maneira com a vida pessoal. Ou seja, é a trajetória das ações que criam movimentos que envolvem e inteiram os indivíduos com as organizações e outras pessoas.

Em algum momento da vida se faz necessário escolher caminhos a seguir, todo este universo pode ser entendido como uma carreira a percorrer, mas tudo isso depende da posição social em que o indivíduo se encontra. Por este fato, as opções de carreira para a mulher podem ser ilimitadas, parcialmente limitadas ou limitadas, sendo importante analisar a maneira de pensar de cada indivíduo e o que os levaram a escolher tal caminho, o que levaram em consideração, e quais os limites enfrentados (CLOSS E OLIVEIRA, 2015).

Segundo Closs e Oliveira (2015), o entendimento sobre carreira não está apenas relacionado com o indivíduo em questão de análise mas também o sujeito representa as organizações e a profissão que exerce, sendo assim cada vez que muda o seu ciclo profissional traz um novo reflexo sobre carreira individual, no que resulta numa nova maneira de agir do indivíduo.

Santos e Neto (2017) discorrem sobre a trajetória da mulher no desenvolvimento de sua carreira, desenvolvimento que está relacionado a estudos e busca de qualificação da mulher para obter o tão sonhado lugar “ao sol” uma vez que antes as mulheres eram vistas como sendo do “lar” e hoje ocupam cargos que até pouco tempo atrás se pensavam que eram apenas para homens.

Na trajetória da carreira da mulher, existem duas condutas esperadas, a da profissional e a particular, ou seja, o trabalho fora de casa e o trabalho doméstico, estes se misturando muitas vezes por se tratar de uma mesma pessoa. A mulher ainda carrega o título como responsável pelo lar e os filhos mesmo quando possui responsabilidades com a organização que trabalha o que resulta em uma sobrecarga de funções (SANTOS E NETO, 2017).

A mulher enfrenta obstáculos de diversas fontes na trajetória de sua ascensão profissional. E também vale lembrar que a profissional recebe rótulos de trabalhos tidos como não tradicionais por serem vistas como frágeis e tais rótulos formam obstáculos culturais que potencializam a existência de dificuldades na construção da sua carreira dentro das organizações (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012).

Segundo Thimóteo; Zampier e Stefano (2015), o mercado está dando mais espaço para as mulheres, entretanto existem algumas questões que necessitam ser analisadas para que a realidade da mulher no mercado de trabalho seja mais justa e as expectativas de chegar ao sucesso se concretizem.

## **2.2 A liderança**

As pessoas que ocupam cargos de gerência dentro da organização atuam como líderes, formando equipes e desenvolvendo os indivíduos pertencentes à organização, explorando seus talentos para assim beneficiar a empresa. É visível que os gerentes procuram se dedicar a empresa e são agentes que estimulam e facilitam as ações melhorando e tornando possível o trabalho em equipe, explorando desta forma o potencial do grupo (NEWSTROM, 2008).

Para Fayol (1964), o sujeito que corresponde a um cargo de gestão tem a responsabilidade de liderar as pessoas dentro da organização, ligando-a ao universo exterior da empresa, de forma que mesmo fora da organização este ser ainda a represente. Para o autor as pessoas ganham um novo sobrenome, adotando uma identidade nova, sendo lembrado em qualquer lugar pela empresa que trabalha.

Embora muito já se tenha falado sobre liderança não existe acordo entre as teorias e abordagens do tema. No entanto há um consenso no conceito de que líder é alguém que influencia os demais, direciona, orientando para alcançar suas metas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

De acordo com Drucker (1996), pesquisas sobre lideranças baseavam-se no pensar de que líderes são líderes em virtude da posição que ocupam. Essa posição muitas vezes está associada na construção em longo prazo e nos anos que podem vir a demorar em se chegar a este tão desejado posto de liderança dentro da organização.

Liderança, conforme diz Chiavenato (2005), é o ato de dirigir o comportamento das pessoas tendo como meta a conquista de seus objetivos. Logo, este pensamento está de acordo com Griffin e Moorhead (2015), que o líder é um motivador dos envolvidos para execução das tarefas, ou seja, o líder é a pessoa que tem a capacidade de influenciar outras pessoas.

Os líderes de sucesso usam de uma boa comunicação para inspirar seus seguidores para que estes acreditem em seus sonhos. De acordo Hryniewicz e Vianna (2018), os líderes de sucesso são parecidos, pois além de terem competência técnica possuem alto grau de inteligência emocional.

Conforme Chiavenato (2005), para ser um líder bem-sucedido é necessário saber se comunicar e trabalhar em equipe mantendo a dinâmica com o grupo, pois para este, liderar não é alcançar resultados através das pessoas, mas sim conseguir atingir as metas com as pessoas. Assim sendo, um líder deve se colocar no lugar das pessoas e ser parceiro na hora do trabalho em equipe, mostrando interesse verdadeiro pelas pessoas.

Pesquisadores defendem que o estilo de liderança a ser adotado depende do contexto que o líder se encontra, vive, bem como as características construídas ao longo do seu tempo de vida ligadas a cultura local, valores, ditando assim a melhor maneira de agir conforme (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018).

### **2.3 Características da liderança feminina**

Para Jackson e Perry (2010), a feminilização da liderança não significa que mulheres sejam melhores líderes que os homens, mas sim, que o melhor será aquele que alcançar o equilíbrio entre relacionamento e orientação de tarefas, sendo a mulher tão capaz de exercer poder quanto o homem, mas de diferente maneira, cada um executando seu máximo potencial.

Para Renesh (2003), as mulheres se destacam pelas características que apresentam como um ser harmonioso, possuírem uma capacidade para enxergar o todo, serem gentis e educadas, trabalhando melhor em equipe por possuírem mais o estilo de cooperação, ainda segundo o autor as mulheres possuem habilidades interpessoais.

