

## VISÃO DISRUPTIVA: COMO AS MULHERES PODEM TRANSFORMAR O COOPERATIVISMO.

Elidiane de Oliveira Figueiredo Silva<sup>1</sup>

Luis Henrique Flores Nascimento<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo foca no impacto da vivência de mulheres em cargos de liderança. A amostra consiste em profissionais que possuem experiência em cargos de gestão. A análise de dados é descritiva, a pesquisa qualitativa e bibliográfica. Os resultados indicam que o cooperativismo tem buscado uma igualdade de gênero, e que mulheres em cargos executivos já é uma realidade no ramo do Crédito. Além disso, a pesquisa apresenta depoimentos de mulheres que construíram uma trajetória até chegar em cargos de liderança. Há evidências que essa cooperativa está desenvolvendo. O estudo contribui para a literatura de governança e do cooperativismo.

**Palavras-chave:** liderança feminina; governança; instituição financeira cooperativa.

### 1. INTRODUÇÃO

A desigualdade de gênero ainda é um problema social importante no Brasil e em todo o mundo. Esse ponto também está inserido no mundo corporativo e fica extremamente evidente ao falar sobre a liderança feminina. Mesmo que as mulheres correspondam a mais ou menos metade da população mundial, há, ainda, diferenças notáveis na representatividade no mercado de trabalho e em cargos de maior hierarquia (GPTW, 2022).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2018), as mulheres enfrentam desigualdades de condições de trabalho e salário. A pesquisa demonstra que, entre 2012 e 2016, as mulheres ganhavam cerca de 75% a menos que o homem, e o estudo frisa que isso se dava porque as mulheres tinham menor carga horária, porém, quando essa condição se iguala, o percentual se eleva para 86,7%.

No âmbito empresarial, a governança é tida como uma das técnicas mais avançadas de gerenciamento, com possibilidade para ser inserida em múltiplas organizações, considerando que garante uma eficiência maior às decisões tomadas, eliminando o conflito de interesses (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

De maneira geral, a governança se origina almejando o distanciamento dos proprietários da administração dos seus empreendimentos, com o principal objetivo de alinhar as expectativas dos gestores com as dos proprietários, de maneira a definir as metas que venham

---

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão de Cooperativas pelo Instituto do Cooperativismo - I.COOP, email: [elidiane.figueiredo@icoop.edu.br](mailto:elidiane.figueiredo@icoop.edu.br)

<sup>2</sup> Administrador, mestre em Ciências Contábeis e Administração, é professor orientador no Curso Superior Tecnológico em Gestão de Cooperativas, e-mail: [luis.nascimento@icoop.edu.br](mailto:luis.nascimento@icoop.edu.br)

dirigir, monitorar ou controlar as organizações para alcançar os objetivos esperados, sendo seus princípios totalmente aplicáveis aos diversos tipos de organizações (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Nesse sentido, o contexto cooperativista se destaca em prol da representatividade cada vez maior em relação ao universo feminino. O modelo de negócio é orientado por valores e princípios que visam à construção de um mundo mais justo, equilibrado e com melhores oportunidades para todos, fomentando, por consequência, a participação feminina nas cooperativas, que se torna maior, mais efetiva e positiva ano após ano.

Contudo, segundo o IBGE, em 2019 as mulheres receberam, em média, 77,7% do montante auferido pelos homens. A desigualdade atinge proporções maiores nas funções e nos cargos que asseguram os maiores ganhos. Entre diretores e gerentes, as mulheres receberam 61,9% do rendimento dos homens. O percentual também foi alto no grupo dos profissionais da ciência e intelectuais: 63,6% (RODRIGUES, 2021).

Diante desse contexto, fica evidente a existência da desigualdade de gênero, mesmo com toda a evolução no que diz respeito a governança e incentivo no âmbito cooperativista. Sendo assim, faz-se necessário melhor compreendê-la. Este estudo identifica o impacto de um gênero feminino em cargos de liderança, apresentando cases presentes em uma instituição financeira cooperativa.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

Este artigo tem por objetivo realizar um estudo bibliográfico a respeito do tema: como as mulheres podem transformar o cooperativismo. E aprofunda a pesquisa, através da metodologia qualitativa. Onde algumas colaboradoras da Cooperativa Sicoob União MT/MS são entrevistadas.

A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002), é realizada a partir do

[...] levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p. 32).

Na pesquisa qualitativa as entrevistas podem ser de vários tipos, constituindo um espectro variável desde uma conversa informal até um roteiro padronizado (BARDIN et al, 2010). No presente artigo, o tipo da entrevista é informal, ou seja, menos estruturada. Distingue-se da simples conversação porque o objetivo é a coleta de dados (SILVA et al, 2006).

Para Gil (2002, p. 17) “A pesquisa é necessária quando não se dispõe de dados suficiente para responder a lacuna, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada ao problema”.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1. Cooperativismo

A expressão cooperativismo se dá a partir da palavra cooperação que, tem como significado operar conjuntamente, com a finalidade de atingirem objetivos mútuos. Diversos pensadores tomam como uma amostra de cooperação as formigas, por elas demonstrarem características reais de cooperação, de mútua ajuda, e ainda, por elas colocarem a sobrevivência do formigueiro acima de suas vidas. As formigas trabalham unidas, carregam para seu habitat coisas que superam o seu próprio peso e tamanho e são solidárias entre si em todos os aspectos. Dessa forma, o exercício de cooperação promove a sobrevivência da espécie (FARIAS; GIL, 2013).

