

# MULHERES NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: PESQUISA SOBRE EQUIDADE DE GÊNERO NA HIERARQUIA EMPRESARIAL

## WOMEN IN FINANCIAL INSTITUTIONS: A SEARCH ABOUT GENDER EQUALITY IN COMPANY HIERARCHY

Bianca Ribeiro Pinno<sup>1</sup>

Maria Eduarda Pacheco Massocatto<sup>2</sup>

Fernanda Marchiori Grave<sup>3</sup>

Juliana Battisti<sup>4</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo analisar as relações entre homens e mulheres no mercado de trabalho ao longo da história, principalmente nos bancos comerciais e nas cooperativas de crédito, investigando de que forma tal situação histórica se reflete na atual hierarquia das empresas estudadas. Para esse fim, realizamos uma pesquisa documental, com base em dados hierárquicos dos anos de 2012 a 2017 disponibilizados pelas instituições pesquisadas, e revisão bibliográfica. A partir da pesquisa bibliográfica, tecemos uma breve história da luta das mulheres por espaço no ambiente de trabalho, em especial nos bancos comerciais e nas cooperativas de crédito. Igualmente, investigamos sobre os programas que foram desenvolvidos nas cooperativas para promover a equidade de gênero. Além disso, observamos que quando há uma equipe de gestão diversificada, a empresa tende a ser mais lucrativa e a ter melhor desempenho. Durante a análise documental, constatamos que a desigualdade está presente nas instituições financeiras estudadas, pois em ambas as instituições o cargo de caixa, que faz parte do nível hierárquico mais baixo das empresas, é ocupado apenas por mulheres, enquanto o cargo mais alto é ocupado majoritariamente por homens. Mediante a isso, concluímos que há uma herança histórica negativa embutida na nossa sociedade que se reflete na ocupação dos cargos. Com base nesse contexto, esperamos que este estudo promova uma reflexão social sobre a equidade de gênero no mercado de trabalho e desperte o interesse dos leitores e leitoras para que esses possam desenvolver novas pesquisas sobre esse assunto e ampliar o conhecimento sobre o tema.

**Palavras-chave:** mulheres. Instituições financeiras. Hierarquia. Desigualdade. Igualdade.

**Abstract:** This paper aims to analyse the relations between men and women on the job market, specially in commercial banks and credit cooperatives. Our specific objectives are study the general outlook of women in job market, in special in commercial banks and credit cooperatives. It also intends to analyse if there is hierarchy inequality between genders in financial institutions which are our study object and it yet has the objective of presenting in what way the numerical balance between men and women on top management positions can contribute to company development. For this purpose, we developed a documental search based on

---

<sup>1</sup> Instituto Federal do Paraná - Campus Avançado Barracão. Técnica em Administração. bribeiro@hotmai.com

<sup>2</sup> Instituto Federal do Paraná - Campus Avançado Barracão. Técnica em Administração. mariaeduarda\_pm6@outlook.com

<sup>3</sup> Instituto Federal do Paraná - Campus Avançado Barracão. Mestra em Educação Matemática. fernanda.grave@ifpr.edu.br

<sup>4</sup> Instituto Federal do Paraná - Campus Avançado Barracão. Mestra em Linguística Aplicada. juliana.battisti@rolante.ifrs.edu.br

hierarchy data from 2012 to 2017 available from the studied institutions, and bibliographic review. Based on a bibliographic review we made a brief history about women's struggle for space on job place, in special in commercial banks and credit cooperatives. We also researched programs developed by credit cooperatives to promote gender equality. Also, we noticed that when there is a diversified management team, the company tend to be more profitable and tend to have a better performance. During our documental analyses, we confirmed that still exist gender inequality in the financial institutions. It happened because in both companies the cash office, who is in the lowest hierarchical level in companies, was occupied only by women, while the highest position was occupied majority by men. According to this scenario, we expect to build a social reflection about gender equality in job market. We also expect to stimulate the interest in readers hoping that they develop new surveys about this subject and increase the knowledge about this subject.

**Keywords:** women. Financial institutions. Hierarchy. Inequality. Equality.

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, é imposto às mulheres o papel de cuidar dos filhos e da casa, enquanto aos homens fica a responsabilidade de proteção e sustento da família. Isso estabelece uma divisão de responsabilidades que se reflete na dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Em busca de espaço em um ambiente até então definido como masculino, a luta das mulheres marca muitos eventos, como a Declaração dos Direitos da Cidadã, escrita por Olympe de Gouges que, segundo Silveira (2005, p. 29) “reivindicava o direito feminino a todas as dignidades, lugares e empregos públicos, segundo suas capacidades”. Entretanto, esse ato levou Olympe a ser guilhotinada por “ter querido ser um homem de estado e ter esquecido as virtudes próprias do seu sexo” (SILVEIRA, 2005, p. 29).

Essa primeira manifestação feminina despertou inúmeras lutas que estimularam a realização de diferentes atividades em diversos espaços, como o acadêmico. Dentro desse espaço, podemos destacar o desenvolvimento de pesquisas e eventos que abordam o espaço da mulher na sociedade atual, sendo que um desses eventos foi o de um campus do IFPR.

No dia 08 de março de 2018, participamos e colaboramos de forma direta, de um evento promovido pelas mulheres de um dos campi do Instituto Federal do Paraná. Nesse evento, a desigualdade enfrentada pelas mulheres

ao longo da história tornou-se visível para nós. Além de ser apresentada um pouco da história da luta feminista, foram exibidos dados alarmantes referentes à violência, tanto física quanto moral, sofrida pelas mulheres da região de Francisco Beltrão, Paraná. Nós, enquanto mulheres que vivemos nessa região, estudantes de uma instituição pública e futuras profissionais da área de administração, não tínhamos ideia do número de mulheres próximas a nós que já passaram por algumas dessas situações de violência. Isso nos impactou fortemente e nos fez questionar e refletir sobre o espaço da mulher na sociedade, sobre o que nós, como futuras administradoras, poderemos encontrar quando entrarmos no mercado de trabalho e o que estamos fazendo e podemos fazer para mudar essa situação. Foi a partir dessas reflexões, dessa vontade de fazer algo para mudar a condição de desigualdade existente, que buscamos analisar as relações entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

A sociedade na qual vivemos reproduz padrões sobre o perfil da mulher, limitando sua atuação na sociedade em diversos âmbitos. Esse fato gera uma espécie de modelo feminino, um conceito de mulher que é passado de geração em geração. Segundo D’Oliveira Campos (2002), é necessário que nos momentos de estranhamentos nas leituras do mundo do “outro” possamos eliminar nossos pré-conceitos para compreendê-lo. É isso que buscamos fazer. Para analisar as mulheres no mercado de trabalho; e o mundo em que vivemos, precisamos abandonar nossos pré-conceitos a respeito de como nós, mulheres, devemos ser e agir.

