

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL**

ESTEFANE APARECIDA SOUZA SILVA

**Análise da participação feminina no cooperativismo sob a ótica dos princípios da
governança cooperativa: uma revisão bibliográfica**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

ESTEFANE APARECIDA SOUZA SILVA

Análise da participação feminina no cooperativismo sob a ótica dos princípios da governança cooperativa: uma revisão bibliográfica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Prof. Mateus de Carvalho Reis Neves.

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

RESUMO

Este trabalho investigou como os artigos acadêmicos abordam a participação feminina no cooperativismo sob a ótica dos princípios da governança cooperativa. A pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura, utilizando o protocolo PRISMA. Como fonte de pesquisa, foi adotado o Google Acadêmico, aplicando-se o filtro “no título do artigo”. As palavras-chave utilizadas foram: *mulheres no cooperativismo*, *mulheres e cooperativismo*, *gênero e cooperativismo* e *mulheres cooperativas*. Inicialmente foram identificadas 60 publicações, das quais, após a aplicação de critérios de inclusão e exclusão, resultou-se 12 artigos. Esses trabalhos tratam da presença das mulheres em cooperativas, considerando a aplicação ou ausência dos princípios de Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade. Os resultados indicam que, embora existam iniciativas voltadas à inclusão feminina, elas raramente articulam os princípios da governança de forma estratégica e explícita. A aplicação integrada desses princípios pode fortalecer a equidade de gênero e ampliar a participação das mulheres, especialmente em espaços de liderança, ainda limitados por barreiras estruturais. Conclui-se que é necessária maior integração teórica e prática entre a governança cooperativa e as estratégias de inclusão, bem como mais dados sobre a atuação feminina no cooperativismo brasileiro.

Palavras-chave: cooperativismo, participação feminina, governança cooperativa, revisão sistemática, inclusão.

ABSTRACT

This study investigated how academic articles address female participation in cooperativism from the perspective of cooperative governance principles. The bibliographic research was conducted through a systematic literature review using the PRISMA protocol. As a research source, Google Scholar was adopted, applying the filter “in the title of the article”. The keywords used were: *women in cooperativism*, *women and cooperativism*, *gender and cooperativism*, and *cooperative women*. Initially, 60 publications were identified, from which, after applying the inclusion and exclusion criteria, 12 articles resulted. These works that examine women’s involvement in cooperatives, considering the application or absence of the principles of Self-Management, Sense of Justice, Transparency, Education, and Sustainability. The findings indicate that, although initiatives aimed at promoting female inclusion exist, they rarely strategically and explicitly articulate governance principles. The integrated application of these principles can strengthen gender equity and enhance women’s participation, especially in leadership positions, which remain limited due to structural barriers. The study concludes that greater theoretical and practical integration between cooperative governance and inclusion strategies is needed, as well as more comprehensive data on women’s participation in Brazilian cooperatives.

Keywords: cooperativism; women's participation; cooperative governance; systematic review; inclusion.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1. Problema e sua importância.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	7
1.2.1. Objetivo Geral.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1. Inserção das mulheres no mercado de trabalho e no cooperativismo.....	7
2.2. Governança Cooperativa.....	9
2.2.1. Autogestão.....	10
2.2.2. Senso de justiça.....	11
2.2.3. Transparência.....	12
2.2.4. Educação.....	13
2.2.5. Sustentabilidade.....	14
2.2.6. Participação feminina e governança cooperativa.....	15
3. METODOLOGIA.....	17
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	19
4.1. Características dos artigos da revisão sistemática.....	19
4.2. Relação entre os artigos e os princípios da governança cooperativa.....	24
4.2.1. Fatores que impulsionam a participação feminina no cooperativismo.....	25
4.2.2. A inserção feminina e manutenção organizacional das cooperativas.....	28
4.2.3. Discussão dos Resultados.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
6. REFERÊNCIAS.....	33

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo é um movimento social e econômico que se materializa através da instituição chamada cooperativa. Esse modelo de organização busca alcançar o bem-estar e os interesses em comum de seus membros, por meio da cooperação na prática de atividades econômicas (SALES, 2010). Não obstante a cooperação seja uma ação antiga, de acordo com Daller (2015), o cooperativismo emergiu em meio a situações de trabalho precário e desigualdade socioeconômica durante a Revolução Industrial. O movimento ganhou reconhecimento através da cooperativa Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, que foi constituída em 1844, na Inglaterra, por 28 tecelões, sendo apenas um deles uma mulher.

As cooperativas são regidas por sete princípios norteadores: Adesão livre e Voluntária; Gestão Democrática; Participação Econômica dos Membros; Autonomia e Independência; Educação, Formação e Informação; Intercooperação e Interesse pela Comunidade. O primeiro princípio estabelece que todas as pessoas são bem-vindas, havendo como única exigência o cumprimento dos deveres assumidos como cooperado (OCB, s.d.). Desse modo, almeja-se que essas organizações sejam espaços de diversidade, não havendo discriminação e desigualdade na participação de diferentes grupos de indivíduos, incluindo a presença da equidade de gênero como fator preponderante para uma participação equitativa entre homens e mulheres.

Sob este contexto, as cooperativas possuem um modelo de direção estratégica, chamado governança cooperativa. Pautada nos princípios cooperativistas visa garantir os interesses sociais, a sustentabilidade econômica e os objetivos dos cooperados, através de práticas éticas (OCB, 2022). Inspirou-se na governança corporativa, que possui como finalidade o crescimento econômico e a valorização empresarial, através da melhoria estrutural da relação entre os acionistas, diretores e conselho de administração (RAMOS, MARTINEZ, 2006). Todavia, diferencia-se do modelo tradicional, principalmente ao enfatizar a participação efetiva dos cooperados na gestão e ao direcionar suas práticas para atender não só a eficiência econômica, como também o bem-estar social dos envolvidos.

A governança cooperativa possui cinco princípios: Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade. Segundo o Sistema OCB (2022), eles orientam a tomada de decisões e a condução das cooperativas, assegurando um modelo de gestão democrático, equilibrado e alinhado às necessidades dos cooperados. Dentre esses princípios o Senso de justiça se mostra fundamental para promover um ambiente inclusivo, ao estabelecer que todos os associados devem ser tratados de forma igualitária e com equidade. No entanto,

conforme Lopes (2022), apesar das cooperativas terem características distintas às empresas convencionais, elas estão inseridas em um contexto em que as mulheres ainda enfrentam desafios para se introduzirem no mercado de trabalho.

Em 2023, o quadro social das cooperativas brasileiras totalizou 23,4 milhões de pessoas, das quais, 41% eram mulheres e 59% homens. No mesmo ano, 77% dos dirigentes eram do sexo masculino, enquanto apenas 23% eram do sexo feminino, de um total de 3.987 cooperativas analisadas. O quadro de colaboradores era formado por 550.611 indivíduos, sendo 52% mulheres e 48% homens (OCB, 2024).

A presença feminina média entre os colaboradores se mostra superior à masculina. Entretanto, no quadro social, apresenta-se uma diferença que pode ser considerada moderada, mas sua real proporção se revela nos cargos de liderança. Portanto, é crucial aprofundar a compreensão acerca das barreiras que ainda limitam a plena participação feminina no cooperativismo.

1.1. Problema e sua importância

Para Amaral (2012), apesar das mulheres terem conquistado maior participação em cargos e funções mais diversificadas, as antigas situações de discriminação foram apenas amenizadas. Dessa forma, a adoção de boas práticas de governança que fomentam a diversidade e promovam maior inclusão nos espaços de decisão pode representar um mecanismo relevante para a ampliação da participação feminina de maneira efetiva, e em cargos de liderança nas cooperativas. Logo, é essencial analisar como essa dinâmica se manifesta no contexto dessas instituições, espaços que podem ser reflexo tanto das transformações quanto das permanências das desigualdades de gênero presentes no mercado de trabalho.

A relevância desse estudo reside da necessidade de investigar as dinâmicas de gênero que permeiam o cooperativismo. A pesquisa conduziu-se através de uma revisão sistemática da participação feminina nas cooperativas no Brasil, sob a perspectiva dos princípios da governança cooperativa. Tal relação justifica-se devido à importância de boas práticas de governança pautadas em seus cinco princípios. Esses elementos são pilares para a promoção de ações pautadas no desenvolvimento equitativo do quadro social.

O presente trabalho pretende enriquecer a discussão sobre a presença das mulheres no cooperativismo, em um cenário global, onde a promoção da igualdade de gênero e empoderamento feminino se destaca como uma meta central na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015). Além disso, almeja

contribuir com futuras pesquisas, iniciativas de inclusão, visibilidade das mulheres no movimento cooperativista e evidenciar desafios e possibilidades para a construção de um modelo cooperativo mais justo e sustentável.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Investigar como os artigos abordam a participação feminina sob a ótica dos princípios da governança cooperativa

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analisar os fatores que influenciam na participação feminina nas cooperativas;
- Analisar a participação das mulheres como cooperadas e colaboradoras nos artigos;
- Identificar a presença ou ausência dos princípios de governança cooperativa nos contextos abordados nos artigos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inserção das mulheres no mercado de trabalho e no cooperativismo

A discussão a respeito da participação feminina no cooperativismo emerge de uma questão mais ampla, a inserção das mulheres no mercado de trabalho. De acordo com Amaral (2012), a Terceira Revolução Industrial acarretou a ampliação da inserção feminina nas atividades trabalhistas devido ao aumento da industrialização. Apesar desse avanço, elas ainda enfrentam desafios ligados ao machismo estrutural, desigualdade social e de gênero. Essas questões limitam suas oportunidades profissionais e sua ascensão em diversas áreas, incluindo no cooperativismo.

Ademais, é necessário refletir como fatores como escolaridade, raça, classe social e localidade influenciam o acesso das mulheres ao mercado de trabalho. De acordo com Moraes, Silva e Sieber (2024), dados sobre escolaridade indicam um crescimento na escolarização feminina no Brasil, porém, a grande maioria das mulheres com maior nível de formação são brancas, jovens, cisgêneras e residem na área urbana. Desse modo, as interseccionalidades de

raça, classe e localidade devem ser consideradas ao analisar a equidade de gênero no trabalho, uma vez que diferentes grupos femininos enfrentam barreiras distintas.