O cooperativismo é um sistema de natureza social e econômica, administrado pelos próprios trabalhadores em bases democráticas, feito por meio da ajuda mútua, que se objetiva à satisfação das necessidades econômicas e à promoção social, educacional e moral dos participantes e a própria sociedade. No Brasil e no restante do mundo, o cooperativismo se manifesta a partir das cooperativas singulares e cooperativas de segundo e terceiro grau (cooperativas centrais). As estruturas de organização se mostram desde as esferas locais, passando pelas de representação estadual e nacional, até as internacionais (BUTTENBENDER, 2009).

De acordo com Meinen e Port (2014), os princípios do cooperativismo são os norteadores através dos quais as cooperativas colocam em prática seus valores. Existem sete princípios do cooperativismo e são eles:

- 1) Adesão livre e voluntária: As cooperativas são instituições voluntárias, abertas para todas as pessoas prontas para utilizar os seus serviços e tomar conta de responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa.
- 2) Gestão democrática: As cooperativas são instituições democráticas, controladas pelos seus integrantes, que participam de maneira ativa na hora de fazer suas políticas e tomar decisões. Os homens e as mulheres, escolhidos como representantes dos demais membros, são responsáveis diante destes.

Nas cooperativas de primeiro grau, os membros possuem direito igual de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

- 3) **Participação Econômica:** Os integrantes contribuem com equidade para o capital das suas cooperativas e o controlam de maneira democrática. Parte desse capital é, habitualmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, normalmente, havendo condições econômico financeiras para tal, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua integração. Os integrantes enviam o que é excedente a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento da cooperativa, permitindo a formação de reservas, em parte indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem apoiadas pelos associados.
- 4) **Autonomia e Independência:** As cooperativas são organizações autárquicas, de ajuda mútua, controladas pelos seus integrantes. Se fecharem acordos com outras organizações, principalmente instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazer isso em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- 5) **Educação, Formação e Informação:** As cooperativas acionam a educação e a formação dos seus integrantes, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de modo que estes possam colaborar, eficientemente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Mantém informado o público em geral, especialmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a origem e os benefícios da cooperação.
- 6) **Intercooperação:** As cooperativas servem de forma mais eficiente aos seus integrantes e proporcionam mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- 7) **Interesse pela comunidade:** As cooperativas funcionam para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

O cooperativismo dá valor as pessoas e, são elas que dizem as condições para mudar sua realidade. Esses valores humanos concebem os interesses comuns com a mesma relevância das aspirações individuais. O desfecho é o equilíbrio da justiça social com a prosperidade econômica e da sustentabilidade com o lucro (CRESOL, 2022).

## 3.2. Liderança Feminina

Um momento importante na inserção feminina no mercado de trabalho é a Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX), nela as condições de trabalho eram precárias, principalmente para as mulheres e crianças. Contudo, mal sabiam que a partir do século XX algumas coisas mudariam e as portas se abririam para reivindicações de posições na esfera política, organizacional e educacional. Posterior à guerra, os triunfos femininos no mercado de trabalho ganham maior notoriedade, trazendo a questão da divisão sexual do trabalho como assunto relevante para ser estudado pelo mercado.

O entendimento e as soluções para a situação de diminuição feminina no âmbito do trabalho serão buscados por correntes de pensamento político e econômico, incluindo, as liberais e as marxistas. Para o feminismo liberal, a submissão da mulher emana do processo histórico-cultural, onde a mulher se vê obrigada a cuidar da prole e a ser subordinada, cabendo aos homens ser os chefes e responsáveis pelo sustento da família. Para que isso mude, é necessária a inserção incisiva da mulher no campo de trabalho, para que ela seja contemplada pela sociedade como ser atuante e socialmente relevante.

A abordagem liberal possui a ideia de que homens e mulheres são iguais entre si e perante a lei, o que acontece logicamente que lhes cabem os mesmos direitos. Diante dessa perspectiva, o conceito de feminismo se liga à conquista por “direitos iguais” - como a luta desencadeada pelas “sufragistas” norte-americanas -, sendo esta abordagem, contudo, mais voltada para o indivíduo do que para o coletivo (MELO; THOMÉ, 2018).

Há muitos benefícios na participação da mulher dentro do mercado de trabalho, influenciando principalmente na liderança, uma vez que as mulheres podem ter um estilo mais participativo e democrático que os homens, além de criar independência financeira e emocional para as mulheres, fortalecendo sua voz ativa e a empoderando (EMMERIK; MARTIN; EUWEMA, 2010).

A entrada das mulheres brasileiras em vários espaços se deve, principalmente, a três pontos: taxa de fecundidade em declínio; nível de instrução da população feminina em ascensão; e aumento do número de famílias comandadas por mulheres. No entanto, ainda que muitas lutas feministas tenham ocorrido e não se pode negar que a evolução nas condições de vida de muitas brasileiras, é notório que o seu acesso a posições como líder ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é evidente (KANAN, 2010).