Segundo Macambira (2013), as mulheres são profissionais ligadas a detalhes não vistos, fazendo com que enxerguem a fundo a empresa, sendo mais comunicativas na hora de negociar apresentando mais flexibilidade possuindo um registro histórico de resultados positivos quando o assunto e relacionar-se com pessoas.

Diante disso, Jackson e Parry (2010), afirmam que a mulher, por apresentar características interpessoais, possui mais facilidade para se comunicar e interesse pelo próximo, manifestando cuidados maiores na hora de tratar seu liderado. E que as mulheres costumam adotar comportamentos percebidos no estilo de liderança transformacional, o que nos inspira a abordar tais características femininas como líderes.

Ainda, pode-se afirmar que a mulher é um ser mais ligado à atualidade, mantendo-se modernizada, interagindo de maneira mais colaborativa fortalecendo laços com as pessoas que interage. Por serem modernas as mulheres estão atuando com um estilo mais democrático nas demandas decisórias, possibilitando o envolvimento dos seus seguidores, que já passam a defender seus próprios interesses conforme diz Mandelli (2013).

Além disso, Mandelli (2013) afirma que a mulher se aplica um estilo de comando-controle ou que suas ações passem a serem corretas, certas, pode ser mal vista por sua equipe, porém o homem na mesma situação é elogiado. Deixando claro que o preconceito que a mulher



sofre é gerado por diversas situações. Para a mulher ter sucesso na organização é primordial saber conciliar suas melhores características e usá-las no momento certo.

A mulher sofre preconceito a todo o momento e muitas vezes a mulher nem percebe que foi vítima de tal ato. A licença maternidade que é um atual direito da mulher é relatada como problema para as mulheres principalmente se for necessária uma substituição temporária, criando-se um muro invisível que gera insegurança nas mulheres que por sua vez o homem jamais enxergara (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018).

A liderança da mulher é um constante desafio, muitas vezes por possuírem características já esperadas por serem mulheres são rotuladas como frágeis e emotivas. Desta maneira a dificuldade de mulheres se tornarem chefes, é uma realidade, não somente chefiar homens sendo estes mais jovens ou mais velhos, como também chefiar outra mulher e uma barreira existente segundo (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018).

Puljiz (2013) comenta sobre o preconceito insistente em relação ao sucesso da carreira feminina, afirmando que as mulheres ganham menos que os homens e ainda afirma que o alcance ao cargo desejado no caso das mulheres vem através do mérito resultado por estarem mais bem qualificadas, e que só agora estão sendo valorizadas como líderes eficazes. O que mostra que a mulher vem voltando sua atenção para sua carreira profissional, buscando alcançar melhores postos de trabalho.

### **3. MÉTODO**

Para Gil (2002), toda pesquisa busca responder questionamentos e problemas por meio de metodização de procedimentos científicos. Utilizando destes para melhor ordenar seus pensamentos e ideias. Sendo assim nesta etapa do artigo, buscou-se apresentar as concepções metodológicas, onde primeiramente foram expostas as características do artigo a serem desenvolvidas. Após foi informada a População e Amostra. Logo fez-se apresentar as maneiras utilizadas para a coleta de dados, do mesmo modo que as técnicas utilizadas para a formulação e evolução desta pesquisa.

O presente artigo utilizou-se de investigação qualitativa, pois esse tipo de investigação apresenta dados de maneira mais detalhista colaborando com a elaboração do método utilizado que foi o de história de vida real. Sendo uma maneira de oferecer mais alternativa a métodos tradicionais de metodologia científica (SOARES, 2004).

Segundo Vieira e Zouain (2006) o tipo de pesquisa qualitativa descreve detalhadamente os fatos, elencando os elementos que envolvem depoimentos do sujeito envolvido, aos discursos, significados e contextos existentes na pesquisa.

O método história de vida real pode ser entendido como uma ferramenta que aprofunda a história de vida do sujeito entrevistado. É um relato de um narrador que tenta reconstruir os fatos vivenciados no momento da entrevista e transmitir assim o conhecimento que adquiriu, valorizando o sujeito entrevistado e suas experiências, segundo (QUEIROZ, 1988).

Segundo Closs e Oliveira (2015), este método busca compreender melhor as características dos entrevistados, além de ser o mais indicado quando se tem um número menor de participantes na amostra. Sendo assim o método de história de vida real foi utilizado neste artigo por se aprofundar mais aos fatos, trazendo conhecimentos que vão além do presente, relatando a vida do indivíduo entrevistado desde sua infância até os dias atuais.

Para Gil (2010), a técnica de coleta de dados tem como função obter de melhor maneira dados que de forma organizada ajudam a achar as respostas do problema de pesquisa. Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais e online através de Skype com perguntas abertas mediante um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), focando em palavras chaves que construíram o caminho do diálogo e que fizeram uma ligação as características em comum das mulheres em cargos de gestão na Sicredi Pampa Gaúcho.

Primeiramente houve uma pré-entrevista pessoalmente com cada entrevistada, após foi feito mais um encontro através de Skype e o último foi através de entrevistas com questionário possuindo perguntas abertas, onde foi possível estabelecer um diálogo fluido com as entrevistadas, pois perguntas abertas possuem características investigatórias, e auxiliam com mais eficiência ajudando o pesquisador a aprofunda-se nos assuntos abordados na entrevista (COLLINS E HUSSEY, 2005).

O universo da pesquisa foi direcionado a quatro mulheres que atualmente ocupam cargos de liderança na cooperativa de credito Sicredi Pampa gaúcho, empresa situada na região da campanha, sendo gerenciada por sua maioria por homens, possui atualmente onze agencias ao total onde nove são gerenciadas por homens e duas por mulheres. Porem apenas foi possível ter acesso a três gestoras e desta maneira nossa a amostra foi de três mulheres ocupantes de cargo de gestão.

Acredita-se que o método escolhido foi o mais indicado para esta pesquisa, pois pelo número de entrevistadas este método é o mais o ideal para comparar as características que

surgiram das respostas, indo mais além por se aprofundar mais aos detalhes da história de cada entrevistado.