Outro obstáculo significativo é a divisão sexual do trabalho, que estabelece posições sociais secundárias às mulheres, relacionadas a servidão e submissão. Segundo Duarte e Spinelli (2019), a “categorização dos sexos”, primeira condição da divisão sexual do trabalho, contribui para a desvalorização e hierarquia no campo profissional e no contexto familiar. Conforme Querino, Domingues e Luz (2013), as mulheres contemporâneas enfrentam o desafio de conciliar o cuidado com os filhos, o trabalho doméstico e a profissão. Dessa forma, a articulação complexa e dinâmica das características pessoais e familiares exercem influência significativa para a inclusão e permanência feminina no mercado de trabalho.

Segundo Bueno (2001), historicamente, mulheres de diferentes situações socioeconômicas são incorporadas ao desenvolvimento econômico do país, em muitos casos como mão de obra barata. Tal fato atinge especialmente às pertencentes as classes populares, que foram empregadas em setores de baixa remuneração ou se mantiveram restritas ao trabalho doméstico. Dessa forma, é imprescindível reconhecer que as desigualdades de gênero no mercado de trabalho não atingem todas as mulheres do mesmo modo. Enquanto algumas conseguem acessar posições de maior notoriedade, outras ainda enfrentam dificuldades para ingressar no mercado formal.

As adversidades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho também são percebidas no cooperativismo (BALDISSARELLI, 2018). Mesmo que o movimento cooperativista tenha em seus preceitos a inclusão e a participação democrática, os espaços de decisão e influência dentro das cooperativas são em sua maioria ocupados por homens. Diante desse cenário, os ramos do cooperativismo com maior número de cooperados podem revelar a presença da desigualdade de gênero em segmentos consolidados e expressivos nacionalmente.

O ramo de crédito possui o maior número de associados, 17.946.703, dos quais 57% são homens e 43% mulheres. Em seguida o de Infraestrutura concentra 1.560.375 cooperados, composto por 75% do sexo masculino e 25% do sexo feminino. As cooperativas agropecuárias contabilizam 1.047.068 cooperados, sendo que 82% são homens e 18% mulheres (OCB, 2024). Revela-se a hegemonia masculina na composição do quadro social desses três ramos, principalmente em segmentos tradicionalmente associados à atuação masculina, como o agropecuário e infraestrutura.

Todavia, em relação ao quadro de colaboradores esse panorama apresenta mudanças. De acordo com a OCB (2024), os ramos com maior número de funcionários, são o agropecuário com 257.137, dos quais 63% são do sexo masculino e 37% do sexo feminino, o da saúde com

139.772, sendo 75% mulheres e 25% homens e crédito 111.911 colaboradores, composto por 40% de homens e 60% de mulheres. Essa distribuição evidencia um padrão de divisão do trabalho por gênero, no qual as mulheres tendem a ocupar funções relacionadas ao cuidado e prestação de serviços.

Nesse contexto, a existência de políticas e práticas que promovam maior equidade de gênero no ambiente profissional se mostram extremamente necessárias. No cooperativismo ao longo dos anos alguns esforços foram realizados para aumentar a participação feminina. De acordo com Leal (2013), uma iniciativa dessa natureza foi a criação do Programa de Ação Regional para as Mulheres da América Latina e do Caribe, realizado pela Aliança Cooperativa Internacional. Além disso, em 2004 foi criada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento a CooperGênero, um programa que possui como um dos objetivos auxiliar na diminuição da desigualdade de gênero nas cooperativas.

A consolidação da presença feminina no cooperativismo requer não apenas a manutenção das políticas já existentes, mas também um esforço contínuo para aprimorá-las e adaptá-las às novas realidades sociais e econômicas. De acordo com Oliveira e Guimarães (2021), o movimento cooperativista é uma relevante ferramenta para o empoderamento feminino. Sendo assim, as organizações cooperativas devem utilizar estratégias que incentivem a participação das mulheres de forma efetiva e que garantam a igualdade de oportunidades, tanto para as cooperadas, quanto para suas colaboradoras.

2.2. Governança Cooperativa

A governança corporativa tem ganhado notoriedade, tanto no cotidiano das cooperativas quanto entre os estudiosos da área (SILVA, QUEIROZ, HOCAYEN-DA-SILVA, 2018). Entretanto, as cooperativas possuem especificidades em relação às empresas convencionais, o que exige diretrizes adaptadas a sua dupla natureza. Segundo Teixeira *et al.* (2016), a adoção de um modelo de governança que não esteja claramente estruturado pode comprometer a gestão democrática nessas organizações.

Em 2022 a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) lançou o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Esse documento conta com importantes orientações que visam aprimorar a gestão nesse tipo de instituição. Além disso, apresenta os princípios que estruturam a governança cooperativa, ressaltando sua relevância para o fortalecimento e sustentabilidade do modelo cooperativista. Posteriormente, esses princípios serão apresentados,

assim como, serão discutidas suas definições, seus papéis nas cooperativas e o modo com que se relacionam entre si e com outros elementos.

2.2.1. Autogestão

De acordo com Cattani (2003), a autogestão constitui um modo de atuação coletiva, na qual as ações sociais são desenvolvidas, através das ideias e intenções dos membros de um grupo. Desse modo, a participação, diálogo e autonomia grupal caracterizam-se como aspectos relevantes que podem ser promovidos por meio desse modelo gestor. O qual pode ser considerado como uma prática social pautada no esforço conjunto, repartição de poder, ganhos e responsabilidades.

No contexto das cooperativas, a autogestão possui um papel fundamental no funcionamento da entidade, pois é através desse modelo que os cooperados na condição de donos e usuários, conseguem participar ativamente das decisões e no direcionamento da instituição. No âmbito da governança cooperativa, o princípio da Autogestão se materializa quando os associados assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa à qual pertencem, por meio de instâncias legítimas de representatividade e democraticamente (OCB, 2022). Sendo assim, eles também se tornam responsáveis pelas prestações de contas e pela manutenção da transparência.

A Autogestão tem ampla relação com o segundo princípio do cooperativismo, a Gestão Democrática, que, de acordo com Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008), favorece a participação dos cooperados nos espaços de governança. Nesse sentido, através da participação em assembleias, exercendo seu direito de voto, os cooperados possuem participação efetiva na vida organizacional da sua cooperativa (OCB, s.d.). Todavia, alcançar um nível elevado de engajamento ainda é um desafio para muitas dessas instituições. Segundo Pies, Baggio e Romeiro (2016), a fim de promover maior envolvimento dos cooperados em deliberações, as cooperativas devem fortalecer a cultura organizacional, tornando claro os benefícios do empreendimento coletivo.

A participação dos associados em processos decisórios, contribui para diversas questões, como o aumento da confiança, sentimento de pertencimento e aumento da eficiência dos gestores (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012). Logo, é preciso que as cooperativas tomem medidas que promovam maior interesse dos cooperados, de modo que se alcance uma participação mais ativa na instituição, seja através da adesão a capacitações, maior

envolvimento nas atividades econômicas e, posteriormente, no interesse em assumir cargos diretivos.

2.2.2. Senso de justiça

Segundo Ghisleni e Spengler (2011), o senso de justiça pode ser compreendido como a capacidade de formular ideias, valores e decisões com base em uma percepção individual ou coletiva sobre o que é considerado justo. Portanto, revela-se como mecanismo extremamente importante para a convivência humana, possuindo influência sob os relacionamentos interpessoais, orientando a forma com que os indivíduos avaliam as ações alheias, auxiliando na construção de confiança e até mesmo na mediação de conflitos.

No ambiente organizacional o senso de justiça se redefine como justiça organizacional (ABBAS e WU, 2021). Neste cenário, esse conceito subjetivo contribui no fomento de relações de respeito e colaboração, permitindo que os funcionários se sintam valorizados e tratados de forma igualitária. Essa conjuntura pode colaborar para a melhoria do clima organizacional, uma vez que, de acordo com Akram *et al.* (2020), as ações e comportamentos dos colaboradores, são diretamente influenciados pela maneira com que são tratados em seu ambiente de trabalho.

No cooperativismo, Senso de Justiça refere-se a um princípio, que afirma que os cooperados devem ser tratados perante a cooperativa com base na igualdade e equidade (OCB, 2022). Sob esta perspectiva, é possível vislumbrar no Senso de Justiça, a presença da Adesão livre e Voluntária. De modo que, através desse primeiro princípio do movimento cooperativista, busca-se promover a igualdade na inserção de novos cooperados, uma vez que, todos são bem-vindos nesse tipo de instituição. Dessa forma, sua manutenção se dá através da governança cooperativa, mais precisamente por meio da presença do Senso de Justiça no ambiente dessas organizações.

O senso de justiça se destaca como um mecanismo de cooperação social, auxiliando em ações colaborativas e na definição de direitos e deveres de maneira equitativa (GHISLENI e SPENGLER, 2011). Esse conceito ganha relevância ao interferir diretamente na confiança, engajamento e coesão entre os membros e sua instituição. Em um modelo de instituição como as cooperativas em que há a presença da dualidade entre o lado econômico e social, é indispensável uma gestão adequada do quadro social (SOUSA *et al.*, 2013). Isso se faz necessário, pois o fortalecimento da dimensão econômica está condicionado à valorização da dimensão social, o que, evidencia a relevância da adoção de práticas pautadas na justiça e na boa governança cooperativa.

2.2.3. Transparência

Em seu sentido original, transparência pode ser compreendida como a capacidade de enxergar o que está atrás de um determinado elemento, ainda que de maneira parcialmente limitada (GOMES, AMORIM, ALMADA, 2018). Aplicada ao contexto institucional, esse conceito aponta que uma organização transparente possibilita que seus processos e decisões sejam visualizados pelos envolvidos e demais interessados. Contudo, isso não significa que todas as informações estejam expostas de forma irrestrita, mas sim que deve haver um compromisso com a clareza e a acessibilidade.