Destacamos que, quando falamos em equidade de gênero, estamos nos referindo à “igualdade de direitos humanos e sociais entre mulheres e homens no respeito a suas diferenças biopsíquicas e incluindo a diversidade cultural, étnico/racial e de gerações” (VIEZZER, 2009, p. 86). Neste trabalho, optamos por utilizar o termo equidade, pois esse aborda a questão da igualdade na diferença. Assim, ser tratada como igual não significa dizer que não há diferenças entre homens e mulheres. O autor Boaventura de Sousa Santos (2003) disserta em muitos de seus textos a tensão entre igualdade e diferença,

sendo que, para o autor, falar sobre igualdade não é negar a diferença, a questão diz respeito a como trabalhar a igualdade na diferença. Assim sendo, para a realização dessa pesquisa, partimos dessa ideia, buscando estudar os homens e as mulheres no mercado de trabalho sem negar as diferenças entre ambos.

Nosso objeto de estudo foi delimitado com base na possibilidade de abranger o maior número absoluto de entidades pertencentes ao mesmo setor e no fato de que, de acordo com Jinkings (2002) apud Lima et al. (2010), em um estudo realizado em bancos, a vida profissional das mulheres continua sendo limitada, pois as oportunidades oferecidas para elas e para os homens são desiguais, o que se reflete na remuneração e na estrutura hierárquica da instituição. Dessa forma, nosso objeto de estudo são duas instituições financeiras, uma de natureza bancária e outra de natureza cooperativa, localizadas em uma pequena cidade do estado do Paraná.

De acordo com Hillbrecht (1999), o sistema financeiro nacional possui cinco subdivisões de instituições financeiras, que são: instituições financeiras bancárias ou captadoras de depósitos; instituições não bancárias; auxiliares financeiros; entidades ligadas aos sistemas de previdência e seguros; e entidades administradoras de recursos de terceiros. Entre essas podemos ressaltar o primeiro subgrupo, que são instituições “que aceitam depósitos de indivíduos e instituições e fazem empréstimos” (HILLBRECHT, 1999, p. 24). Fazem parte desse grupo: Bancos Múltiplos com Carteira Comercial; Bancos Comerciais; Caixas Econômicas; e Cooperativas de Crédito. Com base nisso, concluímos que o nosso objeto de estudo - bancos comerciais e cooperativas de crédito – pertencem ao grupo descrito acima. Assim, para fins investigativos, neste trabalho utilizaremos o termo “instituições financeiras” para designar apenas bancos comerciais e cooperativas de crédito.

As duas instituições financeiras tidas como objeto de estudo caracterizam-se por serem semelhantes entre si em relação aos produtos e serviços oferecidos, como contas correntes e poupanças, e por possuírem cargos institucionais semelhantes. A diferença entre tais instituições está

principalmente na forma de intermediação financeira exercida por elas. Enquanto uma está voltada para o acúmulo de patrimônio e aumento de lucro, tendo um caráter econômico, a outra privilegia seus cooperados, tendo um caráter social (SICOOB, 2018). Além disso, é importante ressaltar que os bancos comerciais são compostos pelos centros comerciais e pelas agências bancárias. Entretanto, neste trabalho, iremos analisar uma agência bancária.

Tendo em vista a luta por melhores condições de trabalho e oportunidades igualitárias entre os sexos, este estudo tem como foco a questão da igualdade de gênero nos níveis hierárquicos dentro das empresas. Para isso, iremos considerar hierarquia como a divisão vertical da autoridade em níveis, sendo que as pessoas que estão nos cargos superiores tem autoridade sobre as que estão nos cargos inferiores (CHIAVENATO, 2010).

A partir disso, temos como objetivo analisar as relações entre homens e mulheres no mercado de trabalho ao longo da história, principalmente nos bancos comerciais e nas cooperativas de crédito, investigando de que forma tal situação histórica se reflete na atual hierarquia das empresas estudadas.

Para atingir esse objetivo, foi realizada pesquisa bibliográfica em trabalhos acadêmicos. Além disso, foram analisados documentos disponibilizados pelas empresas pesquisadas referentes à distribuição hierárquica das instituições com dados dos anos de 2012 a 2017.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa. A primeira, de acordo com Schmidt (2014), é utilizada para o estudo da causa de certos comportamentos e tendências de acordo com o contexto e fatos já estudados, ou gerando novos questionamentos. Dessa forma, utilizamos esse tipo de pesquisa para expor brevemente o contexto histórico e os fatores que impedem a ascensão das mulheres aos altos níveis hierárquicos. Já a segunda “baseia-se em números e estatísticas para classificar as informações obtidas” (SHIMIDT, 2014, p.24). Assim, essa última foi utilizada para analisar os dados

hierárquico, apresentados nos documentos das instituições estudadas, para verificar se havia desigualdade de gênero.

Ademais, esta pesquisa é de caráter exploratório, uma vez que “têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2006, p. 41). Além disso, esse tipo de pesquisa possibilita um planejamento flexível, no qual se pode levar em consideração os mais variados aspectos relacionados ao tema (GIL, 2006).

Para tecer o embasamento histórico das mulheres no mercado de trabalho, realizamos pesquisa bibliográfica. Esse procedimento técnico de pesquisa “é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2006, p. 44).

Para selecionar os materiais utilizados na pesquisa bibliográfica, fizemos uma pesquisa no Google Acadêmico utilizando quatro frases, que são: “história das mulheres no mercado de trabalho”; “mulheres nos bancos comerciais”; “mulheres nas cooperativas de crédito”; e “equilíbrio numérico entre homens e mulheres na alta administração”. Esse banco de dados foi selecionado por ser fonte de pesquisa confiável e abrangente.