Por mais que não tenham sido totalmente eliminados os traços culturais de discriminação à mulher, novos valores entram na sociedade atual, resumidos nas mudanças de significados, estilos de vida, arranjos familiares/sociais, entre outros. Dessa forma, é possível que essa mesma sociedade passe a assumir, definitivamente, uma posição mais benéfica que

contrária à emancipação da mulher (NOGUEIRA, 2006).

De acordo com Eagly e Carli (2003) há uma grande vantagem de se ter uma liderança feminina, considerando que, a mulher assume um estilo para liderar que é mais eficaz do que o masculino, tendo em vista as condições contemporâneas da vida organizacional. É possível evidenciar cada vez mais que as atitudes femininas de cooperação, mentoria e colaboração são importantes em variados contextos. Os autores afirmam, ainda, que o homem, hoje em dia, aparece associado a um estilo de liderança antigo, que não se encaixa nas necessidades de muitas organizações modernas.

No Cooperativismo, essa história se iniciou a partir de Eliza Brierley, que foi a única mulher junto com 27 homens a formar a primeira cooperativa no mundo. A participação de Eliza nesse movimento motivou diversas mulheres a tomarem coragem para participar de forma ativa das cooperativas (MUNDOCOOP, 2020).

### 3.3. Governança

Governança significa um sistema pelo qual as instituições são dirigidas, monitoradas e estimuladas, incluindo os relacionamentos entre sócios, diretorias, órgãos de fiscalização e controle, bem como as demais partes interessadas (chamados de stakeholders). A governança é realizada por meio das boas ações que mudam princípios básicos para recomendações objetivas, ordenando interesses com o objetivo de manter e melhorar o valor econômico de longo prazo da organização, contribuindo para o acesso à recursos, auxiliando, ainda, na qualidade da gestão (MIRANDA; SOUZA, 2021).

De acordo com Teixeira e Gomes (2019) a governança se originou no momento em que os proprietários passaram a administrar à distância as suas propriedades, seus pertences e seus investimentos, encarregando a terceiros autoridade e poder para chefiar o capital em questão.

No entanto, para que as soluções organizacionais fossem melhoradas e houvessem alinhamento dos interesses entre os proprietários e administradores, almejando mais conforto e segurança aos donos sobre o modo em que está sendo administrado seu capital, foram desenvolvidas diversas estruturas de governança.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (c2022), a governança funciona como um sistema que almeja dirigir, monitorar e motivar as organizações para as boas práticas, contando que seus princípios básicos se modifiquem em recomendações objetivas, além disso, para o instituto há quatro princípios básicos da governança que são:

- 1) **Transparência:** significa a vontade de mostrar, para as partes interessadas, as

informações que são de seu interesse, não se limitando apenas àquelas que são impostas por leis ou regulamentos.

- 2) Equidade: tratamento justo e igualitário de todos os sócios.
- 3) Prestação de Contas: os agentes de governança devem prestar suas contas de sua atuação de maneira clara, concisa e compreensiva.
- 4) Responsabilidade Corporativa: os agentes devem cuidar da viabilidade econômico-financeira das organizações, além de diminuir as externalidades negativas de seus negócios e aumentar as positivas.

O principal conceito da governança é guiar a economia e a sociedade almejando objetivos coletivos. O processo de governança envolve desvendar formas de identificar metas e depois descobrir os meios para atingir esses objetivos. Mesmo que seja fácil identificar a lógica da governança e as formas para atingir esses objetivos sejam muito bem conhecidos pela ciência política e administração pública, a governança ainda não é uma tarefa fácil (PETERS, 2013).

### **3.4. Instituição Financeira Cooperativa**

Uma instituição financeira cooperativa é uma sociedade feita de pessoas, cuja finalidade é oferecer produtos financeiros e prestar serviços de modo mais fácil e com mais vantagens para seus membros. Uma cooperativa é controlada e guiada pelos próprios cooperados, que são também os beneficiários na distribuição dos resultados financeiros do negócio (UNICRED, c2022).

Por ser sem fins lucrativos, essas instituições possuem taxas de aplicações maiores e taxas de juros muito abaixo do mercado. Além disso, pratica tarifas e taxas reduzidas ou inexistentes em relação ao que praticam os demais bancos, isentando o cooperado até mesmo de impostos. A cooperativa possui um atendimento personalizado, o que é o grande diferencial, assim como a distribuição de sobras ao final de cada ano entre os cooperados. O principal objetivo dessas instituições é atender às expectativas dos cooperados, por conta disso os produtos e serviços são adequados às suas necessidades e perfis (UNICRED DIGITAL, 2021).

Carvalho et al (2015) destacam que a característica principal que diferencia as cooperativas de crédito é a relação entre a eficiência operacional e social. Os usuários, que são os próprios membros, dessas cooperativas também são os donos e eles podem influenciar tanto a porcentagem das taxas cobradas como a porcentagem de sobras a distribuir ao final do ano fiscal.

Levando em conta todos os riscos provenientes das atividades desenvolvidas e serviços prestados em um conglomerado financeiro, as instituições financeiras têm regras de regulamentação e princípios, importantes para segurança e fortalecimento do sistema, ajudando como um mecanismo de controle. As atividades bancárias, por sua relevância, complexidade e dinamismo, são reguladas por um número considerável de regras voltadas à construção do Sistema Financeiro e ao relacionamento entre os bancos e seus clientes (FEBRABAN, 2015).