Como terceiro princípio da governança cooperativa, a Transparência possui como objetivo disponibilizar e favorecer o acesso a informações sobre a cooperativa aos interessados, indo além das exigências legais e promovendo uma cultura de abertura e confiança entre os envolvidos (OCB, 2022). A comunicação revela-se então como um fator essencial para a construção de uma instituição transparente, de modo que tornar uma informação acessível, depende da compreensão da cooperativa de quem são os seus cooperados. Ademais, envolve o compromisso de explicar de modo claro as questões pertinentes, em busca de garantir o entendimento.

De acordo com Sousa *et al.* (2013), é necessário que as cooperativas tenham atenção quanto às suas técnicas de comunicação, visto que, quando conduzidas de modo inadequado, podem comprometer a compreensão e contribuir para o surgimento de outros desafios. Dessa forma, um elemento estratégico que pode fortalecer tanto a comunicação quanto a transparência é a educação cooperativista, na medida em que amplia a capacidade de compreensão do cooperado e favorece uma participação mais qualificada e consciente na vida da cooperativa.

Compreende-se que a educação, ao estimular a participação dos associados, contribui diretamente para o desenvolvimento da transparência nas cooperativas. Segundo Bialoskorski Neto (2007, apud, Albino e Almeida, 2015, p. 6), o engajamento dos membros nesse tipo de organização é essencial para promoção de uma governança mais clara e acessível, o que ajuda a amenizar os chamados problemas de agência. Portanto, quanto mais informados e participativos forem os associados, maior será a capacidade da cooperativa de assegurar as boas práticas de governança cooperativa, como a Transparência.

2.2.4. Educação

Enquanto um processo formativo e social, a educação deve ser mais do que uma simples transmissão de conteúdos, promovendo a formação de pessoas críticas e autônomas, contribuindo assim, para a constituição de uma sociedade mais equitativa (BESERRA, 2024). A educação em seu sentido mais amplo, pode ser considerada como um processo contínuo de aprendizagem e construção de saberes, que possibilita o desenvolvimento de um indivíduo em diversos contextos.

No cooperativismo, essa temática se faz muito presente, uma vez que está vinculada aos princípios que regem o movimento cooperativista, através do quinto princípio Educação, formação e informação. De acordo com o Sistema OCB (s.d.), as cooperativas devem promover aprendizado sobre o seu funcionamento e sobre o cooperativismo, buscando alcançar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus cooperados e colaboradores, além de informar a sociedade sobre o movimento.

As ações educacionais também possuem grande importância no contexto da governança cooperativa, destacando-se por meio do princípio chamado Educação. Essa diretriz, volta-se especialmente à dimensão interna das cooperativas, enfatizando a necessidade de capacitar e desenvolver o quadro social. Sua finalidade é formar novas lideranças, promovendo o fortalecimento da autogestão, perpetuação da doutrina cooperativista e sustentabilidade desses empreendimentos (OCB, 2022).

No âmbito das cooperativas, o termo educação se ressignifica e adquire um novo conceito, a educação cooperativista. Conforme Schneider e Hendges (2006), a educação cooperativista auxilia os cooperados na compreensão de seu duplo papel na instituição, enquanto donos e usuários, favorecendo o desenvolvimento da participação ativa na organização. Ademais, as práticas educativas beneficiam a consolidação da identidade e dos valores cooperativas e contribui na formação de potenciais líderes (ACI, 2013). Porém, ela deve ser adaptada às necessidades e realidade do quadro social, considerando o uso de estratégias de comunicação e práticas de aprendizagem inclusivas.

Nesse sentido, a Organização do Quadro Social (OQS), um processo sistemático de comunicação e integração, pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica da educação cooperativista. Através da criação de núcleos, comitês educativos, conselhos representativos ou comissões locais, a OQS promove um canal de comunicação entre os associados e a cooperativa, facilitando troca de informações mais assertivas e um cenário de aprendizado mais inclusivo (MACEDO, SOUSA e AMODEO, 2014). Essa estrutura incentiva a participação ativa dos associados, ao promover a aproximação entre os membros e a instituição. Espaços

coletivos compostos por pessoas que compartilham vivências e vínculos, favorecem o fortalecimento de um ambiente de confiança e diálogo.

2.2.5. Sustentabilidade

O termo sustentabilidade envolve a utilização de recursos no presente, sem que os interesses das futuras gerações sejam afetados, logo, ela considera uma visão de longo prazo e se pauta em três dimensões: social, ambiental e econômica (CLARO, CLARO e AMÂNCIO, 2008). Ela pressupõe um modelo de desenvolvimento que busque conciliar o crescimento econômico com a preservação ambiental e a justiça social, de modo a assegurar qualidade de vida no presente e no futuro.

Lima (2006) observa que o meio corporativo está utilizando cada vez mais o termo sustentabilidade na descrição de suas atividades, por diversos motivos, inclusive interesses comerciais. A crescente utilização desse conceito entre as instituições, demonstra que a sustentabilidade tornou-se um diferencial competitivo no mercado empresarial, podendo contribuir para a perenidade de um empreendimento. Os empreendedores e gestores estão dirigindo discursos sobre sustentabilidade a seus *stakeholders* e vinculando suas três dimensões, a fim de alcançar uma imagem positiva de sua organização (CLARO, CLARO e AMÂNCIO, 2008).

A sustentabilidade deixa de ser apenas uma diretriz discursiva e passa a reivindicar mecanismos concretos de aplicação e controle, para que seja possível integrar os princípios sustentáveis à rotina organizacional. Para Oliveira e Guimarães (2021), tanto as empresas convencionais quanto as cooperativas, podem utilizar medidas de gestão, que busquem contribuir para a manutenção e melhoria de desempenho institucional, e uma das ferramentas criadas recentemente para isso, é a governança.

No cooperativismo, a governança cooperativa, possui como quinto princípio a Sustentabilidade, que visa através de uma gestão ética a criação e manutenção de valor em todas as suas relações, atentando-se a elementos culturais, ambientais, sociais e econômicos, almejando a longevidade das cooperativas (OCB, 2022). Ela articula as ações dos princípios da Autogestão, Transparência, Educação e Senso de Justiça, para alcançar uma atuação mais integrada e consciente, promovendo assim a sustentabilidade organizacional.

Por meio da promoção de um ambiente institucional pautado na transparência, equidade e que estimula a participação ativa dos associados, há o fortalecimento dos vínculos entre os membros e a cooperativa. Por conseguinte, cria-se um ambiente propício para o fortalecimento

da gestão social, e para a prosperidade do viés econômico. O princípio da Sustentabilidade se torna uma ferramenta estratégica para contribuir para a perenidade e competitividade das cooperativas. Devendo estar intrinsecamente ligada aos seus valores democráticos e à gestão responsável, promovendo um desenvolvimento econômico, social e ambiental equilibrado e de longo prazo, reiterando o compromisso com os fundamentos do cooperativismo (ACI, 2013).

2.2.6. Participação feminina e governança cooperativa

Considerando os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente cooperativo, é fundamental compreender como os princípios da governança cooperativa podem atuar como instrumentos facilitadores da inclusão feminina. Ao serem efetivamente implementados, esses princípios contribuem para a construção de ambientes mais igualitários, transparentes e participativos. A seguir, no Quadro 1, apresenta-se uma síntese teórica que relaciona cada princípio da governança cooperativa às práticas de promoção da equidade de gênero, fundamentada nas discussões presentes na literatura revisada e em referenciais teóricos complementares. Essa estrutura oferece uma base conceitual para orientar tanto as práticas institucionais quanto futuras investigações sobre o tema.

Quadro 1- Relações entre os princípios da governança cooperativa e a inclusão feminina

Princípio da governança cooperativa	Relações com a inclusão feminina	Referências
Autogestão	Estimula a participação ativa das mulheres nos processos decisórios, ampliando seu protagonismo na gestão e liderança das cooperativas. Fortalece o sentimento de pertencimento e encoraja a ocupação de espaços estratégicos.	Baldissarelli <i>et al.</i> (2018); OCB (2022); Trindade, Bialoskorski, 2012; Vedana <i>et al.</i> (2020)
Senso de Justiça	Promove a equidade nas oportunidades de	Abbas e Wu (2021); Baldissarelli <i>et al.</i> (2018) ;

	participação e ascensão profissional, combatendo práticas discriminatórias de gênero e incentivando a revisão de normas institucionais excludentes.	Magalhães e Hoeckel (2022)
Transparência	Facilita o acesso das mulheres a informações relevantes sobre a gestão e oportunidades dentro da cooperativa, reduzindo assimetrias informacionais que limitam sua participação qualificada.	Salvaro, Estevam e Felipe (2014); OCB (2022)
Educação	Oferece formação técnica e de liderança voltada às mulheres, capacitando-as para atuar de forma mais efetiva e consciente nos espaços de decisão e na gestão cooperativa.	ACI (2013); Baldissarelli <i>et al.</i> (2018); Schneider e Hendges (2006); Vedana <i>et al.</i> (2020)
Sustentabilidade	Reconhece a diversidade e a inclusão de gênero como elementos estratégicos para a perenidade da cooperativa, estimulando práticas de responsabilidade social que valorizam a participação feminina.	ACI (2013); Alves, Procópio e Gonçalves (2022); Magalhães e Hoeckel (2022); OCB (2022)

Fonte: Elaborado pela autora.

3. METODOLOGIA

Segundo Tozoni - Reis (2008), o referencial metodológico possui como finalidade principal evidenciar o caminho a ser percorrido na pesquisa, e além de descrever os instrumentos e técnicas utilizadas, ele deve apresentar coerência teórico-metodológica. Sob este contexto, é importante que a metodologia escolhida esteja alinhada a base teórica e demais componentes do estudo, a fim de garantir a construção de um trabalho consistente e conexo.

O presente estudo se refere a uma pesquisa exploratória descritiva, que segundo Gil (2002), objetiva expandir o conhecimento sobre determinado assunto ainda pouco discutido e descrever características de um grupo ou evento, podendo também investigar relações entre variáveis. Essa abordagem foi adotada devido ao estudo do fenômeno da participação feminina nas cooperativas, temática historicamente subvalorizada e pouco explorada, alinhada à perspectiva dos princípios da governança cooperativa.