Após isso, seguimos a pesquisa bibliográfica de acordo com a metodologia com base em Gil (2006). Primeiramente, realizamos a leitura exploratória dos dez primeiros trabalhos encontrados em cada uma das quatro buscas, objetivando verificar em que medida a obra consultada poderia ser utilizada na pesquisa. Após isso, fizemos a leitura seletiva, com base no resumo de cada trabalho selecionado na etapa anterior, para determinar o material que seria utilizado neste trabalho. Posteriormente, realizamos a leitura analítica para ordenar as informações fornecidas nos trabalhos selecionados e, então, obter respostas para o problema de pesquisa. Por fim, desenvolvemos a leitura interpretativa dos trabalhos para relacionar o exposto pelos autores e autoras com o nosso problema de pesquisa. Além disso, nessa última etapa, efetuamos a ligação dos dados com outros conhecimentos já obtidos.

Simultaneamente à pesquisa bibliográfica, para recolher dados referentes aos cargos ocupados por homens e mulheres, realizamos uma

pesquisa documental. Segundo Gil (2006), essa é feita com materiais que ainda não foram analisados ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Essa categoria envolve documentos “de primeira mão”, ou seja, que ainda não foram analisados, como cartas pessoais, e documentos “de segunda mão”, que já foram analisados de alguma forma, como relatórios de empresa.

Mediante a isso, a pesquisa documental foi feita com base nos dados hierárquicos entre os anos de 2012 a 2017 disponibilizados pelas duas instituições financeiras tidas como objeto de estudo, sendo uma caracterizada como Banco Comercial, e outra, como Cooperativa de Crédito. Para obtenção desses dados nos deslocamos até tais empresas, nos quais, por meio de conversa com o gerente de cada instituição, solicitamos a disponibilização dos mesmos via e-mail.

### **3 MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO AO LONGO DA HISTÓRIA**

No início da civilização, os homens eram responsáveis pela caça, as mulheres pela agricultura e ambos pelo cuidado dos filhos (SILVEIRA, 2005). Porém, com o decorrer do tempo, as mulheres passaram a ser responsáveis pelas atividades domésticas, exercendo papel de submissão ao “homem da casa” (FERREIRA; RESENDE, 2010). Isso ocorreu devido a uma mudança na religião predominante, sendo que, quando os homens perceberam a contribuição por parte deles na reprodução humana, o que antes era uma sociedade pautada em religiões matriarcais se tornou uma sociedade de religiões patriarcais e, conseqüentemente, o homem assume o poder na sociedade (OLIVEIRA, 2005).

Esse papel de submissão também pode ser observado desde a Antiga Grécia, em que as mulheres possuíam participação restrita nas tomadas de decisões, sendo que na cidade-estado de Atenas, tida como o berço da

democracia, era vetado o voto feminino (MACDONALD, 2014). Dessa forma, podemos afirmar que “somos herdeiros de uma cultura patriarcal que, há séculos, vem permeando as relações pessoais, interpessoais, grupais, institucionais” (VIEZZER, 2009, p. 84). Insatisfeitas com essa situação de submissão, as mulheres lutam por espaços nos ambientes de trabalhos.

Com a Revolução Francesa, ocorrida em 1789, “as mulheres passaram a atuar na sociedade de forma mais significativa, reivindicando melhoria das condições de vida e trabalho, participação política, o fim da prostituição, acesso à instrução e igualdade de direitos entre os sexos” (SILVEIRA, 2005, p. 29).

Todavia, a inserção de grande número de mulheres no mercado de trabalho teve início apenas durante a Primeira Revolução Industrial, pois o trabalho baseava-se na fiação e tecelagem, sendo substituída a força física pela habilidade manual. Isso possibilitou que os homens se dedicassem às atividades públicas, sendo que as mulheres serviram como reposição da força de trabalho. A atividade realizada pelas mesmas era apenas para o complemento da renda familiar, uma vez que, mesmo realizando as mesmas atividades que os homens, as mulheres recebiam menos (CANÊDO, 2003).

Passada a primeira fase da Revolução Industrial “a grande maioria das mulheres passou a ser incorporada em serviços semelhantes aos que continuavam a exercer no seio da família, isto é, professora, enfermeira, secretária, empregada doméstica, etc.” (CANÊDO, 2003, p. 4). Ou seja, mesmo com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, essas continuaram marginalizadas.

Somente com a saída dos homens do ambiente de trabalho, durante as duas Grandes Guerras, as mulheres ficaram totalmente responsáveis pelos negócios e sustento da família. Entretanto, com o retorno da mão de obra masculina, tornou-se necessária a luta da classe trabalhadora feminina para se manter no mercado, sendo que essa luta persiste até os dias atuais (FERREIRA; RESENDE, 2010).

Um grande marco na luta das mulheres foi a greve realizada pelas trabalhadoras da Fábrica de Tecidos Cotton em Nova Iorque. Segundo Silveira



(2005), essa foi a primeira manifestação norte-americana conduzida unicamente por mulheres. Participaram desse movimento 129 tecelãs que reivindicavam a redução da jornada de trabalho. Porém, no dia 08 de março de 1857, os patrões e a polícia atearam fogo na fábrica com as trabalhadoras trancadas dentro da mesma. Esse fato marca o Dia Internacional da Mulher.

Com o tempo, as mulheres conseguiram conquistar alguns direitos, como o direito ao voto, assegurado inicialmente pela Constituição Brasileira de 1934, e o direito à igualdade, assegurado pela Constituição de 1988 (SANTOS, 2009). Mesmo com essas conquistas, ainda podemos observar desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, como salientado por Silveira (2005, p. 97) “mesmo com o crescimento da mão-de-obra feminina, o preconceito e a discriminação ainda impedem a sua admissão no emprego”.

A situação descrita acima se sustenta nos dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010 no relatório “Estatísticas de gênero: uma análise dos resultados do censo demográfico de 2010”. Nesse relatório são disponibilizados dados nos quais o percentual de mulheres de 25 anos ou mais de idade que possuem o ensino superior completo é de 12,5% e o dos homens é de 9,9%. Além disso, a taxa de atividade dos trabalhadores e trabalhadoras com 16 anos ou mais de idade é de 54,6% para as mulheres e 75,7% para os homens. Isso demonstra que mesmo o número de mulheres graduadas sendo maior que o dos homens, a quantidade de homens no mercado de trabalho formal é maior.