Com o acréscimo do uso dos associados das cooperativas de crédito tendo em vista seus produtos e serviços, as cooperativas de crédito estão averiguando cada vez mais o seu potencial no mercado e dessa forma impulsionando o crescimento econômico e social local. Esse instrumento de direta interação com os usuários desse sistema pode conceder uma troca de compreensões melhorando assim a qualidade de vida dos cidadãos favorecendo no desenvolvimento da região onde está localizada, e fazer com que as cooperativas de crédito promovam seus produtos e serviços aos associados e ao mesmo tempo receber apreciação da população que é seu público alvo. Essa interação com a população tenta vislumbrar as exigências dos seus clientes e associados, gerando uma verdadeira modificação social (GREGORINI, [s.d.]).

Ao se juntarem em centrais e confederações, as cooperativas têm ganhos de escala e de complementaridade, sendo permitido também ofertar produtos e serviços sistêmicos, tendo como exemplo, consórcios, seguros, previdência privada, poupança e fundos de investimento. Elas atuam apenas nas cidades previstas no estatuto social e a adesão de membros é limitada àqueles que façam a condição de vínculo associativo, exceto para as cooperativas de livre admissão de associados.

Por isso, as cooperativas atuam regionalmente, com captação e aplicação de seus recursos nos limites da área de atuação, o que favorece o desenvolvimento local. A aplicação de recursos captados na própria localidade cria um círculo virtuoso para a comunidade, favorecendo o desenvolvimento econômico local. A cooperativa de crédito pode captar depósitos e conceder crédito apenas para os associados. A associação implica subscrição e integralização de contingentes de acordo com o valor mínimo previsto em estatuto. Dessa forma, nas cooperativas, o usuário é também dono da instituição, com permissão de decisão na política operacional, devendo ser tratado de forma igualitária (FGCOOP, c2022).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) é o maior sistema financeiro

cooperativo do país, contando com 6,1 milhões de cooperados, 352 cooperativas singulares, 2.090 municípios atendidos, 3.894 pontos de atendimentos distribuídos em todos os estados do país, além de ser o 13º maior grupo empresarial do Brasil e única instituição financeira em 326 municípios (SICOOB, 2022).

Ainda de acordo com o Sicoob (2022) esse sistema está arranjado em três níveis operacionais que unem cooperativas singulares, centrais e o Centro Cooperativo Sicoob (CCS). As cooperativas singulares, são as corporações que prestam serviço imediato aos cooperados.

Essas possuem atuação local e estão em todos os estados e no Distrito Federal, já as cooperativas centrais são as entidades locais que proporcionam a incorporação sistêmica das cooperativas singulares a elas filiadas, ordenando-as e proporcionando-lhes apoio, e atualmente, o Sicoob conta com 16 centrais distribuídas pelo país.

O CCS tem como objetivo constituir institucionalmente o Sistema e é encarregado pelas regras, políticas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e marcas de todo o Sistema, além disso, integram o CCS:

- Uma confederação;
- Um instituto voltado para o investimento social estratégico;
- Um banco cooperativo;
- Uma distribuidora de títulos e valores mobiliários;
- Uma entidade fechada de previdência complementar;
- Uma administradora de consórcios;
- Uma processadora e bandeira de cartões;
- Uma seguradora do ramo vida e previdência.

#### **4.1. Surgimento do Sicoob União MT/MS**

O Sicoob União MT/MS fundamenta sua atuação considerando os princípios, valores e propósito do sistema cooperativista, que englobam a promoção da justiça financeira e prosperidade, inspiração a soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação. Dentre seus valores se fazem presente o respeito e valorização das pessoas, ética e integridade, excelência e eficiência. Para entender como se formou a união MT/MS é necessário conhecer um pouco da história de outras três cooperativas que deu início a essa união.

A Coopertec se originou a partir do sonho de um grupo de servidores da antiga Escola Técnica Federal de Mato Grosso (ETFMT), que almejava ter uma instituição financeira que os

atendesse totalmente. O sonho se tornou realidade em 7 de maio de 1992, quando foi constituída a cooperativa, com 135 sócios fundadores. No ano de 1999, a Coopertec adotou ao Bancoob e, com o surgimento do Sistema Sicoob, passou a ser chamada Sicoob Coopertec, transformando-se, então, em referência e modelo nacional, contando com a satisfação dos sócios pelo atendimento diferenciado. Em 2016, a Coopertec se uniu à Federal e Credijud, para darem início ao Sicoob União MT/MS.

Na cidade de Cuiabá, um grupo de 22 policiais federais inconformados com as adversidades que sofriam quando demandavam melhor atendimento e condições de crédito na instituição financeira em que recebiam seus salários, resolveram constituir sua própria instituição financeira e, dessa forma, em 30 de março de 1993, reunidos em Assembleia Geral de Constituição, deram início a Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores da Polícia Federal lotados no Estado de Mato Grosso - Coopef.