Em meio às estratégias de pesquisas usuais, utilizou-se a documentação indireta, através da pesquisa bibliográfica. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica se baseia em materiais já existentes, de modo que o pesquisador contará com obras de diversos autores sobre a temática estudada. Sendo assim, o presente trabalho desenvolveu uma revisão sistemática, que conforme Galvão e Ricarte (2019), é uma modalidade de pesquisa, que possui uma estrutura com protocolos específicos, a fim de garantir a transparência e reprodutibilidade de um estudo

Nesse sentido, aplicou-se *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). De acordo com Galvão e Ricarte (2019), esta é uma das ferramentas utilizadas para a constatação de parâmetros mínimos de qualidade das revisões de literatura, através da apresentação do processo de seleção dos trabalhos, critérios de inclusão e exclusão, por exemplo. O PRISMA auxilia na padronização e rigor metodológico da revisão sistemática de literatura, desde a metodologia à apresentação dos resultados.

A plataforma Google Acadêmico foi utilizada como fonte de pesquisa, devido ao amplo acesso a repositórios institucionais e periódicos acadêmicos. Os artigos acadêmicos foram a fonte de consulta escolhida, em virtude da qualidade potencial em comparação a outros tipos de publicações. Foram selecionados apenas trabalhos brasileiros, que abordaram temáticas envolvendo o cooperativismo ou cooperativas no país. Não houve restrição de período de publicação, com o intuito de incluir o máximo de referências consideráveis para a pesquisa.

Para a busca dos trabalhos foram utilizadas as palavras chave: *mulheres no cooperativismo, mulheres e cooperativismo, gênero e cooperativismo, cooperativismo feminino, mulheres cooperativas*. Na opção “Pesquisa avançada” utilizou-se o filtro “no título

do artigo”, para que os termos pesquisados estivessem presentes nos títulos, visando a diminuição de estudos sem relação direta com a temática. Além disso, esses termos foram inseridos na caixa de busca sem a utilização de aspas, fazendo com que fossem encontrados em qualquer ordem.

Os trabalhos selecionados foram organizados em uma planilha do Microsoft Excel, onde foram identificados 60 registros iniciais. Posteriormente, a fim de identificar a presença de repetições, utilizou-se a funcionalidade “Remover Duplicadas”, e constatou-se a existência de 9 estudos repetidos, totalizando 18 ocorrências duplicadas. Logo, a remoção foi realizada e restaram 51 registros únicos.

Subsequentemente, houve a seleção de artigos acadêmicos, o que resultou na exclusão de trabalhos de conclusão de curso, dissertações, resumos expandidos e outras publicações de menor rigor metodológico, bem como de 1 artigo que abordava cooperativas de outro país. Após essa etapa, restaram 14 obras que atenderam aos critérios estabelecidos para a continuidade da análise. Além disso, a revisão por pares identificou 2 publicações provenientes de eventos científicos, as quais não foram incluídas na revisão sistemática. Desse modo, a amostra final ficou composta por 12 artigos científicos. As obras selecionadas foram lidas e resumidas, facilitando a extração de informações importantes para a construção dos resultados.

Durante o processo de triagem evidencia-se diversos critérios de inclusão e exclusão de trabalhos, para garantir a seleção dos estudos e a padronização esperada do método PRISMA. O Quadro 2 realiza uma síntese visual desses fatores utilizados:

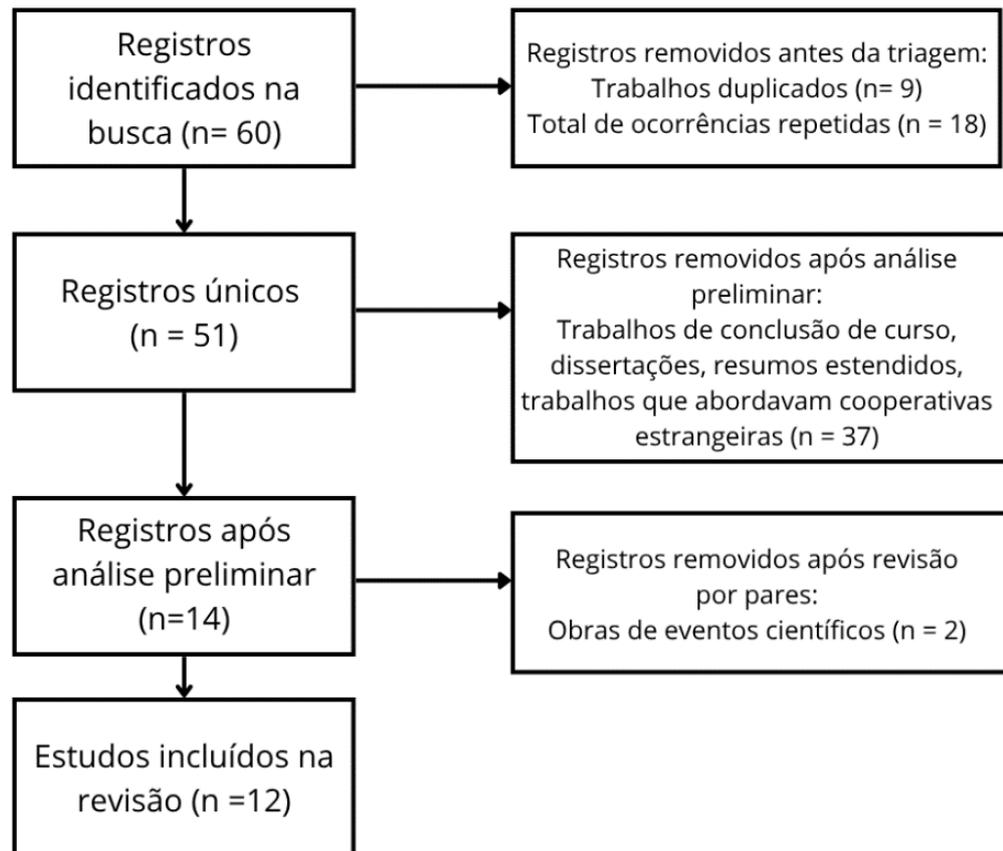
Quadro 2 - Critérios de inclusão e exclusão de trabalhos.

Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
Estudos que possuem as palavras-chave nos títulos	Estudos que não possuem as palavras-chave nos títulos
Trabalhos em língua portuguesa e sobre o cooperativismo e cooperativas brasileiras	Trabalhos em outros idiomas e sobre o cooperativismo e cooperativas de outro país
Trabalhos únicos	Trabalhos duplicados ou cópias
Trabalhos que possuem resumo	Trabalhos que não possuem resumo
Artigos científicos integralmente publicados	Trabalhos de conclusão de curso, dissertações, obras de eventos científicos, resumos expandidos, entre outros trabalhos

Fonte: Elaborado pela autora.

Em busca de propiciar uma clara visão e compreensão do processo de seleção dos trabalhos, apresenta-se, adiante o fluxograma PRISMA. Esse diagrama ilustra, de maneira sequencial, as etapas de identificação, triagem, e elegibilidade dos estudos analisados, evidenciando a aplicação dos critérios previamente estabelecidos.

Figura 1 - Fluxograma PRISMA



Fonte: Adaptado e traduzido de Page *et al.* (2020).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Características dos artigos da revisão sistemática

Após a utilização dos critérios de inclusão e exclusão determinados na metodologia, 12 artigos científicos foram selecionados para compor a análise final deste trabalho. Dentre esses, um foi publicado em boletim técnico institucional e os demais em revistas científicas, com corpo editorial e política de revisão por pares.

Ainda que não tenha sido aplicado um filtro temporal para a seleção das obras, as publicações se concentram no período de 2014 a 2024. Tal fato indica que a discussão sobre a presença feminina no cooperativismo é relativamente recente e tem ganhado maior visibilidade nos últimos anos. Essa conjuntura pode estar relacionada a quantidade reduzida de trabalhos encontrados, já que o tema ainda está em processo de consolidação como objeto de investigação da literatura acadêmica.

Ademais, as instituições dos primeiros autores estão distribuídas em 8 estados distintos do território brasileiro. Dentre eles, apenas Minas Gerais e Santa Catarina concentram mais de um artigo, havendo 3 estudos provenientes de cada um desses estados. Destaca-se no caso mineiro o fato de que 2 artigos são da Universidade Federal de Viçosa (UFV), única instituição que oferece um curso de graduação em Bacharelado em Cooperativismo. Por sua vez, Santa Catarina se sobressai por ser o estado com o maior número de cooperados do Brasil (OCB, 2024). O Quadro 3 apresenta de modo detalhado a relação dos artigos analisados.

Identificou-se também as metodologias utilizadas nos artigos a fim de auxiliar na compreensão acerca da maneira com que a participação das mulheres nas cooperativas vem sendo abordada na literatura acadêmica. Dentre os 12 trabalhos, 6 aplicaram o estudo de caso como método. Essa recorrência, pode estar relacionada à dificuldade de acesso a informações mais específicas sobre o tema, em meios mais abrangentes, o que faz com que os pesquisadores optem por recortes pontuais, que podem contribuir posteriormente com estudos mais amplos.

O restante dos trabalhos distribuiu-se entre as abordagens bibliográfica, documental, análise de conteúdos e econométrica. Em relação aos ramos do cooperativismo estudados nos artigos selecionados, o agropecuário foi o predominante, destacando-se em 7 estudos, seguido pelo ramo de crédito, em 4, e o de trabalho em 1, enquanto um único artigo abordou a presença feminina no cooperativismo de forma geral.

A frequência das cooperativas agropecuárias na maioria das pesquisas, pode ser justificada pela relevância desse segmento para o cooperativismo nacional, sendo um dos maiores em número de cooperativas e cooperados, assim como, um dos mais conhecidos e consolidados. Entretanto, também é associado a presença de estruturas tradicionalmente masculinizadas e patriarcais, que são um grande desafio para a inserção e ascensão das mulheres nas organizações (BOSCARDIN *et al.*, 2024). Tal configuração pode despertar maior interesse de compreensão acerca de como essas dinâmicas se manifestam nesses espaços.