Após iniciou-se o momento pós-entrevistas que analisou dados qualitativamente por meio de produção interpretativa sendo este o mais indicado para o método história de vida real. Onde em seguida ocorreram três momentos necessários para a construção da narrativa, sendo, a transcrição, processo de descrever todo diálogo ocorrido nas entrevistas, após esse momento ocorreu a textualização, ou seja, o ajuste gramatical para utilização das falas para ser usadas no artigo e por último a transcrição, momento em que se buscou criar uma ligação entre as temáticas pesquisadas e as falas das entrevistadas.

A técnica de análise dos dados escolhida foi a análise interpretativa, onde foi possível verificar e interpretar os dados coletados nas entrevistas que foram transcritos e organizados, após esses dados foram ajustados a gramática utilizada para o meio acadêmico e logo em seguida criou-se a narrativa do artigo.

#### **4. ANALISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados está dividida da seguinte forma: inicialmente há uma caracterização da empresa em que as entrevistadas trabalham, seguida de uma breve descrição da trajetória de cada entrevistada e uma síntese das entrevistas ao final da seção.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SICREDI PAMPA GAÚCHO**

A Cooperativa Pampa Gaúcho, faz parte do sistema SICREDI, atua em 12 municípios da região, sendo estes, Alegrete, Cacequi, Itaqui, Maçambará, Manoel Viana, Quaraí, Rosário do Sul, Santana do Livramento, São Gabriel e Santa Margarida do Sul (havia um Posto de Atendimento e foi desativado, permanecendo os associados atendidos pela agência de São Gabriel), Uruguaiana e Barra do Quaraí (atendida pela agência de Uruguaiana). A sede que é onde localiza-se toda parte operacional de crédito, departamento de gestão de pessoas, etc, cooperativa é em Itaqui e a sede administrativa está localizada em Alegrete mais conhecida como a Superintendência Regional.

A Sicredi Pampa Gaúcho possui 246 colaboradores, sendo destes colaboradores 180 mulheres e 66 homens, onde são 13 gerentes homens e 5 mulheres, 67 mil associados e

administra mais de R\$ 1,7 bilhão de recursos, o que a credencia a estar entre as maiores cooperativas do sistema Sicredi. O patrimônio líquido soma mais de R\$ 317 milhões e os resultados ficaram em R\$ 52,5 milhões no exercício de 2017.

#### **4.2 A trajetória de Michele P. Tassoni**

A carreira administrativa de Michele teve muitos altos e baixos misturados a motivos pessoais e profissionais, “filha do meio de três irmãos” como a mesma se denomina, devido a morte precoce de seu pai teve que desde cedo aprender a se virar. Sua mãe não trabalhava, apenas cuidava do lar, contavam com a pensão deixada pelo pai e a ajuda do avô materno que quando a mesma tinha nove anos, veio a falecer.

Com isso aos quatorze anos a mesma começou a buscar oportunidades profissionais, vendia Avon na escola para poder ajudar a mãe nas despesas da casa. Após um ano a mesma recebeu uma oportunidade em um supermercado local, trabalharia recebendo por dia sem ter vínculo trabalhista, e esta foi sua primeira experiência profissional. Após este período sem vínculo a mesma continuou nesta empresa por mais sete anos de forma efetiva até chegar numa vaga administrativa, nesse período Michele já estava cursando um curso de bacharel em Administração na primeira turma da Universidade Federal do Pampa mais conhecida como UNIPAMPA.

Na Universidade além de juntar a teoria com a prática, conseguia aplicar o que aprendia em aula nas vivências do seu dia a dia, mas Michele teve outras lições que levou para a vida que vão além das técnicas aprendidas, para ela a turma era muito unida, aprendeu na universidade a importância do trabalho em equipe, o que é ajudar um colega e saber ser ajudado e o quanto uma equipe unida faz a diferença para obtenção de melhores resultados.

Quando se formou Michele decidiu mudar de cidade, foram morar em Taquara pois seu namorado havia passado em um concurso público. Sem conhecer ninguém na nova cidade, ela sentiu dificuldades para voltar ao mercado de trabalho, pois sua única experiência profissional tinha sido na sua cidade natal, Santana do Livramento, em um supermercado de grande porte, mas este não era conhecido fora da região onde atuava, a região do pampa gaúcho. Todavia acredita que o fato de ter uma experiência de sete anos na mesma empresa e ser formada em uma universidade federal lhe ajudou a conseguir um novo emprego e serviu como referência para que a mesma conseguisse trabalho nessa pequena cidade do interior do estado.

Após deixar vários currículos, estando trabalhando, recebeu uma ligação do Sicredi para participar de um processo seletivo nesta mesma cidade, onde foi selecionada e ocupou a vaga. Jamais pensou em trabalhar em uma instituição financeira quando morava com sua mãe, a realidade que vivia e dificuldades financeiras não lhe permitiam sonhar além e acredita que ter ido morar em outra cidade lhe possibilitou enxergar novas oportunidades uma vez que criou novas amizades e mudou sua forma de pensar.

Um tempo depois, após o término de seu relacionamento, Michele decidiu retornar a sua cidade natal, recebendo um salário menor decidiu recomeçar sua vida, ainda trabalhando no Sicredi passou por diversos setores, mudando de cidade novamente para assumir uma vaga na regional de analista de crédito onde acredita ter tido um bom desempenho e após três anos surgiu um novo desafio, retornaria novamente a sua cidade natal, agora para ocupar um cargo de gestão. Para a mesma todas as oportunidades que surgiram em sua vida sempre se tratou de sorte e boas pessoas em seu caminho que lhe possibilitaram chegar onde chegou para ela três variantes determinam seu sucesso, sendo estas a boa postura, a buscar em se qualificar e um pouco de sorte.