Ademais, as mulheres lidam com a dupla jornada de trabalho, caracterizada por Lima et al. (2010) como a responsabilidade por dois ambientes sociais assumidos pelas mulheres. Geralmente, esse duplo compromisso se refere ao cuidado da casa e dos filhos e ao trabalho remunerado. Ainda segundo as autoras:

O trabalho que as mulheres exercem no lar se enquadra no termo Reprodução Social – tipo de trabalho necessário para a reprodução da sociedade, mas que não é direcionado para o mercado de trabalho, portanto não tem reconhecido seu valor econômico (LIMA et al., 2010, p. 9).

Essa dupla jornada de trabalho ocorre devido ao estereótipo de que as mulheres são responsáveis pelos afazeres domésticos e o cuidado dos filhos. Tal fato sobrecarrega as mesmas e pode acarretar na desistência da busca por melhores qualificações e até mesmo do seu posto de trabalho.

### 3.1 Mulheres nos bancos comerciais

A introdução das mulheres no mercado de trabalho bancário ocorreu de fato a partir da década de 1960, com a ocorrência da racionalização e automatização dos processos (LIMA et al., 2010). Devido a essa automatização, as mulheres passaram a ser contratadas para realizar atividades simplificadas e repetitivas (SEGNINI, 1998b), como recepcionistas, telefonistas e auxiliares de escrita.

Ao longo da década de 70, com os movimentos feministas – movimentos que buscaram igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres –, houve mudanças nos valores e comportamentos nas relações de gênero que possibilitaram a contratação de um maior número de mulheres nas agências bancárias. Porém, as mesmas continuaram sendo alocadas em setores associados ao atendimento devido ao estereótipo de que as mulheres são mais atenciosas, sensíveis, possuem maior disponibilidade para ouvir e devido à suavidade da voz feminina (LIMA et al., 2010). Ao mesmo tempo, acreditava-se que as mulheres não possuíam capacidade de gerir, administrar ou trabalhar com números.

A partir de 1980, de acordo com Segnini (1998b, p. 165), as mulheres passaram a ocupar, gradativamente, “postos de chefia até então masculinos, sobretudo nos níveis intermediários”, sendo que a alta administração bancária continuou masculina. Isso ocorreu devido às mudanças nos padrões sociais e culturais que aconteceram ao longo dos anos, modificando o papel e a identidade da mulher no mercado de trabalho.

Segundo Lima et al. (2010), nos anos 1990, com as inovações tecnológicas, houve uma ampliação da participação das mulheres nos cargos de maior qualificação nas agências bancárias. Entretanto, como as principais atividades e tomadas de decisões passaram a ser feitas nos centros administrativos, devido à nova organização do setor, a importância desses cargos diminuiu.

Essa nova organização do setor fragmentou as atividades bancárias em dois polos de trabalho: os centros administrativos; e as agências bancárias. Os primeiros são responsáveis pelas funções técnicas e gestão dos bancos, estando acima das agências bancárias, que são responsáveis pelas atividades fins dos bancos, como caixas, escriturários e gerentes operacionais (FARIA; RACHID, 2007). Assim, mesmo com a ampliação da participação feminina, os homens continuaram a exercer as principais funções, como o cargo de diretoria nos centros administrativos.

De acordo com Segnini (1998a, p. 72):

[...] às mulheres estiveram sempre reservados postos de trabalho considerados subalternos na estrutura hierárquica; postos que implicavam treinamentos rápidos, obediência às normas, registro dos dados proporcionando atendimento e suporte ao trabalho masculino considerado institucionalmente qualificado. SEGNINI, 1998<sup>a</sup>, p. 72)

Na atualidade, essa situação ainda está presente, visto que, como apresentado na pesquisa feita pela DIEESE (2013) com base nos dados da Relação Anual de Informações Sociais de 2012, a maior participação percentual de mulheres está nos cargos de operadores de telemarketing, telefonistas, auxiliares de escritórios e assistentes administrativos, ou seja, nos cargos hierárquicos mais baixos.

### **3.2 Mulheres nas cooperativas de crédito**

De acordo com Pinheiro (2008, p. 7), “cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados”. Da mesma forma que empresas de outros ramos, as cooperativas podem apresentar diversos níveis hierárquicos, dependendo do seu porte (GASPAR, 2016).

A atividade cooperativa sempre existiu, visto que, desde o início da civilização, as atividades agrícolas eram realizadas em conjunto. Porém, as cooperativas como instituições surgiram no século XIX. A primeira cooperativa teve origem na cidade de Rochdale, na Inglaterra, quando 28 tecelões, incluindo uma mulher, uniram-se motivados pelas dificuldades financeiras da época (GASPAR, 2016).

Em 1847 foi criada a primeira cooperativa de crédito rural, denominada Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf. Já em 1856 foi criada a primeira cooperativa de crédito urbano, denominada Associação de Dinheiro Antecipado (PINHEIRO, 2008).

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi criada em 1902 por colonos alemães incentivados pelo padre suíço Theodor Amstad. Essa cooperativa recebeu o nome de Caixa de Economia e Empréstimos Amstad e foi instalada em Vila Império, atual Nova Petrópolis. (GASPAR, 2016).

Com o passar dos anos, novas cooperativas foram surgindo, sendo que, em 2014, de acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras apresentados por Resende e Silva (2018), o Brasil contava com aproximadamente 6.652 cooperativas.

Como não encontramos trabalhos que discurssem sobre as mulheres nas cooperativas de crédito ao longo da história, acreditamos que, devido ao contexto histórico das mulheres no mercado de trabalho em geral, as mesmas ocupavam os níveis inferiores na hierarquia da cooperativa e, conseqüentemente, apresentavam pouco ou nenhum poder de decisão. Além disso, o fato de, no fim do século XX, começarem a ser criados programas para promover a participação feminina na liderança das cooperativas, também nos

levou a acreditar que essa situação de desigualdade era encontrada nas mesmas.

A autora Vera Lúcia Oliveira Daller, em seu trabalho intitulado “O Empoderamento da Mulher e a Igualdade de Gênero: Coopergênero uma Política Pública de Cooperativismo”, apresenta alguns desses programas desenvolvidos para promover a igualdade de gênero.