Quadro 3 - Artigos científicos investigados

Título	Autores(as)	Instituições	Ano	Publicação
A Inserção das Mulheres no Cooperativismo Videirense	Baldissarelli, J. M.; Klaes, L. S.; Bernardy, T. A. D. S.; Hülse, L.	Universidade do Alto do Vale do Rio de Peixe	2018	Revista Visão: Gestão Organizacional
As Mulheres no Cooperativismo e nas Cooperativas Rurais	Silva, M. L. S. D.; Moura, R. A. D.; Cardoso, O. P.; Milagres, S. F. C.	Universidade Federal do Tocantins	2023	Revista Humanidades e Inovação
Cooperativismo de Crédito Feminino e o Crescimento Econômico Regional no Brasil	Magalhães, K. M.; Hoeckel, P. H.	Universidade Federal da Grande Dourados	2022	Revista Economia Política do Desenvolvimento
Cooperativismo e Mulheres: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Noroeste de Minas Gerais	Alves, K. D. C.; Procópio, L. F.; Gonçalves, M. C. D. S.	Faculdade Cidade de João Pinheiro	2022	Revista Altus Ciência
Cooperativismo e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Agenda para Equidade Racial e de Gênero	Lopes, I. D. S.; Costa, B. A. L.; Silva, G. L. R. D.; Olídia, C.	Universidade Federal de Viçosa	2022	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional
Cooperativismo no Bairro Vergel do Lago na Lago Mundaú - Maceió, Alagoas e a Criação da Cooperativa de Trabalho das Marisqueiras Mulheres Guerreiras (COOPMARIS)	Milani, A. M. R.; Oliveira, R. S. D.	Universidade Federal de Alagoas	2021	PEGADA - A Revista da Geografia do Trabalho
Cooperativismo, Empoderamento Feminino e Transição Geracional no Oeste do Paraná	Vedana, R.; Arends-Kuenning, M. P.; Shikida, P. F. A.; Garcias, M. D. O.	Universidade Estadual do Oeste do Paraná	2020	IPEA - Boletim Regional, Urbano e Ambiental
Diversidade Racial e de Gênero: Análise da Comunicação do Cooperativismo de Crédito	Cardoso, J. S. M.; Lopes, I. D. S.	Universidade Federal de Viçosa	2021	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas (RGC)
Mulheres em Cooperativas Rurais Virtuais: Reflexões Sobre Gênero e Subjetividade	Salvaro, G. I. J.; Estevam, D. D. O.; Felipe, D. F.	Universidade do Extremo Sul Catarinense	2014	Psicologia: ciência e profissão

Participação das Mulheres em Cooperativas da Agricultura Familiar em Santa Catarina	Leite, J. G.; Lorenzi, L. K.	Universidade Federal da Fronteira Sul	2020	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas (RGC)
Protagonismo Feminino no Agronegócio: Desafios e Oportunidades no Cooperativismo	Oliveira, A. M. V. L. C.; Santos, N. D.; Cabrera, R. D. P. L.; Brito, A. C.	Universidade de Rio Verde	2023	Revista Pleiade
Quintais Agroflorestais e Cooperativismo como Espaço de Resistência: Reflexões a partir do Trabalho das Mulheres da Cooperativa D'Irituia	Santana, E. J.	Universidade Federal do Pará	2024	Revista Macambira

Fonte: Elaborado pela autora.

A presença do ramo de crédito em algumas pesquisas, também pode possuir relação com a sua forte expressividade e consolidação no cenário cooperativista nacional. Mas o que ganha mais atenção nesse caso, é o fato de que o único artigo que analisa especificamente a atuação das mulheres enquanto colaboradoras, pertence a uma instituição desse segmento. Essa ocorrência vincula-se a predominância de funcionários do sexo feminino nessas cooperativas, em comparação a funcionários do sexo masculino, visto que o ramo de crédito é o segundo que mais possui colaboradoras no Brasil (OCB, 2024).

Com base nas observações realizadas, o quadro a seguir, apresenta as metodologias utilizadas nos doze artigos, bem como os ramos do cooperativismo explorados e a atuação das mulheres investigadas.

Quadro 4 - Elementos descritivos dos artigos

Citação	Metodologia	Ramo do cooperativismo	Atuação feminina
Baldissarelli <i>et al.</i> (2018)	Estudo de caso	Agropecuário e Crédito	Cooperadas, esposas e filhas de cooperados
Silva <i>et al.</i> (2023)	Pesquisa bibliográfica	Agropecuário	Cooperadas
Magalhães e Hoeckel (2022)	Econométrica	Crédito	Cooperadas
Alves, Procópio e Gonçalves (2022)	Estudo de caso	Crédito	Funcionárias
Lopes <i>et al.</i> (2022)	Pesquisa documental e análise de conteúdo	Cooperativismo no geral	Cooperadas e funcionárias
Milani e Oliveira (2021)	Estudo de caso	Trabalho	Cooperada
Vedana <i>et al.</i> (2020)	Estudo de caso	Agropecuário	Cooperadas e esposas de cooperados
Cardoso e Lopes (2021)	Análise de conteúdo	Crédito	Cooperadas
Salvaro, Estevam e Felipe (2014)	Estudo de caso	Agropecuário	Cooperadas
Leite e Lorenzi (2020)	Estudo de caso	Agropecuário	Cooperadas
Oliveira <i>et al.</i> (2023)	Pesquisa bibliográfica	Agropecuário	Cooperadas
Santana (2024)	Estudo de caso	Agropecuário	Cooperadas e esposas de cooperados

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2. Relação entre os artigos e os princípios da governança cooperativa

Através da leitura dos artigos, identificou-se que todos apresentam de maneira explícita ou subjetiva, elementos que podem ser relacionados com ao menos um dos princípios de governança cooperativa. Por meio da análise dos trabalhos observa-se, em diferentes casos, tanto a presença quanto a ausência desses princípios nos contextos e práticas organizacionais abordadas.

Nesse sentido, percebe-se que a adoção de alguns princípios, mesmo que de maneira não intencional, contribuem significativamente para o empoderamento feminino, promovendo maior autonomia e aumento do envolvimento das mulheres nas cooperativas. Essa conjuntura decorre da busca pela promoção da equidade, que se configura de maneira mais recorrente através de capacitações e ações educacionais.

Entre os 12 artigos analisados, 58,33% (7 artigos) relataram explicitamente ações vinculadas ao princípio da Educação, sendo que, em pelo menos 4 deles (57%), as autoras identificaram avanços concretos na participação feminina, especialmente no aumento do interesse por processos decisórios e em programas de capacitação de lideranças (BALDISSARELLI *et al.*, 2018; VEDANA *et al.*, 2020; SALVARO *et al.*, 2014; LEITE e LORENZI, 2020).

Em contrapartida, nos cenários em que determinados princípios, como o da Transparência, são menos perpetuados, identificou-se que a limitada clareza sobre oportunidades de participação e o funcionamento das estruturas de poder nas cooperativas pode contribuir para a perpetuação de cenários excludentes. Apenas 5 artigos (41,66%) apresentaram evidências de práticas relacionadas à Transparência, o que sugere que a assimetria informacional ainda é um obstáculo considerável para a inserção feminina qualificada nas esferas de gestão.

O Quadro 5 indica a relação entre os artigos analisados e os princípios de governança cooperativa identificados em cada um deles, a fim de auxiliar na análise aprofundada a ser desenvolvida posteriormente.

Quadro 5 – Síntese dos Princípios de Governança Cooperativa nas obras analisadas

Citação	Princípios da Governança Cooperativa				
	Autogestão	Senso de Justiça	Transparência	Educação	Sustentabilidade

Baldissarelli <i>et al.</i> (2018)	X	X	X	X	X
Silva <i>et al.</i> (2023)		X		X	
Magalhães e Hoeckel (2022)					X
Alves, Procópio e Gonçalves (2022)		X			X
Lopes <i>et al.</i> (2022)		X	X		
Milani e Oliveira (2021)	X			X	
Vedana <i>et al.</i> (2020)				X	X
Cardoso e Lopes (2021)		X			
Salvaro, Estevam e Felipe (2014)	X		X	X	
Leite e Lorenzi (2020)	X		X	X	
Oliveira <i>et al.</i> (2023)		X			
Santana (2024)	X		X	X	
Total	5	6	5	7	4

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1. Fatores que impulsionam a participação feminina no cooperativismo

Apesar de distintos em suas definições, os princípios da Autogestão, Transparência e Educação possuem uma profunda relação quanto aos seus objetivos. Quando aplicados estrategicamente através de práticas e ações de governança, eles podem contribuir para o engajamento do quadro social de uma cooperativa. Tais princípios podem ser considerados relevantes elementos para a promoção da participação feminina, cuja presença ainda é marcada por desafios.

Em Baldissarelli *et al.* (2018), através dos resultados obtidos com o estudo de caso desenvolvido, é perceptível a inter-relação entre os três princípios. Nessa perspectiva, observou-se que o aumento da participação das mulheres aconteceu após a formação do “Programa Mulheres Cooperativistas” e posteriormente com a constituição do núcleo de mulheres, que assim como, a primeira iniciativa, foram compostos por cooperadas, filhas e esposas de cooperados da Cooperativa Agropecuária Videirense (COOPERVIL) e do Sicoob.

Nesses espaços as mulheres receberam capacitações e treinamentos voltadas a diversas temáticas envolvendo o cooperativismo e formação de lideranças. Desse modo, essa conjuntura ampliou o acesso à informações e juntamente a formação propiciada pelas cooperativas, houve o aumento da participação nas assembleias e tomadas de decisões, sendo um reflexo disso, cinco participantes terem sido eleitas como delegadas da Sicoob.

Nessa perspectiva, Vedana *et al.* (2020) demonstram que a promoção de ações voltadas especificamente para as cooperadas contribuem significativamente para o engajamento da participação feminina nas cooperativas, o aumento da compreensão acerca da gestão de suas próprias propriedades e para o desenvolvimento do empoderamento feminino. Essa constatação foi adquirida através de um estudo comparativo realizado na Lar Cooperativa Agroindustrial, no Oeste do Paraná.