Michele sempre admirou o cargo de gestão, sonhava em ocupar esse lugar, mas ao ingressar nesse desafio, sentiu-se esgotada emocionalmente nos primeiros meses, pois lidar com pessoas parecia ser muito desafiador, após o expediente chegava em casa desanimada, se envolvia demais com as questões do trabalho e isso afetava sua vida pessoal porque ela não conseguia separar as questões, não sabia como lidar. Se questionava se deveria estar nessa posição, se estava certa ou errada, se seguia nesse, mas com o tempo e apoio de seus superiores seguiu em frente e superou esses desafios.

Apesar de muitos desafios dentro da empresa, nunca sentiu nenhum tipo de preconceito referente ao fato de ser mulher uma vez que a empresa sempre dá oportunidades iguais independente do gênero, exigindo apenas uma certa locomoção por parte do colaborador o que às vezes dificulta o crescimento dentro da organização. Sabe que para ir além daqui a diante, terá que se mudar novamente de cidade e isso lhe gera um sentimento de perda, pois não estar junto da família e doloroso para a mesma. Hoje além de formada em Administração a mesma possui pós-graduação em Gestão de Negócios.

### **4.3 Trajetória de vida da Leticia K. Nadalon**

Desde cedo Leticia incentivada pelos pais, aprendeu o valor do trabalho e o ganho do próprio dinheiro, seu pai trabalhava em uma Cooperativa Agrícola, foi do financeiro até chegar no cargo de presidente, sua mãe era professora, mas pelos filhos que adoeciam muito deixou de trabalhar e se dedicou a cuidar da casa e da família.

Começou a trabalhar aos quatorze anos, muitos anos de forma informal, com esses anos a mesma acredita que adquiriu experiência que lhe oportunizaram ingressar ao Sicredi e alcançar o cargo que tem hoje, na época começou a trabalhar em uma locadora de vídeos, onde conheceu várias pessoas, neste mesmo tempo participou também do Leo Clube, um clube de serviços que lhe ensinou a trabalhar com público. Após isso trabalhou como estagiária no Banco do Brasil, por dois anos, uma vivência com bastante aprendizado.

Ao final do estágio foi em busca de um novo emprego, indo trabalhar em um curtume, neste passou por vários cargos desde assistente de gestão de pessoas até contabilidade, onde ficou por cinco anos de forma efetiva. Já com a faculdade terminada e em busca de crescimento fez a seleção para o Sicredi, na época foi contratada como assistente contábil após isso passou por vários setores, contabilidade, gestão de pessoas, qualidade até chegar em um cargo de liderança como Gerente Administrativa.

Fez Magistério no final do ensino médio e após formou-se em Ciências contábeis e Administração, Leticia diz que sempre utilizou na prática as vivências obtidas pela faculdade e mesmo após de formada buscou uma pós-graduação em Gestão de Negócios, ofertada pela instituição na qual trabalha, o Sicredi.

Porem entrar no Sicredi para Leticia não foi nada fácil, fez várias seleções para a sua cidade natal, Jaguari, mas não obteve sucesso, ela acredita que as coisas acontecem no tempo certo e que talvez nessa época não estivesse preparada para estas vagas na qual se candidatou e que talvez não fosse seu destino seguir morando em sua cidade natal. Mas em 2006 fez seleção para a Agência de Alegrete, e foi chamada. Fazer parte dessa empresa lhe dava orgulho, pela forma de trabalho, pelas pessoas, pelo o lado social e não só econômico que a Cooperativa se preocupava, seus colaboradores são pessoas que vestem a camiseta.

Após passar por diversos setores, Leticia encontrava-se no setor de qualidade na regional do Sicredi, trabalhava sozinha em uma sala e todos os dias era a mesma rotina, ela fazia tudo correto, até que um dia sua superior lhe chamou e lhe perguntou sobre o que ela

achava de novos desafios lhe propôs um aumento salarial e um bom cargo, a mesma aceitou e foi parar Administrando uma agencia com mais de vinte colaboradores, alguns diretamente ligados a ela, Sentiu medo nos primeiros meses pois havia saído de um cargo que trabalhava sozinha para uma agência com mais de vinte colaboradores.

Ter sucesso no que faz é importante para a mesma, o sorriso em seu rosto quando começa a contar sobre as rotinas de seu trabalho deixa evidente o orgulho que tem de si mesma, “Quando a gente consegue treinar um novo colaborador, quando consigo colocar em prática o planejamento, quando somos reconhecidos, quando somos referência não tem preço”. Mas ser gestora não é um mar de rosas, ela diz que tem muitos desafios pois Tem que estar sempre bem, porque muitos se espelham no seu trabalho, tem que saber “ler” o colaborador, conhecer cada um, tem “dias e dias”, diz Leticia.

No começo pensou em desistir pois sentia muita insegurança na gestão. Sabia que tinha que procurar a autoeducação, mas parecia ser muito mais fácil se tivesse um “professor” que lhe ensinasse o que fazer a cada situação. No meu caso sentia que tinha que colocar a cara a tapa e ir à luta sozinha. Acredita que dentro do Sicredi poucas pessoas consideram uma mulher mais fraca que os homens quanto a gestão, uma vez que nos cargos de gestão aparentemente existe muita parceria e se faz uma gestão compartilhada entre os dois gerentes, o administrativo que é ocupado por ela e o da agencia que é ocupado por um homem.

### **4.3 A trajetória de vida de Maria A. Souza.**

A entrevistada prefere manter anônima suas informações como nome pessoal, locais onde estudou, cidade natal e experiencias profissionais, sendo assim não será citado nomes relacionados a estas informações e a mesma será identificada como Maria A Souza.

Filha única, a entrevistada conta sobre sua infância, e logo no inicio começa a fala citando sua mãe como um exemplo para a mesma e com diversas palavras e suspiros expressa o quanto tem a imagem materna muito forte e significativa para sua vida, a grande admiração pela mãe que sempre trabalhou e ajudou nos custos da casa lhe motivou a ir em busca de sua carreira profissional.