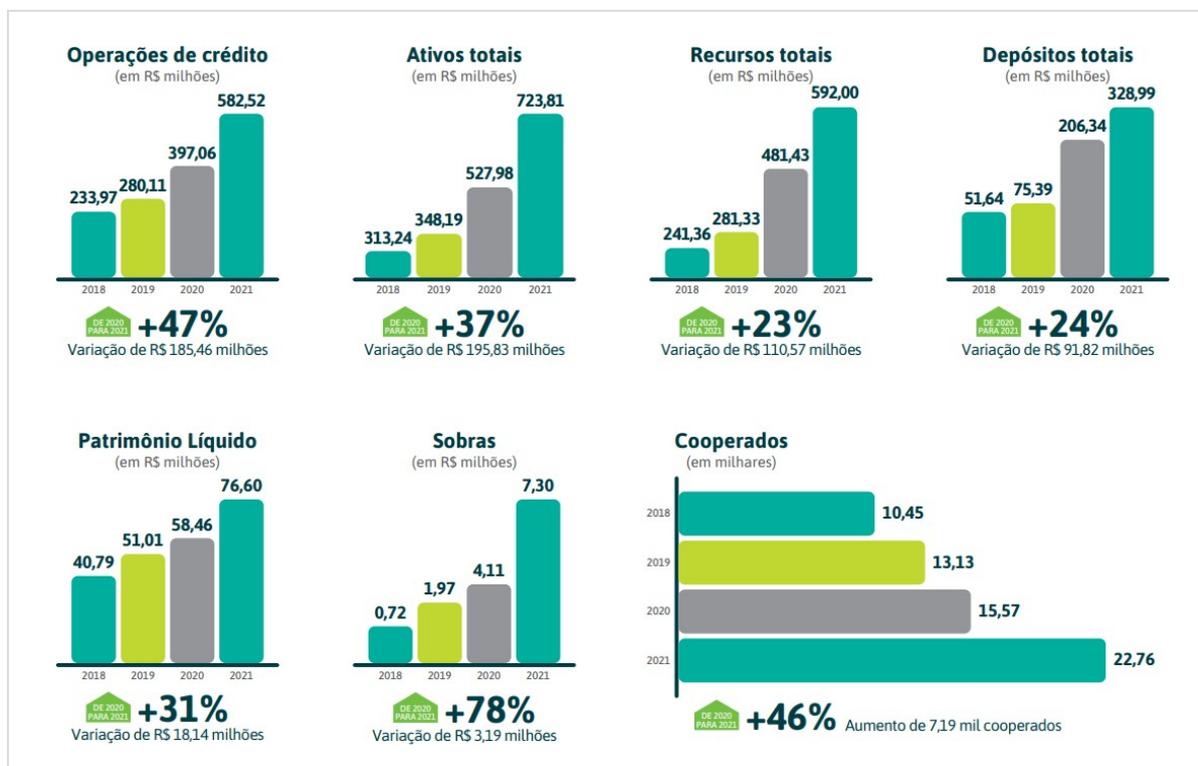
Mais tarde, em 1995, já com recursos ociosos, buscaram aumentar o quadro de sócios, com a alteração do Estatuto para abrigar os policiais da Polícia Rodoviária Federal, considerando que, no dia 18 de abril do ano de 1996, com ajuda dos dirigentes daquele órgão e dos representantes dessa classe, ocorreu a inauguração do primeiro PAC, instalado na sede da Polícia Rodoviária Federal. Já em 2016, a Federal se juntou com a Coopertec e Credijud, almejando colaborar com o fomento dos valores e princípios cooperativistas.

A Credijud (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores do Poder Judiciário de Mato Grosso), localizada, quando foi feita, no interior das dependências do Tribunal de Justiça de Mato Grosso, foi idealizada por um servidor efetivo no cargo de Técnico Judiciário do Poder Judiciário de Mato Grosso.

A fundação da Credijud se deu em setembro de 1998, recebendo, em novembro do mesmo ano, a carta-patente do Banco Central do Brasil. Essa cooperativa entrou em funcionamento em 18 de agosto de 1999, com dois funcionários e uma gerente, em um espaço cedido pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso.

Em 2016 ocorreram diversas negociações e reuniões entre as cooperativas Credijud, Coopertec e Federal, que teve como resultado a AGE - Assembleia Geral Extraordinária de agrupamento, que foi realizada em primeiro de outubro desse mesmo ano, na qual nasceu a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento União dos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul - Sicoob União MT/MS, que já se originou sendo uma das maiores forças do cooperativismo de crédito da região Centro-Oeste, contando com pouco mais de seis mil associados e cerca de 100 colaboradores e área de atuação em 22 municípios nos dois Estados, tanto Mato Grosso, quanto Mato Grosso do Sul.

**Ilustração 01:**  
Evolução da Cooperativa



Fonte: RELATÓRIO ANUAL, (2021).

A governança da Cooperativa é dual, ou seja, o Conselho planeja e a Diretoria executa. A partir de 2019, foi adotada a representação por meio de um Delegado, com isso, cada agência possui um Delegado, considerando que, este faz a representação dos associados de sua agência na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária. Anterior à realização de uma Assembleia Geral, acontecem as Assembleias de Agência, nas quais os cooperados apreciam e deliberam sobre os assuntos relacionados à sua cooperativa, e estes serão tratados na Assembleia Geral, onde se leva o voto do delegado, anteriormente homologado pelos cooperados no momento das Assembleias de Agência.