Portanto, observou-se uma diferença no nível de empoderamento feminino entre as participantes do Programa de Desenvolvimento da Liderança Feminina, associadas da cooperativa, e outras mulheres vinculadas à organização, como esposas e filhas de cooperados. Embora a diferença identificada tenha sido sutil, o estudo revela que a participação nesta iniciativa impactou na autonomia e maior interesse na manutenção das atividades desempenhadas em suas propriedades.

A Organização do Quadro Social (OQS) destaca-se como um valioso mecanismo presente nas iniciativas abordadas por Baldissarelli *et al.* (2018) e Vedana *et al.* (2020). Ao promover canais de interação estruturados, a OQS pode atuar como um amplificador dos efeitos positivos das ações voltadas ao desenvolvimento e inclusão das cooperadas, auxiliando no aumento da comunicação e da transparência, assim como, na melhoria de práticas educacionais.

A pesquisa desenvolvida por Salvaro, Estevam e Felipe (2014) contribui para evidenciar a articulação entre os princípios da autogestão, transparência e educação, no contexto de três cooperativas rurais virtuais de Santa Catarina. Uma parte das associadas entrevistadas neste estudo de caso, participou ativamente da dinâmica de constituição dessas cooperativas, que segundo elas exigiu diversas reuniões e articulações coletivas, sendo esse processo, descrito como trabalhoso e complexo.

Essas cooperativas ofereceram capacitações voltadas à produção e comercialização de produtos para suas cooperadas, em busca de desenvolvê-las para uma atuação mais ativa em suas organizações. Ademais, essas ações favoreceram o acesso a informações que propiciam maior clareza em suas funções e na contribuição nas tomadas de decisões estratégicas. Por outro lado, aponta-se a necessidade de mais esclarecimento sobre os direitos das cooperadas, visto que, foi algo relatado como um assunto de pouca compreensão por parte de um grupo de

associadas. Essa lacuna pode estar associada a um limitado conhecimento sobre o cooperativismo e as especificidades de uma cooperativa.

Leite e Lorenzi (2020) apresentam em seu estudo de caso sobre cooperativas da agricultura familiar em Santa Catarina, a contradição entre o importante papel que as cooperadas desempenham na produção das instituições, nas áreas de hortaliças, agroindustrial e laticínios, e sua baixa participação em processos decisórios. Nesse cenário, mais da metade do quadro social das cooperativas são formados por homens, algo que reverbera na atuação em cargos diretivos, que são assumidos majoritariamente por pessoas do sexo masculino.

Os autores identificam a necessidade de ações pautadas em educação, que possibilitem a inclusão e desenvolvimento das associadas na gestão da cooperativa. Essa mesma questão é apresentada por Silva *et al.* (2023), em sua pesquisa sobre mulheres em cooperativas rurais, que consideram a educação um mecanismo estratégico para o aumento da participação feminina nesses espaços. Evidencia-se assim a importância da transparência na disponibilização e acesso a informações sobre o funcionamento dos contextos organizacionais das cooperativas. As cooperadas passam a deter conhecimento das dinâmicas de suas organizações, estando aptas a participar efetivamente dos processos decisórios.

Por outro lado, Milani e Oliveira (2021) analisam a Cooperativa de Trabalho das Marisqueiras Mulheres Guerreiras, composta e gerida exclusivamente por mulheres. A constituição da Coopmaris possibilitou que um grupo de mulheres pudessem transitar da informalidade para uma produção e comercialização mais estruturada. A promoção de capacitações com temáticas voltadas à comercialização, medidas sanitárias e direitos trabalhistas, configuram-se como medidas fundamentais para o fortalecimento institucional dessa cooperativa. Destaca-se que a constituição da cooperativa propiciou o sentimento de reconhecimento do trabalho das cooperadas, mesmo que haja desafios ligados à sustentabilidade econômica da organização.

Santana (2024) investiga a atuação das cooperadas e esposas de cooperados em uma cooperativa voltada a quintais florestais no estado do Pará. O estudo de caso revela que a participação na cooperativa auxiliou na emancipação das associadas, bem como na construção de autonomia e empoderamento feminino das mesmas. Além disso, elas se enxergam como agentes relevantes nas tomadas de decisões, tendo protagonizado processos fundamentais para o avanço da cooperativa, como a compra da sede. Possuem presença constante nos espaços decisórios, buscando auxiliar manifestando suas ideias.

Contraditoriamente, em um relato revela-se que há momentos em que as vozes femininas não são devidamente consideradas, necessitando que homens tenham que intervir

para que suas sugestões sejam validadas. Em outro cenário, quando questionadas sobre a participação em espaços externos de interação, como em negociações com parceiros, o grupo entrevistado, revelou o sentimento de insegurança.

Essa questão pode indicar relação com a ausência de conhecimentos sobre comercialização de produtos, assim como, com a falta de transparência em relação a determinadas dinâmicas da própria cooperativa. A carência de práticas educativas e transparentes manifesta-se como empecilhos para o pleno envolvimento das cooperadas em sua organização, evidenciando as contradições identificadas no que diz respeito à autogestão dessa cooperativa.

Por conseguinte, Lopes *et al.* (2022) evidenciam que a problemática acerca da limitação de transparência no meio cooperativista, ultrapassa o ambiente organizacional das cooperativas, estendendo-se a dados disponibilizados pelo órgão representativo do cooperativismo nacional, o Sistema OCB. Os anuários do cooperativismo trazem uma baixa especificidade de dados a respeito da participação das mulheres e da diversidade racial entre cooperados e funcionários. Essa lacuna compromete a visibilidade de grupos subvalorizados e prejudica a identificação de necessidades de políticas voltadas à inclusão e equidade. Além disso, estabelece limitações a pesquisadores interessados em realizar estudos envolvendo o cooperativismo.

4.2.2. A inserção feminina e manutenção organizacional das cooperativas

A promoção dos princípios Senso de Justiça e Sustentabilidade constituem aspectos essenciais para o fortalecimento e vitalidade das cooperativas, e quando analisados conjuntamente se revelam como uma valiosa ferramenta estratégica de governança. Para que uma cooperativa se mantenha ativa e competitiva em seu mercado atuante, é importante que os associados e demais envolvidos sintam-se acolhidos, respeitados e valorizados. À medida que estimula-se o senso de pertencimento e engajamento, amplia-se as chances de melhoria no desempenho institucional do empreendimento.

Baldissarelli *et al.* (2018) demonstram que a criação do “Programa de Mulheres Cooperativistas” e do núcleo de mulheres, são considerados meios para estimular a aprendizagem, interesse e participação das integrantes, orientada à promoção da equidade no contexto cooperativo. Essas iniciativas auxiliam no enfrentamento e reequilíbrio de desníveis sociais envolvendo homens e mulheres, que foram historicamente perpetuados na sociedade e que perduram até os dias de hoje.

Ações dessa natureza ampliam as oportunidades da participação feminina nas cooperativas, assim como, constituem estratégias conscientes de sustentabilidade organizacional. Essa conjuntura pode estar associada ao desenvolvimento profissional e do sentimento de valorização que as associadas podem sentir, sendo fatores que podem ampliar o interesse e capacidade de participação mais ativa. Tal afirmação pode ser justificada pelo próprio lema do Programa, que envolve a busca pela promoção da sustentabilidade das cooperativas envolvidas e do cooperativismo.

Por outro lado, Oliveira *et al.* (2023) demonstram através de uma pesquisa bibliográfica que apesar do aumento da participação feminina em cooperativas, as desigualdades impulsionadas por estruturas patriarcais persistem e são consideradas uma grande problemática, principalmente no cenário agropecuário. Muitas cooperadas seguem enfrentando ambientes discriminatórios, sofrem com a invisibilidade e dificuldade de conciliar a dupla jornada, marcada pelo trabalho doméstico, atividade amplamente associada às mulheres. Em virtude disso, a participação ativa, bem como as contribuições para as dinâmicas das cooperativas acabam sendo prejudicadas.

Vedana *et al.* (2020) identificam que o empoderamento feminino e a participação das cooperadas da Lar Cooperativa Agroindustrial são fatores essenciais para a manutenção da organização. Esse escopo, mesmo que específico, pode ser relacionado a outras cooperativas, principalmente as do ramo agropecuário. De acordo com a pesquisa, a presença de mulheres empoderadas e interessadas auxilia na promoção do processo sucessório. O engajamento das associadas estimula seus filhos a prosseguirem no âmbito cooperativista, favorecendo o surgimento de mais cooperados, novas lideranças e sustentabilidade organizacional.

Embora o princípio da Sustentabilidade esteja diretamente relacionado à perenidade das cooperativas, poucos artigos analisados exploram de forma consistente como a inclusão de mulheres em cargos de liderança impacta na continuidade institucional. Este dado sugere uma visão ainda limitada sobre a sustentabilidade organizacional, restrita a aspectos econômicos ou ambientais, em detrimento da dimensão social.

Essa interpretação se alinha aos estudos de Magalhães e Hoeckel (2022), que revelam uma correlação positiva entre a maior participação feminina no quadro social das cooperativas de crédito e melhores indicadores de desenvolvimento econômico regional. Os resultados do estudo mostram que os estados com maior número de mulheres associadas possuem maiores níveis de PIB per capita. Diante de tal fato, os autores também demonstram que os benefícios da presença feminina nas cooperativas podem ir além do ambiente interno das organizações.

É pertinente destacar que a presença feminina, mesmo sendo um fator considerável, não pode ser considerado como o único elemento impulsionador desse fenômeno. Em vista disso, destaca-se à necessidade de outros estudos que busquem aprofundar a compreensão acerca dessa temática (MAGALHÃES e HOECKEL, 2022). Evidências como essa, no entanto, precisam ser mais valorizadas nas práticas e estratégias institucionais das cooperativas, reforçando o entendimento de que a promoção da diversidade de gênero não é apenas uma questão de justiça social, mas também um fator de competitividade e sustentabilidade.

Desse modo, é indispensável que a atenção sobre essa temática ultrapasse o quadro social, visto que a longevidade de uma cooperativa também envolve de maneira significativa os seus funcionários. Alves, Procópio e Gonçalves (2022), por meio do estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito do Noroeste de Minas Gerais, concluíram que a presença feminina na equipe de colaboradores é vital para o desenvolvimento do ramo de crédito.