A mesma se considera uma mulher guerreira, porque não desiste dos seus sonhos mesmo quando que tenha dificuldades, diz que desde pequena sempre teve os melhores brinquedos o que de certa forma hoje lhe incentiva a querer sempre ter o melhor. Sua família criava gado e tinham uma pequena fazenda que era administrada pelo seu pai. O mesmo veio a

falecer quando a mesma tinha 17 anos. Porém sua mãe conseguiu manter as despesas com sua renda e após venderam os animais que tinham e arrendaram a fazenda, gerando assim mais uma fonte de renda.

Saiu de sua cidade natal que chamaremos de Cidade A para cursar o curso de Administração em uma Universidade Federal em uma cidade próxima, sua mãe lhe ajudava com os custos fixos como aluguel, água, luz, telefone e alimentação. Começou a trabalhar em um escritório de advocacia, ficou três meses, saiu porque passou em um processo para estágio no Banco do Brasil, onde ficou dois anos. Diz que nunca gostou dos números, mas acredita que eles gostam dela, e que nessa época se apaixonou pelo sistema financeiro e decidiu que queria ser bancária.

Após o período de estágio candidatou-se num processo seletivo do Sicredi, onde entrou e desde então passou por diversos setores. A mesma relata que a empresa mudou sua vida, passando a adotar o jeito de trabalhar como filosofia de vida, e acredita que o amor pela profissão lhe fez sonhar e que “o céu é o limite” de sua carreira. Sua mãe é citada em muitas falas, sendo chamada até de conselheira profissional uma vez que sempre questiona a opinião da mãe para futura tomada de decisão. Quando assumiu o cargo de gestão relata a complexidade dos medos que sentiu, medo de não atender as expectativas dos seus superiores, medo de não motivar a equipe, medo de fracassar, de não ser aprovada pelos subordinados, mas ao mesmo tempo sentia-se desafiada e acredita que se está nessa posição é porque é capaz de cumprir o papel esperado.

Ocupando um cargo de gestão a mesma buscou uma pós-graduação em Gestão de Pessoas para melhor lhe auxiliar nesta nova etapa uma vez que para a mesma ocupar um cargo de gestão é um desafio diário, por lidar com pessoas que são seres variáveis que possuem vida, família e seus problemas pessoais e isso é complicado mas ao mesmo tempo gratificante, interessante para a mesma que diz saber que o mais gratificante é conseguir conhecer o colaborador e ajudar o mesmo conforme as suas necessidades. Sentiu uma certa frustração no início, mas com o tempo relatou que soube lidar com a situação e que nunca pensou em desistir.

Acredita que ser mulher foi um diferencial para ela, nunca sentiu sofrer nenhum tipo de preconceito e diz que a empresa é bem flexível quanto a isso, os gestores são escolhidos independente de sexo. Discorre em suas falas que chegou onde chegou por ser mulher, ter um jeito mais sensível para lidar com certas situações, pessoas lhe tornou competitiva para uma vaga de gestão e quando foi convidada não pensou duas vezes.



A entrevistada diz que de certa forma muitas vezes já abriu mão da vida pessoal em virtude de crescimento pessoal mas relata que isso foi uma prioridade de vida da mesma, sua carreira e o desejo de crescer é sua meta e acredita que no futuro após ter conquistado seus sonhos poderá se dedicar a outras partes de sua vida.

#### **4.4 Análise das características em comum de mulheres que ocupam um cargo de gestão na Cooperativa de Crédito Sicredi Pampa Gaúcho.**

Com base nas trajetórias de vida relatadas anteriormente, extraídas através de entrevistas foi possível organizar um ambiente das profissionais que ocupam atualmente um cargo de gestão na cooperativa de crédito Sicredi Pampa Gaúcho. Para começar as reflexões a partir dos relatos das personagens Tassoni, Nadalon e Souza, percebe-se que de alguma forma elas têm muito em comum durante suas vidas profissionais.

Através do método História de vida foi possível por meio de entrevista trocar informações e mensurar os sentimentos das entrevistadas, a cada pergunta, entre risos e pausas por momentos marcantes da vida pessoal de cada entrevistada foi possível discorrer fatos e observações relevantes que muito contribuíram para o presente artigo no qual mostraremos suas considerações a seguir.

Desde cedo as entrevistadas começaram a trabalhar, incentivadas por dificuldade financeira ou apoio dos pais para o ganho do próprio dinheiro, foram em busca de trabalho e ainda na adolescência começaram o percurso no mercado de trabalho. O contato com os números para Tassoni começou no dia do seu primeiro trabalho como empacotadora de um supermercado local, recebia por dia e isso lhe fazia querer ir trabalhar cada vez, a mesma relata.

[...] Me lembro do meu primeiro trocado que recebi por forma de pagamento, eu ganhava por dia, chegava no final do dia e eu levava o dinheiro pra mãe, dava direto na mão da dela pra ela comprar o leite e o pão da semana, quanto mais dias eu trabalhava mais eu recebia (TASSONI, 2019).

Conforme Santos e Neto (2017) a mãe, mais que o pai, tem um papel fundamental na evolução da trajetória das filhas uma vez que na hora de falar sobre carreira e decisões em geral, as filhas preferem a figura materna, pois esta dava maior apoio na escolha profissional, o que se confirma com a fala da entrevistada Souza que relata a seguir.

[...] Minha mãe é tudo pra mim, como o meu pai é falecido e eu sou filha única, somos muito unidas e temos apenas uma a outra, então considero valido todo conselho que minha mãe me dá, sou grata a minha ela porque ela sempre me apoiou e me apoia ate hoje, tudo o que eu tenho que fazer questiono ela (SOUZA, 2019).

Todas as entrevistadas buscaram por qualificação em sua trajetória de vida e é evidente que para elas que a formação teve papel importante na evolução profissional, citaram em suas falas o quanto conseguiam aplicar na prática as teorias estudadas. De acordo com Santos e Neto (2017) que discorrem sobre a trajetória da mulher no desenvolvimento de sua carreira, desenvolvimento que está relacionado a estudos e a busca de qualificação para se obter o tão sonhado lugar “ao sol”.