De acordo com a autora, no ano de 1995 ocorreu a Conferência de Beijing, na qual foram adotados dois documentos importantes pelos governos: a Declaração de Beijing e a Plataforma de Ação. Esses documentos tiveram grande importância no avanço das ações relacionadas à igualdade de gênero, uma vez que os mesmos apresentavam objetivos e ações relacionados ao respeito aos direitos humanos que deveriam conduzir as políticas públicas.

Ainda em 1995, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) criou o Programa de Ação Regional para as Mulheres da América Latina e do Caribe, que apresentava oito áreas estratégicas, estando entre elas a equidade de gênero, a igualdade de participação das mulheres nas tomadas de decisões, no poder, na vida privada e pública, a divisão de responsabilidades familiares e o acompanhamento efetivo por parte das organizações e instituições.

Em 1996, ocorreu a 1ª Plataforma Continental da Mulher Cooperativista, na Assembleia Geral da Aliança Cooperativa Internacional, em San José da Costa Rica. Conforme Daller (2010, p. 3) “nessa direção, a Aliança Cooperativa Internacional comprometeu-se a garantir a eliminação da subordinação, exclusão e marginalização das mulheres cooperativistas nos aspectos político, econômico e legal”. O compromisso em realizar as ações definidas nesse programa foi assumido principalmente pelas mulheres. Essas deveriam legitimar as ações nas cooperativas em que trabalhavam.

Ainda segundo a autora, no ano de 2000 foram aprovadas as Metas do Milênio pelos países que compunham a Organização das Nações Unidas. Entre essas metas estavam a Promoção da Igualdade entre os Sexos e a Valorização da Mulher, que deveria ser cumprida até o ano de 2015. A partir da publicação dessas metas, mensagens e ações começaram a aparecer em

diversas partes do mundo. Além disso, no ano de 2000 a Aliança Cooperativa Internacional aprovou o documento Estratégias da ACI para a Promoção da Igualdade de Gênero, o qual destacava, entre outros, a importância em promover a participação igualitária de homens e mulheres no processo decisório nos encontros globais e regionais das cooperativas em 30% até 2005.

Entre os anos de 2005 a 2010 a ACI buscou enfatizar a capacitação feminina por meio de importantes mensagens às mulheres, como os discursos “construindo um futuro mais seguro”, “investindo nas mulheres para o sucesso cooperativo” e “a empresa cooperativa e o empoderamento feminino”. Esse último foi realizado em homenagem aos 15 anos da Conferência de Beijing.

No Brasil, em 2002, foi criada a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Essa secretaria promoveu duas Conferências, em 2004 e 2007, para discutir sobre ações nas áreas de saúde, trabalho, educação e violência. A partir das deliberações dessas duas conferências, foi criado o II Plano Nacional de Política para as Mulheres.

Vera Lúcia Oliveira Daller (2010), conclui a apresentação dos programas discursando sobre o Programa Coopergênero, criado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Esse programa tem como objetivo promover a equidade de gênero no cooperativismo e associativismo brasileiro. Para isso, buscou-se conscientizar as mulheres da sua importância para a economia brasileira, além de conscientizar os gestores e líderes do sistema cooperativista na tentativa de adequar as políticas públicas e empresariais aos valores defendidos pelo cooperativismo de gênero.

## 4 ANÁLISE DOCUMENTAL

Mediante a história das mulheres no mercado de trabalho, percebemos que a presença feminina esteve associada aos cargos de níveis inferiores, como caixas e recepcionistas. Para verificar se essa situação histórica ainda está presente no nosso cotidiano, desenvolvemos uma análise documental a

partir da hierarquia de duas instituições financeiras, sendo uma de natureza cooperativa e outra de natureza bancária.

A hierarquia de cada empresa irá depender do seu porte. Porém, segundo Chiavenato (2014), na maioria das instituições, a hierarquia empresarial pode ser dividida em *nível estratégico*, *nível gerencial* e *nível operacional*. O nível estratégico está no topo da hierarquia e é composto pelos diretores e diretoras, que são responsáveis pela definição dos principais objetivos e das estratégias empresariais. O nível gerencial está entre o nível estratégico e o operacional. Esse é composto pelos gerentes, que são responsáveis por integrar os outros dois níveis e por transformar o planejamento feito pelo primeiro nível em planos de execução para o nível operacional. Esse último é o nível mais baixo da hierarquia e é responsável pela execução das tarefas.

Baseando-se na visão de Chiavenato (2014), iremos analisar os dados hierárquicos de duas instituições financeiras. Para obter esses dados, nos deslocamos até as cooperativas de crédito e a agência bancária tidas como objeto de estudo e conversamos com o gerente de cada instituição. Durante a conversa, solicitamos a disponibilização dos dados hierárquicos entre os anos de 2012 a 2017 e explicamos a importância dos mesmos para a realização deste trabalho. Esse processo foi um tanto difícil, visto que retornamos às instituições diversas vezes para obter os dados documentais. Mesmo com muita insistência, uma das instituições financeiras não demonstrou interesse em fornecer os dados, fazendo com que fosse necessário reduzir o número de instituições estudadas para duas, sendo que inicialmente eram três.

Após o fornecimento dos dados hierárquicos, adaptamos os mesmos para dois quadros, um referente a cada instituição, para facilitar a visualização e comparação dos cargos ocupados por homens (M) e mulheres (F). O quadro 1 faz referência aos cargos ocupados por homens e mulheres durante os anos de 2012 a 2017 na instituição financeira de natureza bancária. Essa instituição é composta por quatro cargos: 1) Gerente comercial; 2) Gerente operacional; 3) Agente comercial; 4) Caixa. Os cargos 1 e 2 fazem parte tanto do nível

estratégico quanto do nível gerencial, pois são responsáveis pelas atividades de ambos os níveis. Já os cargos 3 e 4 fazem parte do nível operacional.

**Quadro 1** - Cargos ocupados por homens e mulheres na instituição financeira de natureza bancária (2012-2017)

Ano	Cargos			
	Gerente Comercial	Gerente Operacional	Agente Comercial	Caixa
2012	F	M	M	F
2013	F	M	M	F
2014	F	M	M	F
2015	M	M	M	F
2016	M	M	M	F
2017	M	M	M	F

**Fonte:** Dados da pesquisa – elaboração própria

\* F: Feminino / M: Masculino

Analisando o quadro acima, afirmamos que o cargo de caixa foi ocupado apenas por mulher (es) entre os anos de 2012 e 2017. Além disso, outro cargo ocupado por mulher (es) foi o de gerente comercial entre os anos de 2012 e 2014. Os cargos de gerente operacional e o de agente comercial foram ocupados apenas por homem (s) durante o período pesquisado e o de gerente comercial foi ocupado por homem (s) entre o período de 2015 e 2017.