A cooperativa analisada, Sicoob Credipinho, possui o quadro funcional composto por oitenta funcionários, dos quais cinquenta e duas são mulheres. Por conseguinte, os resultados demonstram que além de serem maioria, elas estão presentes em diversas posições, relatam percepções positivas sobre igualdade salarial e poder de decisão. Enxerga-se então a presença do Senso de Justiça nesse contexto, que apesar de possuir objetivos focados no quadro social, também deve ser utilizado em ações voltadas aos funcionários. O trabalho indica uma percepção positiva sobre a equidade, e reforça a importância de sua contínua disseminação e consolidação.

Contudo, identificam-se a necessidade do aumento da promoção de capacitações, práticas afirmativas e valorização profissional. Esses apontamentos devem ser considerados, em consonância com o princípio da Sustentabilidade, que utiliza atividades educacionais de maneira estratégica para o desenvolvimento de seus cooperados, almejando a continuidade institucional. Essa perspectiva também deve abranger os colaboradores que são parte cruciais para a vitalidade e competitividade da organização, especialmente as mulheres, que são maioria nessa cooperativa.

Silva *et al.* (2023) observa que ações pautadas em prol da promoção da equidade de gênero devem ser mais difundidas e concretizadas no âmbito do quadro social das cooperativas rurais virtuais de Santa Catarina. Práticas que estimulam a atuação das associadas e que promovam reconhecimento feminino, são fundamentais para a construção de um ambiente mais inclusivo, especialmente no cenário rural. Nesse contexto, as barreiras culturais e sociais enraizadas na sociedade limitam ainda mais a inserção das mulheres nas cooperativas, visto que os papéis atribuídos a homens e mulheres permanecem fortemente segmentados.

A invisibilidade enfrentada pelas mulheres no âmbito cooperativista também se manifesta na forma com que são representadas publicamente. Cardoso e Lopes (2021), através de uma análise de conteúdo de campanhas de comunicação das cooperativas Sicoob e Cresol, retratam em sua maioria mulheres inseridas no contexto rural. O estudo evidencia como a representação das cooperadas é limitada, e se resume a papéis subordinados e estereotipados.

A pesquisa revela que a atuação dessas mulheres é muitas vezes considerada uma mera ajuda, mesmo que elas exerçam atividades fundamentais na produção rural. Além disso, é perceptível a expressiva ausência de diversidade racial nas campanhas, fator preponderante para a reprodução de práticas excludentes nas cooperativas. Identifica-se a carência do Senso de Justiça nessas organizações, refletida na comunicação institucional. Ademais, destaca-se a necessidade de ações de boa governança comprometidas com a equidade, responsabilidade social e a promoção da diversidade no cooperativismo.

A articulação entre o princípio de Senso de Justiça e da Sustentabilidade revela-se incontestável para a construção e manutenção do movimento cooperativista verdadeiramente comprometido com a justiça e com seus próprios valores. Lopes *et al.* (2022) destacam a forma limitada que a atuação feminina está presente no movimento cooperativista. A presença das mulheres é marcada pela sub representação das cooperadas em cargos diretivos, baixa concentração de mulheres em ramos historicamente relacionados a atividades masculinas e pela predominância em setores ligados ao cuidado.

Essas problemáticas comprometem não só o avanço da equidade de gênero, como também do fortalecimento e sustentabilidade das cooperativas, visto que, a falta de inclusão da diversidade compromete a inovação, formação de novas lideranças e processos sucessórios. Desse modo, ainda que o cooperativismo seja um movimento socioeconômico que possui preocupação com seus membros e com a sociedade, há um descompasso entre seus objetivos declarados e a sua efetivação prática.

4.2.3. Discussão dos Resultados

Apesar de todos os artigos analisados apresentarem elementos relacionados aos princípios da governança cooperativa, é notório que a maioria dessas menções ocorre de forma implícita. Esse cenário levanta questionamentos importantes: por que os autores não abordaram esses princípios de forma direta, mesmo quando claramente discutem aspectos como equidade, participação democrática ou educação voltada ao quadro social? Tal ausência pode indicar uma lacuna na aplicação prática do conceito de governança cooperativa, ou ainda, uma carência

teórica no domínio conceitual dos próprios pesquisadores sobre a governança adaptada ao contexto cooperativo.

Esse aspecto revela que, embora as cooperativas adotem ações que promovem a inclusão feminina, tais iniciativas nem sempre são concebidas ou comunicadas sob a lógica estruturante dos princípios de governança. Isso reforça a necessidade de uma maior conscientização sobre o papel estratégico da governança cooperativa como instrumento de transformação social e de combate às desigualdades de gênero.

Conquanto existam iniciativas relevantes voltadas à promoção da equidade de gênero no cooperativismo, a ausência de uma abordagem sistemática e fundamentada nos princípios da governança cooperativa limita o alcance dessas ações. A aplicação isolada ou desarticulada dos princípios tende a produzir avanços pontuais, mas não estruturais, o que aponta para a importância de práticas de governança mais integradas e orientadas estrategicamente para a inclusão feminina.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo central investigar como os artigos selecionados para a revisão sistemática de literatura abordam a participação feminina em cooperativas sob a ótica dos princípios de governança cooperativa. Através da análise dos quatorze trabalhos, observou-se que os princípios da Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade, quando devidamente aplicados, favorecem a inclusão das mulheres e impulsionam transformações na estrutura e cultura das cooperativas.

A ampliação da participação das cooperadas é impulsionada, principalmente, por iniciativas educacionais, pautadas no princípio da Educação, Senso de Justiça e Transparência. Atividades voltadas especificamente às mulheres, como capacitações e programas de desenvolvimento, favorecem o fortalecimento da autoconfiança, sentimento de pertencimento e compreensão acerca do cooperativismo. Essa conjuntura dialoga com a Autogestão, que propõe que os associados devem atuar na direção de sua cooperativa, posição que exige interesse, preparo e conhecimento. Tal articulação contribui com o principal objetivo do princípio da Sustentabilidade, a perenidade organizacional.

Além disso, compreende-se que as ações pautadas nos princípios de governança cooperativa devem ser estendidas ao quadro funcional das cooperativas, principalmente ao que se refere ao Senso de Justiça. Os resultados sugerem que equidade de gênero se caracteriza como um fator preponderante para a melhoria do desempenho das colaboradoras. Fortalece o

sentimento de valorização e propicia oportunidades reais de ascensão profissional, sendo um aliado à sustentabilidade organizacional.

Contudo, apesar dos avanços identificados, os dados também evidenciam que a participação feminina ainda é limitada, sobretudo em cargos de liderança, tanto no contexto do quadro social quanto do quadro funcional. Isso ocorre, principalmente, em virtude da persistência de padrões patriarcais e machistas que associam as mulheres a posições secundárias ou subordinadas. Essa constatação reforça a necessidade de práticas baseadas no princípio do Senso de Justiça, a fim de romper com estruturas excludentes e promover a equidade de gênero na organização.

Ressalta-se a carência de dados específicos sobre a participação feminina em cooperativas, inclusive nos anuários do Sistema OCB, o que compromete a produção de diagnósticos mais precisos sobre o tema. Essa lacuna foi uma crítica realizada em um dos artigos analisados, que também representou um dos desafios enfrentados na construção deste trabalho.

Ademais, o próprio Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa não confere o devido reconhecimento às questões de gênero e diversidade. Essas temáticas deveriam ser abordadas, principalmente, nas diretrizes relativas aos princípios de Senso de Justiça e Autogestão, considerando a relevância da promoção da equidade na inclusão e permanência desses grupos nas cooperativas. Um exemplo notório dessa insuficiência é o fato de o termo “gênero” ser mencionado apenas 2 vezes ao longo do documento, o que reitera a limitada atenção dedicada à pauta.

Nessa conjuntura, essa pesquisa revela-se como uma contribuição para esse escopo de estudo. Amplia as perspectivas as dinâmicas de gênero no meio cooperativista, evidencia a necessidade de mais investigações e desempenha o papel de um mecanismo de visibilidade.

6. REFERÊNCIAS

ABBAS, Wasim; WU, Weiwei. Justiça organizacional, humildade do líder e o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma cultura coletivista: o caso do Paquistão. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, p. 153-179, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/4GfrTt9xzTxzLyMdpjvRx8M/?format=html&lang=pt> . Acesso em: 20 mar. 2025.

AKRAM, Tayyaba et al. O impacto da justiça organizacional no comportamento inovador dos funcionários no trabalho: papel mediador do compartilhamento de conhecimento. **Revista de Inovação e Conhecimento**. 2020. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/340929655> *The impact of organizational justice on employee innovative work behavior Mediating role of knowledge sharing*. Acesso em: 12 abr. 2025.

ALBINO, Pablo Murta Baião; ALMEIDA, Hugo Francisco. A falta de participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 01–14, 2015. DOI:10.5902/2359043216307. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/16307/pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Blueprint for a Co-operative Decade**. 2013. Disponível em: <https://ica.coop/sites/default/files/2023-08/Blueprint%20for%20a%20Co-operative%20Decade%20-%20Portuguese.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2025.

ALVES, Karolyne de Castro; PROCÓPIO, Leandra Fernandes; GONÇALVES, Maria Célia da Silva. PDF Cooperativismo e mulheres: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de livre admissão do Noroeste de Minas Gerais. **Altus Ciência**, v. 14, n. 14, p. 221-246, 2022. Disponível em: <http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altuscienca/article/view/33>. Acesso em: 20 mar. 2025.

AMARAL, Grazielle Alves. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, v. 8, n. 2, 2012. Disponível em: <https://revistas.ufj.edu.br/rir/article/view/22336>. Acesso em: 21 nov. 2024.

BALDISSARELLI, J. M. et al. A inserção das mulheres no cooperativismo Videirense. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 7, n. 1, p. 80–94, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1540>. Acesso em: 08 dez. 2024.