Ao analisar os relatos das entrevistadas, estas discorrem sobre as práticas vivenciadas em seus percursos e acreditam que cada situação, lugar que viveram lhe acrescentaram saberes que contribuíram para que fosse possível a chegar onde chegaram, da mesma maneira que o autor Closs e Oliveira (2015) afirma que o sujeito representa as organizações e a profissão que exerce, sendo assim cada vez que muda o seu ciclo profissional traz um novo reflexo sobre carreira individual e pessoal.

O empenho no início da trajetória profissional na empresa para ambas ocorreu de forma natural, começaram suas atividades em outra cidade e após passarem por diversos setores e ganharem experiência assumiram um cargo de gestão, além de se dedicarem aos seus afazeres percebe-se o orgulho em fazer parte da organização o que fica evidente na fala.

[...] Quando entrei no Sicredi me senti a pessoa mais feliz do mundo, realizei meu sonho e também sinto que incorporei o jeito Sicredi de ser desde o primeiro dia que entrei, parece que me fizeram uma lavagem cerebral, ser cooperativa é enxergar as coisas diferentes (NADALON, 2019).

Mandelli (2013) afirma que para a mulher ter sucesso na organização é primordial saber conciliar suas melhores características e usá-las no momento certo, ou seja, saber se comportar de maneira que não seja mal vista, o que se confirma com o pensar da entrevistada Tassoni (2019) no qual relata: lembro de uma fala de um superior, que me disse, mantém sempre essa tua postura, pois isso te levará a diante, acredito que devemos ter uma boa postura na empresa e assim passar credibilidade.

Quando chegaram ao posto de líder se depararam com desafios referente a gestão, nenhuma delas estava preparada para assumir tal posição e foram aprendendo no dia a dia como é ocupar um cargo de gestão, e uma vez neste posto passaram por diversos momentos de esgotamento sentimental porém cada uma encarou o início de forma diferente, com apoio e sem apoio. O que fica explícito nas falas a seguir:

[...] No começo foi difícil, tive que dar a cara a tapa, não tinha professor pra ensinar e tive medo de errar muitas vezes, ninguém me dizia o que eu tinha que fazer, trabalhar com pessoas não é nada fácil, cada um tem uma personalidade, um jeito de trabalhar e temos que saber lidar com cada um de maneira diferente (NADALON, 2019).

[...] Foi difícil pra mim o início, não tinha experiência alguma com gestão de pessoas, ia pra casa desanimada, tudo era muito novo pra mim sabe, mas com apoio da área de G. P consegui resolver os primeiros problemas e com tempo fui ganhando confiança para resolver as questões sozinha (TASSONI, 2019).

Ocupando um cargo de gestão no relato de que como é o dia a dia, dizem que a evolução de um colaborador é algo impagável, sendo este para elas o maior reconhecimento que podem ter, sendo necessário saber analisar cada colaborador, dando voto de confiança para este trabalhar de forma autônoma.

Este pensar está de acordo com o pensar de Jackson e Parry, (2010) uma vez que o mesmo afirma que a mulher possui mais facilidade para se comunicar e interesse pelo próximo, manifestando um cuidado maior na hora de tratar seu liderado.

[...] Temos que estar sempre bem, pois muitos se espelham no nosso trabalho, temos que saber “ler” o colaborador, conhecer cada um, como trabalha, estamos a todo momento sendo observada por todos, tanto pelos colaboradores quando pela direção e G.P (NADALON, 2019).

Puljiz (2013) comenta sobre o preconceito relação ao sucesso da carreira feminina, o mesmo cita que mulheres ganham menos que os homens o que não é a realidade na Cooperativa de crédito Sicredi, pois os gestores chegam nesse cargo através de mérito e qualificação independente de gênero e ganham de acordo com o tempo de casa e função.

Além disso, as entrevistadas em suas falas citam as oportunidades que a empresa oferece, exigindo qualificação, mérito e mais ainda um importante fator sendo este a disponibilidade para mudanças, segundo as mesmas as mulheres dentro da cooperativa tem oportunidades de crescimento na organização, o que confirma o raciocínio dos autores Thimóteo; Zampier e Stefano (2015) cujos garantem que o mercado está dando mais espaço para as mulheres, conforme relatam as entrevistadas sobre as oportunidades dentro da empresa.

[...] A empresa é uma empresa grande e o que eu mais vejo que ela mais exige e a disponibilidade das pessoas, ter locomoção pra se mudar, estar disponível a mudanças é fundamental, o que vejo é que nem todo mundo está disposto a mudar de cidade e acaba que isso limita o crescimento (TASSONI, 2019).

[...] Eu acredito que se cheguei ate aqui é porque mereço, tenho competência para estar aqui onde estou, mas como sempre digo meu foco sempre foi minha carreira então me dedico bastante ao meu trabalho e desta forma aqui tenho sido muito feliz (SOUZA, 2019).

Para a entrevistada Souza, ser mulher lhe tornou mais competitiva na hora de ser escolhida para ocupar um cargo de gestão e que não sente que sentiu preconceito durante sua trajetória profissional, o que está de acordo com a fala dos autores Thimóteo; Zampier e Stefano, (2015) os quais dizem que ainda existe no Brasil uma cultura patriarcal e machista, mas que esta cultura começa a mudar, não somente pelo anseio da mulher em ocupar cargos melhores, como também pelo reconhecimento do mercado que passa a enxergar na mulher uma nova forma de liderar, diferente, mais humana.

[...] Ser mulher hoje pra mim é um diferencial, porque eu acho que a mulher é mais sensível, mais humana, consegue enxergar as coisas de forma mais detalhada além do todo entende e te digo, se sofri preconceito em algum momento da minha vida não percebi (SOUZA, 2019).