**Ilustração 02:**  
Círculo Virtuoso do Cooperativismo Financeiro



Fonte: RELATÓRIO ANUAL, (2021).

## 4.2. Liderança Feminina

A liderança feminina é uma marca do Sicoob União MT/MS, pois, mesmo que a presença de mulheres nos cargos de chefia esteja crescendo ao redor do mundo, ainda é muito modesta no Brasil, o que coloca a cooperativa em uma posição de destaque.

Como exemplo se pode citar a presidente, que iniciou sua carreira no cooperativismo financeiro há mais de 20 anos, no momento em que se juntou a um grupo de colegas do Judiciário para criar uma alternativa aos bancos.

A partir daí sempre ocupou cargos de direção até se tornar presidente, em 2012. Posteriormente, veio um desafio ainda maior: tomar conta da presidência do Sicoob Central Rondon, que reúne cooperativas de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia. Junto com a nova posição, vieram diversas outras tarefas com a participação no Conselho do Sicoob Confederação, do Bancoob, do Instituto Sicoob Brasil e da Organização das Cooperativas Brasileiras. Em âmbito nacional, é a única mulher a representar uma central regional.

A atual presidente do Sicoob Central Rondon e da Cooperativa Sicoob União MT/MS é a única mulher do conselho do BANCOOB. Em entrevista, a Sra. Aifa Naomi, relatou que o início da cooperativa se deu por motivo de alguns servidores estarem insatisfeitos com o atendimento das instituições financeiras que os atendiam, e tiveram a ideia de iniciar uma Cooperativa de Crédito onde foram convidando os servidores, 44 pessoas começaram com o Projeto enviaram para o Banco central e no ano de 1998 veio a Homologação.

Segundo a Sra. Aifa Naomi,

“Para entender como gerir, fizemos um curso em gestão empresarial em Cooperativas, e a partir disso começamos a aprofundar os conhecimentos e de lá para cá nunca mais paramos, viajamos por conta própria para adquirir conhecimentos” (AIFA, 2022).

Durante a entrevista, ela informou que desde o início a cooperativa fez diferente, até festa para os filhos dos associados eram feitas, eventos para o dia das crianças no Tribunal, Natal com o Papai Noel, fazendo a diferença na vida das pessoas.

Encerrando a entrevista a Sra. Aifa Naomi deixa uma sugestão para as mulheres que almejam cargos de liderança: “Estude, o mundo é masculino, tem resistência quando entramos, mas não tem resistência quando temos conhecimento” (AIFA, 2022).

A Sra. Aifa Naomi reforça,

“Seja você mesma e mostre conhecimento, se você entrar em um negócio desses competindo com um homem, você já entrou perdendo, pois nós temos mais responsabilidades que exige muito de nós, então a gente tem que entrar como nós somos, mas com conhecimento, fale na hora certa” (AIFA, 2022).

Segundo ela, hoje ela tem esse cargo não é à toa, ela gosta de ouvir, observar, entender, ler as pessoas. Chegar se impondo não é o caminho, a melhor forma que ela acredita, é falar na hora certa, afinal você não está lá para competir, mas para fazer sua parte. Antes de ir em qualquer lugar, pesquise, para estar dentro do contexto.

A Gerente de Agência do TJMT a Sra. Cleide Moreno, em entrevista traz que para chegarmos em algum lugar primeiramente temos que ter foco na ação e buscar conhecimento, independentemente da idade. Para ela, somos nós que temos que tomar as rédeas da nossa vida, sendo homem ou mulher, temos de trazer a responsabilidade para si, lutar pelo lugar onde quer chegar e ter conhecimento para alcançar.

A gerente tem 35 anos de experiência no mercado financeiro e 4 anos como gerente nessa agência do Sicoob União MT/MS. Segundo ela o que motiva na cooperativa é que ela é muito mais que um número, e pode ser dona do negócio, inclusive como funcionária. Afinal tem participação societária no capital da empresa, tendo a condição de votar e poder servir os associados com atendimento humanizado.

Na cooperativa há 21 anos, a Diretora Administrativa e Financeira, Sra. Mônica Carvalho, ressalta em entrevista que a principal diferença entre banco e cooperativa é o relacionamento com as pessoas. Ela conta que, por mais que hoje um banco esteja tendo essa questão de humanização, não tem um relacionamento, e através do relacionamento você consegue levar para o cooperado tudo o que ele precisa.