O quadro 2 faz referência aos cargos ocupados por homens e mulheres durante os anos de 2012 a 2017 na instituição financeira de natureza cooperativa. Essa instituição é composta por seis cargos: 1) Gerente de agência; 2) Gerente administrativo; 3) Gerente de negócios; 4) Assistente de negócios; 5) Auxiliar administrativo; 6) Caixa. O cargo 1 faz parte do nível estratégico. Os cargos 2 e 3 pertencem ao nível gerencial. Por fim, os cargos 4, 5 e 6 fazem parte do nível operacional.



**Quadro 2** - Cargos ocupados por homens e mulheres na instituição financeira de natureza cooperativa (2012-2017)

Ano	Cargos								
	Gerente de agência	Gerente administrativo	Gerente de negócios		Assistente de negócios		Auxiliar Administrativo		Caixa
2012	M	F	M(2)	F(1)	M	F	M	F	F (3)
2013	M	F	M(3)	F(2)	F		M	F	F (3)
2014	M	F	M(3)	F(2)	F		M	F	F (3)
2015	M	F	M(3)	F(2)	F		M	F	F (3)
2016	M	F	M(3)	F(2)	F		M	F	F (3)
2017	M	F	M(3)	F(2)	F		M	F	F (3)

**Fonte:** Dados da pesquisa – elaboração própria

\* F: Feminino / M: Masculino

Com base no quadro acima, afirmamos que o cargo de caixa foi ocupado apenas por mulheres entre os anos de 2012 e 2017, sendo que eram três caixas anualmente. O cargo de auxiliar administrativo era composto por duas pessoas, sendo que, no período estudado, uma delas era do sexo feminino e outra do sexo masculino. No ano de 2012, um homem e uma mulher faziam parte do cargo de assistente de negócios. Porém, entre os anos de 2013 a 2017 o número de vagas anual para esse cargo reduziu para um, do qual uma mulher ficou responsável. Em 2012, o cargo de gerente de negócios era ocupado por três pessoas, sendo duas do sexo masculino e uma do sexo feminino. A partir do ano de 2013 até o ano de 2017, esse cargo contava com cinco pessoas anualmente, sendo três homens e duas mulheres. Ao longo do período estudado, o cargo de gerente administrativo foi ocupado apenas por mulher (es) e o de gerente da agência apenas por homem (s).

A partir dos dados obtidos, referentes as duas instituições, percebemos que os cargos do nível hierárquico mais baixo – nível operacional –, foram ocupados, em sua maioria, por mulheres. Os cargos de caixa, em ambas as instituições, e o cargo de assistente de negócios, na cooperativa de crédito, foram ocupados apenas por mulheres, salvo no ano de 2012, em que o cargo de assistente de negócios também foi ocupado por um homem. Já os cargos

de auxiliar administrativo, na instituição de natureza cooperativa, foram ocupados por homens e mulheres. Por fim, o cargo de agente comercial da agência bancária foi ocupado apenas por homem (s).

De forma geral, o número de mulheres alocadas no terceiro nível totaliza, anualmente, seis, e o de homens, três no ano de 2012 e dois nos anos de 2013 a 2017. Tal situação demonstra o exposto por Segnini (1998b, p. 156) de que “as mulheres vão ocupar, sobretudo os postos de trabalho relacionados as operações simplificadas e repetitivas que os sistemas informatizados passaram a demandar”.

Para fins analíticos iremos, inicialmente, considerar os cargos 1 e 2 da instituição financeira de natureza bancária como pertencentes ao nível gerencial. Em seguida, considerá-lo-emos como pertencentes ao nível estratégico.

No ano de 2012, o nível gerencial era ocupado em uma proporção de três mulheres para três homens. Já nos anos de 2013 e 2014, essa proporção era de quatro para quatro. Entre os anos de 2015 e 2017, a proporção passou a ser três mulheres para cinco homens. Assim, afirmamos que, até o ano de 2014 havia equilíbrio entre as funções desempenhadas por mulheres e homens no segundo nível. Porém, a partir do ano de 2015, os cargos de gerência passaram a ser ocupados, em sua maioria, por homens.

Do ano de 2012 a 2014, os cargos do nível estratégico eram ocupados por dois homens e uma mulher. Entretanto, nos anos seguintes, esses cargos foram ocupados apenas por homens. Isso demonstra que os mais altos cargos de ambas as instituições financeiras continuam a ser ocupados apenas por homens.

De forma geral, considerando o número de trabalhadores e trabalhadoras no período estudado de cada instituição financeira, afirmamos que na agência bancária a porcentagem de mulheres foi de 37,5% e de homens, 62,5%. Já na cooperativa de crédito a porcentagem de mulheres foi de 61,04% e o de homens, 38,96%. Assim, percebemos que há um maior acesso aos postos de trabalho para as mulheres na cooperativa de crédito.

## 5 EQUILÍBRIO NUMÉRICO ENTRE HOMENS E MULHERES NA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Tendo em vista o contexto histórico das mulheres no mercado de trabalho, torna-se necessário apresentar alguns dos fatores que impedem a ascensão das mesmas aos altos níveis hierárquicos, como o fenômeno do *glass ceiling* e a necessidade de maior competência requerida para as mulheres em determinados cargos. Além disso, torna-se importante discorrer sobre de que maneira o equilíbrio numérico entre homens e mulheres na alta administração pode contribuir para que a empresa obtenha melhores resultados.

Segundo Steil (1997) apud Marta Rodrigues (2017) existe um fenômeno conhecido como *glass ceiling* que faz referência a um teto de vidro visto como uma barreira profissional que impede as mulheres de ascenderem aos níveis hierárquicos mais altos. Essa barreira existe devido ao estereótipo criado pela sociedade de que a mulher não tem a habilidade de liderar como o homem.