Para as entrevistadas o crescimento só foi possível através da locomoção, reconhecem que a disponibilidade para viagens lhes auxiliara a chegar no cargo de gestão. De acordo com a reflexão dos autores Thimoteo; Zampier e Stefano (2015) que afirma que mesmo tendo dificuldades para conciliar a dupla jornada, algumas dessas mulheres na incessante busca pelo sucesso profissional investem mais em suas carreiras profissionais do que os homens, mesmo que para isso tenham que abrir mão dos projetos de vida focando nos desafios do trabalho.

[...] Eu sai da convivência diária da minha família para vir morar sozinha, nos primeiros tempos foi difícil, chorei muito, senti falta da família, de casa, mas sei que fiz isso por uma boa causa, meu crescimento! E hoje sei que fiz a melhor escolha, todo meu crescimento profissional e pessoal são minhas recompensas (NADALON, 2019).

[...] Eu priorizei minha carreira, sei que abri mão de alguma coisinha aqui, alguma ali, mas nada que significasse mais que meus sonhos profissionais, tudo é questão de foco e eu foquei na minha carreira primeiro porque acho que no futuro depois de ter focado em mim vou poder me dedicar a outras áreas da minha vida (SOUZA, 2019).

Entretanto vale ressaltar que as entrevistadas são solteiras e não possuem filhos, tornando a locomoção mais fácil, mas se analisarmos uma mulher que fosse casada e com filhos talvez se tornasse mais difícil chegar a um cargo de gestão, o que confirma o previsto por Loureiro; Costa e Freitas (2012) no qual citam que a mulher enfrenta obstáculos de diversas fontes na trajetória de sua ascensão profissional. A entrevistada Tassoni corrobora essa afirmação de Santos e Neto.

[...] Como ainda não sou casada, não tenho filhos, não sinto que abro mão de algo pelo trabalho, mas se tivesse que me mudar novamente sem dúvidas sentiria por estar longe da minha família outra vez, conforme vamos amadurecendo passamos a valorizar mais a família (TASSONI, 2019).

O estudo da trajetória de mulheres que ocupam um cargo de gestão através das entrevistas a partir do uso da história de vida possibilitou ao pesquisador compreender os saberes vivenciados pelas gestoras que transpassam as práticas do dia a dia. A trajetória das entrevistadas em muitos momentos e falas se assemelham entre os medos enfrentados e de certa forma esses fatos são uma realidade compartilhada entre ambas, cada uma com suas peculiaridades, mas de modo geral enfrentaram caminhos, medos parecidos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo analisar a trajetória de vida real de três mulheres gestoras na cooperativa de crédito Sicredi Pampa Gaúcho visando entender as principais características das mulheres que ocupam esses cargos de liderança, bem como o ambiente profissional e a forma com que estas mulheres construíram sua trajetória. E desta maneira foi descoberto que as mesmas apresentam várias características em comum, todas qualificadas percorreram uma trajetória dentro da organização passando por vários setores e adquirindo desta maneira experiências que lhes preparara para assumir um posto de gestão.

Para conseguir esse objetivo foi adotado o método de história de vida onde desta maneira foi possível observar como estas mulheres constituíram suas trajetórias profissionais através das vivencias obtidas no decorrer de suas vidas uma vez que através do método foi possível aprofundar-se mais nos sentimentos das entrevistadas e com dialogo foi possível uma obtenção mais realista dos seus saberes e entendimentos sobre o tema proposto apresentado.

Entretanto o método limita o número de participantes sendo indicado que seja realizado com poucos entrevistados, com foco na profundidade dos dados levantados e não o número de participantes, deixando ainda uma lacuna a ser pesquisada uma vez que as entrevistadas eram solteiras e sem filhos. Vale também revelar que nesta pesquisa sentiu-se uma certa limitação por parte de uma das entrevistadas quanto a profundidade de suas respostas e disponibilidade para entrevistas visto que foi necessário mais de um encontro para o melhor desfecho do artigo.

Percebe-se no decorrer do artigo que a trajetória profissional de uma mulher passa por diversas variantes e estas impactam diretamente ou indiretamente no sucesso profissional destas, uma vez que foi possível analisar que as entrevistadas se tornaram resultantes do trajeto que percorreram e este as levou ao cargo de gestão que ocupam, em todos os casos tiveram que mudar de cidade para assumirem cargos, sendo citado também pelas gestoras como sendo um

posicionamento da empresa, a disponibilidade para locomoção um fator que aumenta as chances de crescimento profissional.

Além disso ressaltamos que através das entrevistas foram observadas características em comum entre as entrevistadas logo as mesmas começaram a trabalhar cedo, valorizam o trabalho e suas conquistas, possuem valores semelhantes como por exemplo, família, credibilidade, reconhecimento, respeito, humildade e empatia uma vez que se colocam ao lugar dos colaboradores e a tem a imagem da família como protagonista de um papel importante na formação destas mulheres como por exemplo, fator de motivação, respaldo na administração de conflitos e exemplo de condutas e desejos que já trouxeram de casa.

Em relação ao preconceito e oportunidades de crescimento profissional sendo mulheres, as entrevistadas não sentiram em nenhum momento terem sofrido preconceito dentro da organização, pois a empresa apresenta oportunidades iguais a todos e não apresenta uma cultura machista e relataram ainda que as oportunidades dentro da organização Sicredi se dão mediante disponibilidade de locomoção e mérito de cada funcionário independente do sexo.

Para elas, o crescimento dentro da empresa é resultante de boas práticas no trabalho, experiência e qualificações que obtiveram em suas trajetórias de vida. Pois desde o primeiro emprego aprenderam os valores que praticam até hoje, como por exemplo ter uma boa postura profissional para passar mais credibilidade, sempre em busca da qualificação contínua o que atrelado as teorias vistas neste artigo confirma que as mulheres veem se preparando cada vez mais para assumirem melhores cargos dentro da organização através do estudo e qualificação.