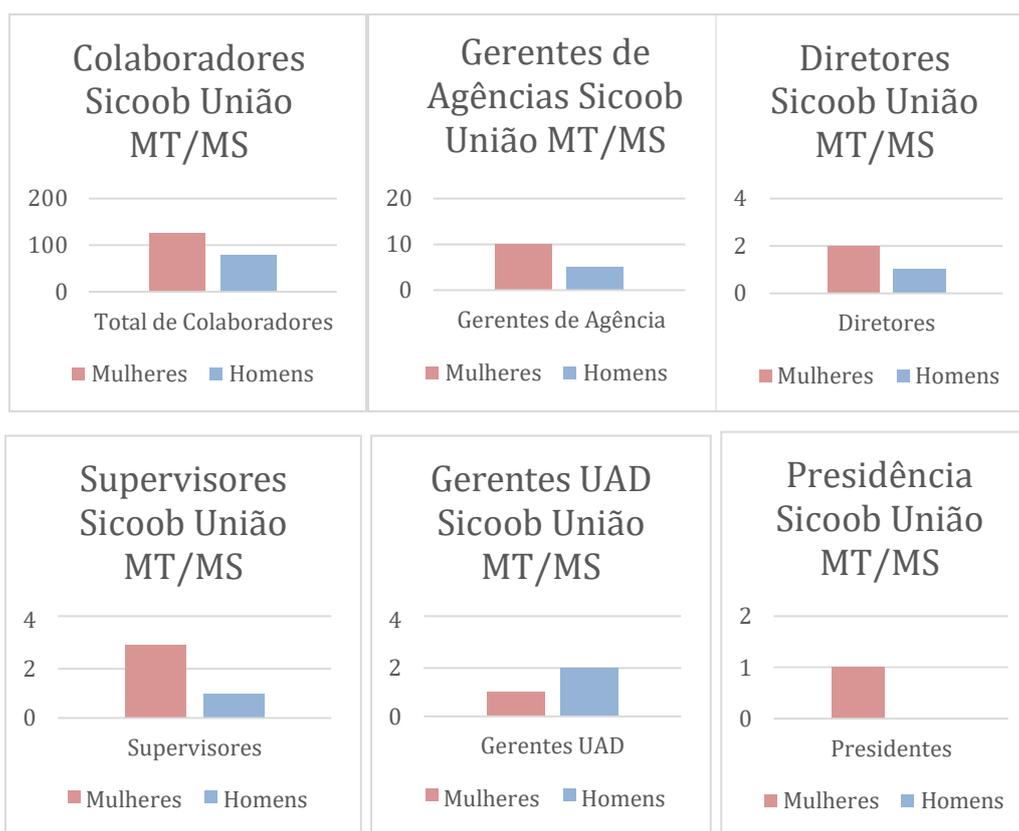
Segundo ela, o relacionamento é tão importante que hoje em dia as pessoas não se importam somente com as taxas, elas querem ser atendidas. Em relação a governança, para ela, a cooperativa tem investido fortemente em capacitação, preparando sucessores, além da documentação, pois a partir disso, se pode ter um bom funcionamento da instituição.

Ela ressalta, que os conselheiros participam ativamente de todos os assuntos, independente da duração das reuniões. E para as mulheres que almejam o cooperativismo ela aconselha a não ter medo:

“Se você sabe, e se tem certeza e convicção que quer isso para sua carreira, siga e não se importe com o que digam, focando sempre no objetivo, eu acredito que conciliar é levar com amor, para a carreira não se tornar um peso, o apoio da família é extremamente importante na carreira” (MÔNICA,2022).

### Ilustração 03:

Quadro de colaboradores da Cooperativa Sicoob União



Fonte: SICOOB UNIÃO, (2022).

Os dados acima trazem que o Sicoob conta com 204 colaboradores, sendo que 126 são mulheres e 78 homens, além disso, dentro desses números, há dez mulheres como gerentes de agências, duas diretoras, três supervisoras, uma gerente UAD e, em destaque, uma presidente.

## CONCLUSÕES

A Sra. Aifa Naomi (2022), presidente de uma das maiores cooperativas, ressalta que são necessários mais programas dirigidos à promoção de mulheres, motivando-as não a competir com os homens, mas batalhando para serem elas mesmas, e ganhando bem para tal. Pois, vale frisar a desigualdade salarial ainda existente entre homens e mulheres, independente do cargo que ocupem.

A liderança feminina possui diversos diferenciais no mercado de trabalho, como resiliência, pois a mulher está condicionada a lidar com adversidades na rotina diária desde cedo, empatia, já que frequentemente se colocam no lugar do outro e atentam mais ao lado humano, além de horizontalidade e flexibilidade, pois são mais propensas a apostarem numa liderança horizontal e serem multitarefas (BWG, 2021).

Os resultados indicam que o cooperativismo tem buscado uma igualdade de gênero, e que mulheres em cargos executivos já é uma realidade no ramo do Crédito. Além disso, a pesquisa apresenta depoimentos de mulheres que construíram uma trajetória até chegar em cargos de liderança. Há evidências que essa cooperativa está desenvolvendo oportunidades para as mulheres e que a liderança feminina está sendo fomentada.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. et al. GIL, AC **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010. Programação Geral, p. 69.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm). Acesso em: 07 abril 2022.

BUTTENBENDER, P.L. **Fundamentos e estrutura do cooperativismo** – Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. 102 p. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/186/Fundamentos%20e%20estrutura%20do%20cooperativismo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 18 de maio de 2022.

CARVALHO, F.L. et al. Saída e Insucesso das Cooperativas de Crédito no Brasil: Uma Análise do Risco. **Revista de Contabilidade e Finanças** – USP, São Paulo, v. 26, n. 67, p. 70-84, jan./fev./mar./abr. 2015.

COOPERATIVAS de crédito. **FGCOOP**, Brasília, c2022. Disponível em: <https://www.fgcoop.coop.br/cooperativas-credito>. Acesso em 18 de maio de 2022.

COOPERATIVISMO. **UNICRED**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.unicred.com.br/institucional/sistema-unicred/cooperativismo>. Acesso em 18 de maio de 2022.