Ainda referente às barreiras invisíveis encontradas pelas mulheres, há o conceito de labirinto de cristal, explicado pela autora Lima (2013). Esse conceito define que as mulheres passam por obstáculos ao longo de toda sua trajetória acadêmica, e até mesmo antes, não apenas quando pretendem ascender de cargo na empresa, como definido pelo conceito de *glass ceiling*. Utilizando-se da metáfora do labirinto, a autora defende a ideia de que nós, mulheres, somos submetidas à caminhos mais complexos, representados pela travessia do labirinto. Devido à dificuldade dessa travessia, podemos encontrar diversas consequências, como a “desistência de uma determinada carreira, sua lenta ascensão e estagnação em um dado patamar profissional” (LIMA, 2013, p. 886)

As palavras *glass*, traduzida como “vidro” para o português, e cristal, são utilizadas como metáforas para representar os obstáculos transparentes que as mulheres enfrentam ao longo da vida, principalmente no mercado de trabalho. Esses obstáculos são tidos como invisíveis pelo fato de não serem formais, mas sim construídos pela sociedade (LIMA, 2013).

Além disso, Silveira et al. (2014, tradução nossa) discorre sobre um estudo feito por Cabo, Gimeno e Escot (2011) no qual é observado que as mulheres precisam apresentar habilidades e competências superiores as requeridas para homens no mesmo cargo. Isso faz relação com o fenômeno do *glass ceiling* descrito acima, em que as habilidades das mulheres são subestimadas.

Há diferentes estudos que buscam demonstrar que a não admissão das mulheres nos altos cargos pode gerar desperdício de talento e de potencial de crescimento econômico da empresa. Um desses é o trabalho escrito por Marta Rodrigues, denominado “A representatividade das mulheres na liderança de topo: Análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016)”.

Nesse trabalho, Marta Rodrigues apresenta um estudo feito pela empresa de consultoria americana McKinsey & Company, no qual foi demonstrado que as empresas que apresentavam equipes de gestão diversificadas obtiveram um crescimento de 17% sobre o preço das suas ações, entre os anos de 2005 e 2007, em relação à média das empresas da mesma indústria que não apresentavam essa diversificação. Além disso, o lucro médio do primeiro grupo de empresas foi quase o dobro do lucro médio das empresas pertencentes ao segundo grupo.

A autora continua o trabalho dissertando sobre um relatório feito pela organização sem fins lucrativos denominada Catalyst onde foi mostrado que as empresas da “*Fortune 500* que tinham mais mulheres nos conselhos de administração (entre 19% e 44%) superaram aquelas que tinham menos (entre 0% a 9%) em 16% no *return on sales* e em 26% no *return on invested capital*” (RODRIGUES, 2017). É importante ressaltar que a *Fortune 500* é um ranking

com as 500 maiores empresas dos Estados Unidos por receita total para seus respectivos anos fiscais.

Outra pesquisa apresentada pela autora em sua dissertação é a realizada pelo *Peterson Institute for International Economics* em que foram analisadas quase vinte e duas mil empresas espalhadas pelo mundo. Com essa pesquisa concluiu-se que a presença das mulheres nos cargos de liderança pode aumentar o desempenho das empresas e tendem a torná-las mais lucrativas.

De acordo com o exposto acima, concluímos que a presença de mulheres nos postos de liderança possibilita melhor desempenho das empresas, bem como o aumento do lucro. Assim, “a ideia que o estilo de liderança de uma mulher é menos eficaz do que o de um homem não é baseado em fatos, mas em percepções que ainda persistem impulsionadas pela socialização” (RODRIGUES, 2017, p. 6). Ademais, quando já há pelo menos uma mulher em um alto cargo, é mais provável que a empresa promova/contrate outras mulheres (CABO, GIMENO, ESCOT, 2011 apud DONAGGIO, 2014).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs-se a analisar as relações entre homens e mulheres no mercado de trabalho ao longo da história, principalmente nos bancos comerciais e nas cooperativas de crédito, investigando de que forma tal situação histórica se reflete na hierarquia atual das duas empresas estudadas, baseando-se no conceito de Chiavenato (2010) para hierarquia. Entendemos que esse objetivo foi alcançado satisfatoriamente durante a pesquisa, mesmo com alguns empecilhos, como dificuldade de comunicação e retorno dos dados por parte das instituições para conosco.

Na busca pelo alcance do objetivo geral descrito acima, com base em pesquisas bibliográficas, apresentamos brevemente a luta das mulheres por igualdade no mercado de trabalho ao longo da história, bem como quando elas

ingressaram nas agências bancárias e alguns dos programas que foram desenvolvidos pelas cooperativas de crédito. Além disso, concluímos que a igualdade numérica entre homens e mulheres na tomada de decisão tende a tornar a empresa mais lucrativa.

Ainda buscando alcançar esse objetivo, com a análise dos dados documentais, percebemos que há desigualdade de gênero no banco comercial tido como objeto de estudo, pois a porcentagem de mulheres que trabalham no mesmo é de apenas 37,5%, sendo que, majoritariamente, essas ocupam o posto de caixa da agência. Já na cooperativa de crédito, o percentual é de 61%, sendo que as mulheres estão alocadas nos níveis gerencial e operacional. Destacamos que na cooperativa de crédito não houve nem uma mulher no cargo de gerente da agência ao longo do período estudado. Assim, mesmo havendo mais mulheres do que homens na cooperativa de crédito, concluímos que há desigualdade de gênero nos níveis hierárquicos nessa instituição, pois as mulheres estão nos cargos inferiores.

Os cargos de caixa foram ocupados apenas por mulheres em ambas as instituições, enquanto o nível mais alto foi ocupado, em sua maioria, por homens. É importante ressaltar que o fato de o percentual de mulheres ser mais alto na cooperativa de crédito pode ser devido aos programas desenvolvidos para promover a equidade de gênero nas cooperativas, apresentados no tópico 3.2.

Os dados obtidos por meio da análise documental permitiram concluir que, mesmo com a luta feminista e a conquista de alguns direitos, a situação histórica descrita neste trabalho, em que as mulheres sempre estão alocadas nos níveis inferiores, ainda está presente no nosso cotidiano. Essa conclusão se deve ao fato de que, em ambas as empresas, os cargos mais baixos foram ocupados, em sua maioria, por mulheres, e os mais altos, por homens.

Para aumentar o número de mulheres nos cargos de liderança, é essencial que as empresas incorporem estratégias de inclusão feminina em seus planejamentos. Um exemplo de estratégia são as cotas. Essas são um mecanismo utilizado para que a igualdade hierárquica seja atingida mais

rápido. Para mensurar e acompanhar os índices da diversidade de gênero é necessário que a empresa designe um membro responsável pela atividade.