Tendo em vista os aspectos mencionados anteriormente na análise dos dados, ficou evidente que no início da ocupação em um cargo de gestão para as entrevistadas não foi fácil, tiveram medos semelhantes, insegurança e de certa forma em muitos momentos não sabiam como agir para resolverem os problemas no qual se deparavam e pensaram até em desistir mas isso não ocorreu, persistiram e permaneceram em seus postos e hoje se sentem realizadas pela evolução que tiveram.

Por fim este artigo contribuiu apenas com uma visão inicial da trajetória de mulheres que ocupam cargos de gestão e suas características em comum apresentando limitações uma vez que não foi possível explorar o pensar de mulheres em situações sociais diferente das entrevistadas e assim poder analisar os fatos de diversos pontos de vista. Abrindo espaço para novos estudos capazes de envolver mulheres mães solteiras ou casadas e o discurso de suas trajetórias profissional e de vida dentro de uma organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLOSS, L.Q; OLIVEIRA, S.R. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **RAC**, Rio de Janeiro, v.19,n.4,art.6, PP 525-543, Jul/Agosto.2015.

COLLINS, Jill.; HUSSEY Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

COSTA, L. V. (2010). A Relação entre a Percepção de Sucesso na Carreira e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo entre Professores de Universidades Privadas Seleccionadas da Grande São Paulo. **Tese de Doutorado**, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.

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

FAYOL, h.j. **Administração Industrial e Geral**. Editora Atlas: São Paulo, 1964.

FERREIRA, J.M; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**. Ago. 2013, Volume 17 Nº 4 Páginas 398 – 417

FERREIRA, G.C. Estudo das bases de comportamento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte. 2011. 71f. In **Dissertação** (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Potiguar. Natal, 2011.

FRASER, Nancy. Mapping the Feminist Imagination: From Redistribution to Recognition to Representation . **Constellations an International Journal of Critical and Democratic Theory**. V.12, Sep. 2005 p. 295-307

FLEURY, M. T.L. Mercado de Trabalho: a árdua ascensão da mulher para cargos de liderança nas organizações destaca sua capacidade de flexibilidade e ampla visão sobre o sistema gerencial. **Gvexecutivo**, v.12, n 1, jan/jun 2013

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

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRIFFIN, R.W.; MOORHEAD. G. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em Posição de Liderança: Obstáculos e Expectativas de Gênero em Cargos Gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2012. Disponível em: <

[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/)  
Acesso em: 10 abr. 2019

JACKSON, Brad e PARRY, Ken. **LIDERANÇA**. Porto Alegre: Bookman 2010.

LOUREIRO, C.M; COSTA, I.S.A.C; FREITAS, J.A.S.B.Trajetórias Profissionais de Mulheres Executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**. V. 14, n. 33p.130-144, ago. 2012

MACAMBIRA, J. O. **Percepções da liderança feminina por parte dos funcionários em um órgão publicam**. Brasília: Uniceub, 2013.

MANDELLI, Livia. Liderança feminina: as habilidades femininas aplicadas ao desenvolvimento organizacional. N Respostas, Brasília, a. VI, n: 27, p. 12-15, abr./maio 2013.

MINTZBERG, H.Manging: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman., 2010.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: O comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill 2008

OLIVEIRA, L.A. Neto.Competências gerenciais. FGV. (2012).

SANTOS, C. M.; NETO, A. M.C. O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. Revista Alcance, v. 24, n. 1, jan./mar. 2017

PULJIZ, Mara. Sim, elas podem. E fazem. **Correio Braziliense**, Brasília, p. 24, 18 ago. 2013.

RENESCH, John. **Liderança Para Uma Nova Era**. Cultrix. São Paulo. 2003.

ROBBINS, S. P.; **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SOARES, Edvaldo. Metodologia científica: logística, metodologia e normas. São Paulo. Atlas, 2004.

THIMÓTEO, P.M; ZAMPIER, M.A; STEFANO, S.R. Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná.**Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 53 – 75, 2015.

VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, Debora Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.



## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA BASEADO NO MÉTODO HISTÓRIA DE VIDA REAL.**

**Assunto: Trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança na Coop. Sicredi Pampa Gaúcho.**

Nome:

Idade:

Estado Civil:

Quanto tempo trabalha no Sicredi:

Formação:

*FALA INICIAL: Gostaria que você me contasse sua experiência de vida, desde sua infância até os dias atuais, relatando vivências que você considerou importante para sua evolução, que te trouxeram até onde você está hoje, ocupando um cargo de liderança numa importante organização.*

1. Durante sua trajetória de vida, quais foram as experiências que contribuíram na sua formação em âmbito profissional. Me conte, citando pessoas e/ou fatos marcantes.
2. No período da sua formação acadêmica, quais vivências contribuíram para seu crescimento profissional.
3. Conta-me, como foi seu primeiro emprego. Também fale sobre as demais experiências antes do Sicredi.
4. Como entrou no Sicredi? Qual a sensação de fazer parte desta empresa?
5. Nos primeiros meses/anos, você consideraria viável que em algum momento você iria ocupar um cargo de gestão. Porque?
6. Como chegaste ao cargo de gestão, o que sentiu quando alcançaste?
7. Como é ocupar um cargo de gestão, cite pontos positivos e negativos?
8. Em algum momento desde que iniciaste o trabalho em um cargo de gestão, sentiste vontade de desistir? Descreva a sensação e os motivos
9. Em algum momento da tua carreira, percebeste que sofreu/sofre preconceito por conta do gênero? Houve diferença entre este tipo de preconceito antes/depois de estar atuando em um cargo de gestão?
10. Em relação ao ambiente organizacional que está inserida, comente brevemente o que pensa sobre ele. Descreva as vantagens e desvantagens.
11. Percebes oportunidades de crescimento no ambiente profissional? De que forma elas estão expostas?
12. Sentiste que já abriu mão de algum objetivo ou interesse pessoal em função do percurso profissional? Se sim, diga brevemente o que sentiu. Isso ainda ocorre?