DIFERENÇA entre instituição financeira cooperativa e banco. **UNICRED DIGITAL**, São Paulo, c2022. Disponível em: <https://blog.unicreddigital.com.br/instituicao-financiera-cooperativa/>. Acesso em 18 de maio de 2022.

EAGLY, A. H; CARLI, L. L. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. **The Leadership Quarterly**, 14, 807-834, 2003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/222420984\\_The\\_Female\\_Leadership\\_Advantage\\_An\\_Evaluation\\_of\\_the\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/222420984_The_Female_Leadership_Advantage_An_Evaluation_of_the_Evidence). Acesso em 22 de maio de 2022.

FARIAS, C.M; GIL, M.F. **Cooperativismo**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense. 2013, Pelotas. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/cooperativismo.pdf>. Acesso em 18 de maio de 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Sistema brasileiro de autorregulação bancário**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.febraban.org.br/>. Acesso em 22 de maio de 2022.

GREGORINI, G. **A Importância das Cooperativas de Crédito para o Desenvolvimento Local.** Ânima Educação. Unisul. [s.d.]. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/15255/2/ART.RIUNI.pdf>>. Acesso em 22 de maio de 2022.

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

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Strategic management cases: competitiveness and globalization.** Cengage Learning, 2012. Disponível em: <<https://bawar.net/data0/books/5ea6b715e53cf/pdf/strategic.pdf>>. Acesso em 22 de maio de 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua.** 2019, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://censoagro2017.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem.html>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa.** São Paulo, c2022. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

KANAN, L.A. **Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho.** Rev. o&s, Salvador, v.17, n.53, p. 243-257, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11104>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

LIDERANÇA feminina: a importância das mulheres em cargos mais altos. **BWG**, Santa Catarina, c2021. Disponível em: <<https://www.bwg.com.br/lideranca-feminina-importancia/>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

LIDERANÇA feminina: por que ter mais mulheres líderes na empresa? **GPTW**, São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/lideranca-feminina/>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

LOPES, H.H. **Liderança Feminina: A trajetória das mulheres líderes das cooperativas de crédito.** 2021. Dissertação (Mestrado). 90 f. Porto Alegre: UNISINOS, 2021. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/10805?locale-attribute=es>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

MARTINS, Orleans Silva; VENTURA JÚNIOR, Raul. **Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2020, 22: 65-84. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/zD5MQ4ZpQWsrL6h5k4b3tWR/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

MEINEN, E; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios.** Ed. Confabras, 2014. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/wp-content/uploads/2021/03/Cooperativismo-Financeiro-percurso-historico-perspectivas-e-desafios-de-Enio-Meinen-e-Marcio-Port.pdf>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018. Disponível em: < <https://periodicos.ufpe.br/revistas/interritorios/article/download/236746/29405>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

MIRANDA, M.F; SOUZA, T.T. **Afinal, o que é governança?** Migalhas de peso, São Paulo, 2021. Disponível em: < <https://www.migalhas.com.br/depeso/340109/afinal-o-que-e-governanca>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

**Mulheres nas cooperativas: conheça o histórico da presença feminina no cooperativismo.** MUNDOCOOP, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.mundocoop.com.br/especial/mulheres-nas-cooperativas-conheca-o-historico-da-presenca-feminina-no-cooperativismo.html>>. Acesso em 18 de junho de 2022.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25965>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

O que é Cooperativismo: entenda esse modelo de negócio. **CRESOL**, Santa Catarina, c2022. Disponível em: <<https://blog.cresol.com.br/o-que-e-cooperativismo/>>. Acesso em 17 de maio de 2022.

O que é o Sicoob. **SICOOB**, Brasília, 2022. Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob>>. Acesso em 30 de maio de 2022.

PETERS, B.G. O que é governança? **Rev. TCU**, 127, 2013, p. 28-33. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

RODRIGUES, Léo. **Estudo revela tamanho da desigualdade de gênero no mercado de trabalho**. Agência Brasil, Economia, Rio de Janeiro, v. 4, 2021.

SILVA, Grazielle Roberta Freitas et al. **Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa**. Online Brazilian Journal of Nursing, v. 5, n. 2, p. 246-257, 2006.

SICOOB. **Relatório Anual de 2021**. Sicoob União MT/MS. 2021. Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/documents/2225194/0/RELATORIO+DE+GESTAO+2021+-+SICOOB+UNIAO+MT+MS+-+DIGITAL+28+03+22.pdf/b08fca17-201c-4b50-fdbe-5995eabd0023?t=1648501738781>>. Acesso em 08 de junho de 2022.

Sicoob União MT/MS. **SICOOB**, Brasília, c2022. Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/sicoobuniaomtms/sicoob-uniao-mtms>>. Acesso em 08 de junho de 2022.

TEIXEIRA, A.F; GOMES, R.C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Rev. Serv. Público**, Brasília, 70 (4), 519-550, out/dez, 2019. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>>. Acesso em 18 de maio de 2022.

UEHARA, A.N. **Liderar é para mulheres. Na vida e no mercado de trabalho**. O Documento, Mato Grosso, 2022. Disponível em: < <https://odocumento.com.br/aifa-naomi-liderar-e-para-mulheres-na-vida-e-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em 18 de maio de 2022.