Entendemos que este trabalho contribuiu para a formação de nosso conhecimento como estudantes do curso técnico em administração e como mulheres. Assim, pretendemos que esta pesquisa desperte o interesse nos leitores e leitoras para que esses possam desenvolver novas pesquisas referentes ao assunto. Além disso, esperamos proporcionar uma reflexão positiva para que as empresas possam promover a equidade de gênero, contribuindo para um melhor desempenho das mesmas.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS D'OLNE, M. Etnociência ou etnografia de saberes, técnicas e práticas? In: AMOROZO, Maria C. de Mello; MING, Liu Chang; SILVA, Sandra Pereira da (Orgs.). **Métodos de coleta e análise de dados em etnobiologia, etnoecologia e disciplinas correlatas**. Rio Claro: UNESP/CNPq, 2002. p. 47-92. Disponível em: <<http://www.sulear.com.br/texto02.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2018.

CANÊDO, Letícia Bicalio. **A Revolução Industrial**. 22. ed. São Paulo: Atual, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DALLER, Vera Lúcia Oliveira. **O empoderamento da mulher e a igualdade de gênero: cooperigênero uma política pública de cooperativismo**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/29985483-Titulo-o-empoderamento-da-mulher-e-a-igualdade-de-genero-cooperigenero-uma-politica-publica-de-cooperativismo-autor-daller-v-l-o.html>>. Acesso em: 12 maio. 2018.

DIEESE. **Desigualdade de gênero nos bancos**. 2013. Disponível em: <<http://www.bancariosdf.com.br/site/images/stories/pdf/pesquisa-integradieseen.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2018.

FARIA, G. S. S.; RACHID, A. A questão do gênero no setor bancário brasileiro. **Nucleus**, v. 4, n. 1-2, p. 121-130, set. 2007. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4032426.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2018.

FERREIRA, J. B.; RESENDE, R. C. O perfil profissional das mulheres nas cooperativas da região de monte carmel/mg. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD**, 6., 2010. Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2010. p. 1-17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo378.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018.

GASPAR, Karina da Silveira. **Lideranças femininas em uma instituição financeira de natureza cooperativa: análise dos fatores que viabilizam às mulheres chegarem a cargos de liderança executiva**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <[http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5453/Karina%20da%20Silveira%20Gaspar\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5453/Karina%20da%20Silveira%20Gaspar_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 28 jun. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HILLBRECHT, Ronald. Sistema financeiro. In: HILLBRECHT, Ronald. **Economia monetária**. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de gênero: uma análise dos resultados do censo demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2014. Disponível em: <<https://agenciapatriagalvao.org.br/wp-content/uploads/2014/10/dados-de-genero-ibge.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2018.

LIMA, L. O. et al. **As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos**. Revista Habitus: revista eletrônica dos alunos de graduação em Ciências Sociais - IFCS/UFRJ, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p.112-124, jul. 2010. Semestral. Disponível em: <<https://reistas.ufrj.br/index.php/habitus/article/view/11326/8276>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

MACDONALD, Fiona. **Como seria sua vida na Grécia Antiga?**. São Paulo: Scipione, 2014.

OLIVEIRA, R. Em nome da mãe: o arquétipo da deusa e sua manifestação nos dias atuais. **Revista Ártemis**, n. 3, p. 1-16, dez. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/viewFile/2200/1939>>. Acesso em: 02 abr. 2019.



PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito**: História da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <[https://bcbr.gov.br/htms/public/microcredito/cartilha\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://bcbr.gov.br/htms/public/microcredito/cartilha_cooperativas_credito.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2018.

RESENDE, C. B. P.; SILVA, J. G. **Cooperativas de trabalho**: análise do programa nacional de conformidade instituído pela organização das cooperativas brasileiras. Disponível em: <[www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=78106a0fa774284d](http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=78106a0fa774284d)>. Acesso em: 04 out. 2018.

RODRIGUES, Marta Sofia Lemos Marques. **A representatividade das mulheres na liderança de topo**: Análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016). Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108193/2/224382.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2018.

SANTOS, B. S.; NUNES, J. A. Introdução: para ampliar a cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade. In: SANTOS, B.S, (Org.). **Reconhecer para libertar**: os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. p. 25-68. Disponível em: <<https://yadi.sk/i/Xw1WMU-VnrPKv>>. Acesso em: 26 set. 2018.

SANTOS, Tânia Maria dos. A mulher nas constituições brasileiras. In: **Seminário nacional de ciência política**: américa latina em debate, 2., 2009. Porto Alegre. Porto Alegre, 2009. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/nucleomulher/arquivos/Mulher%20e%20CF%20-%20Final%20tania.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2018.

SCHMIDT, André de Barros. **Manual de técnicas de trabalhos acadêmicos**. Osasco: Edifício, 2014.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Mulheres no Trabalho Bancário**: Difusão Tecnológica, Qualificação e Relações de Gênero. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998a. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=cQRBSPwK9YC&pg=PA70&hl=pt-BR&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=cQRBSPwK9YC&pg=PA70&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 19 maio. 2018.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Relações de gênero no trabalho bancário informatizado. **Cadernos Pagu**, v. 10, p. 147-168, 1998b. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=51178>> Acesso em: 14 maio. 2018.

SICOOB. **Diferenças entre Cooperativas de Crédito e Bancos**. Disponível em: <<http://www.sicoo centralcecremge.com.br/cooperativismo/diferencas-entre-cooperativas-de-credito-e-bancos>>. Acesso em: 16 mai. 2018.

SILVEIRA, A. M. et al. **Women's participation in senior management positions:** Gender social relations, law and corporate governance. Disponível: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2508929](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2508929)>. Acesso em: 11 set. 2018.

SILVEIRA, Cristiane Aparecida. **Acidentes no trabalho entre mulheres em situação de emergência atendidas em um hospital de Ribeirão Preto-SP.** 2005. 147 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-17082005-114514/pt-br.php>>. Acesso em: 01 out. 2018.

VIEZZER, Moema. A equidade de gênero na auto gestão cooperativista. In: DALLER, V. L. O.; MOREIRA, E. M. A. (Org.). **Cooperativismo de gênero.** Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009. p. 81-99.