BESERRA, Antonio Felipe. Educação crítica e a construção do sujeito autônomo: uma abordagem filosófica. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 10, n. 8, p. 479–491, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i8.15101. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/15101>. Acesso em: 10 abr. 2025.

BORDIGNON, L. O Programa Mulheres Mil e o cooperativismo no Brasil. **Revista Trabalho Necessário**, v. 14, n. 24, 30 set. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/tn.14i24.p9613>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BOSCARDIN, M.; VARGAS, D. L. de; FERREIRA, V. de J.; ANJOS, E. G. dos. Análise do perfil de gênero e geração nas cooperativas agropecuárias do estado do RS. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 11, n. 22, p. e87531, 2025. DOI: 10.5902/2359043287531. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/87531>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. **Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define uma Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 18 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 06 dez. 2024.

BUENO, Paulo Fernando Zanardini. Gênero e cooperativismo: a participação das mulheres nas cooperativas de trabalho. 2001. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/88263>. Acesso em: 04 abr. 2025.

CATTANI, Antônio David. **A outra economia: os conceitos essenciais**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CARDOSO, Jéssica Suzana Magalhães; LOPES, Ivonete da Silva.. Diversidade racial e de gênero: análise da comunicação do cooperativismo de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 01-27, 2021. Disponível: <https://scholar.archive.org/work/n3j5svchejbyzbnjdcixkknwi/access/wayback/https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/download/e43531/pdf> . Acesso em: 22 mar. 2025.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração-RAUSP**, [S. l.], v. 43, n. 4, p. 289–300, 2008. DOI: 10.1590/S0080-21072008000400001. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44483>. Acesso em: 13 abr. 2025.

DALLER, Vera Lúcia Oliveira. 2015. O empoderamento da mulher e a igualdade de gênero: Coopergênero uma política pública de cooperativismo. Disponível em: <https://docplayer.com.br/29985483-Titulo-o-empoderamento-da-mulher-ea-igualdade-de-genero-coopergenero-uma-politica-publica-de-cooperativismo-autor-daller-v-l-o.html> .Acesso em: 29 mar. 2025.

DUARTE, Giovana; SPINELLI, Letícia Machado. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. **Revista Sociais e Humanas**, v. 32, n. 2, p. 126-146, 2019. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/270299340> . Acesso em: 30 nov. 2024.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **Revista de Administração FACES**. 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194016885004.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2025.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: [10.21728/logcion.2019v6n1.p57-73](https://doi.org/10.21728/logcion.2019v6n1.p57-73). Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 31 mar. 2025.

GHISLENI, Ana Carolina; SPENGLER, Fabiana Marion. A justiça como equidade na Teoria de John Rawls: a mediação enquanto política pública de sua concretização. **Desenvolvimento em Questão**. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75220806002> . Acesso em: 09 abr. 2025.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: **Editora Atlas**, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf . Acesso em: 06 jan. 2025.

GOMES, W.; AMORIM, P. K. D. F.; ALMADA, M. P. Novos desafios para a ideia de transparência pública. **E-Compós**, [S. l.], v. 21, n. 2, 2018. DOI: 10.30962/ec.1446.

Disponível em: <https://e-compos.org.br/e-compos/article/view/1446> . Acesso em: 09 abr. 2025

HOCAYEN DA SILVA, A.; CALEMAN, S. M. de Q.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. Governança cooperativa: as práticas de governança consideram os princípios cooperativistas? Uma análise acerca de manuais de boas práticas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], p. 69–86, 2018. DOI: 10.5902/2359043230472. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30472> . Acesso em: 03 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. (Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 38). ISBN 978-85-240-4605-6. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf . Acesso em: 12 dez. 2024.

LAGO, Adriano. Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/18439> . Acesso em: 25 nov. 2024.

LEITE, J. G. D. B.; LORENZI, L. K. Participação das mulheres em cooperativas da agricultura familiar em Santa Catarina. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 9, n. 18, p. e11, 2023. DOI: 10.5902/2359043266716. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/66716> . Acesso em: 25 mar. 2025.

LIMA, Sérgio Ferraz de. Introdução ao conceito de sustentabilidade, aplicabilidade e limites. **Cadernos da Escola de Negócios**, v. 1, n. 4, 2006. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosnegocios/article/view/2150>. Acesso em: 10 de abr. 2024.

LOPES, I. da S.; COSTA, B. A L.; SILVA, G. L. R. da; OLÍDIA, C. Cooperativismo e objetivos de desenvolvimento sustentável: agenda para equidade racial e de gênero. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 18, n. 3, 2022. DOI: 10.54399/rbgdr.v18i3.6246. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/6246> . Acesso em: 21 mar. 2025.

MACEDO, Alex dos Santos; SOUSA, Diego Neves de; AMODEO, Nora Beatriz Presno. A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 26, p. 177-205, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/752/75230998007.pdf>. Acesso em: 10 de abr. 2025.

MAGALHÃES, Karoline Marques; HOECKEL, Paulo Henrique. Cooperativismo de crédito feminino e o crescimento econômico regional no Brasil. **Revista Economia Política do Desenvolvimento**, Maceió, v. 13, n. 30, p. 01-19, jul.-dez. 2022. ISSN 2594-598X. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/repd/article/view/13897> . Acesso em: 20 mar. 2025.

MILANI, A. M. R.; OLIVEIRA, R. S. de. Cooperativismo no bairro Vergel do Lago na Lagoa Mundaú - Maceió, Alagoas e a criação da Cooperativa de Trabalho das Marisqueiras Mulheres Guerreiras (COOPMARIS). **PEGADA - A Revista da Geografia do Trabalho**, [S.

l., v. 22, n. 2, p. 263–280, 2021. DOI: 10.33026/peg.v22i2.8473. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/8473> . Acesso em: 21 mar. 2025.

MORAES, L. L. de; SILVA, R. A. da; SIEBER, S. S. Os avanços da escolaridade feminina: de quais mulheres estamos falando?. 2024. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/8337> . Acesso em: 04 abr. 2025.

OLIVEIRA, Ana Márcia Vieira Leão Cabral et al. Protagonismo Feminino no Agronegócio: Desafios e Oportunidades no Cooperativismo. **Revista Pleiade**, v. 17, n. 40, p. 56-67, 2023. Disponível em: <https://pleiade.uni america.br/index.php/pleiade/article/view/939> . Acesso em: 16 mar. 2025.

OLIVEIRA, Bruna de; GUIMARÃES, Lucas José. A prática da governança em cooperativas: é possível fortalecer?. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.] v. 8, n. 15, p. 01-32, 2021. DOI: 10.5902/2359043243342. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/e43342> . Acesso em: 13 abr. 2025

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do Cooperativismo Brasileiro: cooperados**. 2024 Disponível em: <https://anuario.coop.br/brasil/cooperados> . Acesso em: 12 dez. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Conheça o coop.** s/d.. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/#histori> a. Acesso em: 12 nov. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. 2022. Disponível em: https://www.somuscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/2022-11-18_Manual_Governanca_Cooperativa.pdf . Acesso em: 28 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Ramos do cooperativismo**. s/d.. Disponível em: <https://somuscooperativismo.coop.br/publicacoes-representacao/ramoscooperativismo> . Acesso em: 16 nov. 2024.

PAGE, Mathew J. et al. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/rpsp/2022.v46/e112/pt/#> . Acesso em: 01 abr. 2025.

PIES, Marcelino Pedrinho; BAGGIO, Daniel Knebel; ROMEIRO, Maria do Carmo. Participação dos Associados: Um Pilar Estratégico de Governança do Cooperativismo. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 6, n. 2, p. 221-236, jul./dez. 2016. DOI: 10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p221-236. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/1579> . Acesso em 09 abr. 2025.

QUERINO, Luciane Cristina Santos; DOMINGUES, Mariana Dias dos Santos; LUZ, Rosângela C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 2, n. 2, p. 1-32, 2013. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170427174519.pdf> . Acesso em: 26 jun. 2025.

RAMOS, Gizele Martins; MARTINEZ, Antonio Lopo. Governança corporativa. **Revista**

Contemporânea de Contabilidade, v. 3, n. 6, p. 143-164, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/787> . Acesso em 03 abr. 2025.

ROCHA, Maria Isabel Baltar da. Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios. Editora 34, 2000. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=v2A0rPc78xoC> . Acesso em: 23 nov. 2024.

SALVARO, Giovana Ilka Jacinto; ESTEVAM, Dimas de Oliveira; FELIPE, Daiane Fernandes. Mulheres em cooperativas rurais virtuais: reflexões sobre gênero e subjetividade. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 34, p. 390-405, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/zwnbC5BWrYPPP8YGybvTScT/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 21 out. 2024.

SANTANA, Eduardo Justino. Quintais agroflorestais e cooperativismo como espaço de resistência: reflexões a partir do trabalho das mulheres da Cooperativa D'Irituia. **Revista Macambira**, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081041, jan./dez., 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1228>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SCHNEIDER, José Odelso; HENDGES, Margot. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 1, n. 1, p. 33-48, 2006. Disponível em: <https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2019/04/schneider.pdf> . Acesso em: 11 abr. 2025.

SILVA, Mariza Lima Souza da et al. As mulheres no cooperativismo e nas cooperativas rurais. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 13, p. 161-171, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/7214> . Acesso em: 20 mar. 2025.

SOUSA, Diego Neves de et al. A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2014. DOI: 10.36363/rever212013%p. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/rever/article/view/3295> . Acesso em: 11 abr. 2025.

TEIXEIRA, Maísa Gomide; ROGLIO, Karina De Déa; MARCON, Brazil Rosilene. Lógicas institucionais e o processo decisório de adoção da governança corporativa em uma organização cooperativa. **Revista de Gestão e Governança**. 2016. DOI: 10.1007/s10997-016-9340-x. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280922818_THE_DECISION-MAKING_PROCESS_OF_ADOPTING_CORPORATE_GOVERNANCE_THE_CASE_OF_A_COOPERATIVE_ORGANIZATION . Acesso em: 03 abr. 2025.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. Metodologia da pesquisa. 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/17288338/Livro_Metodologia_da_Pesquisa_Cientifica_TOZONI_REIS . Acesso em: 08 jan. 2025.

TRINDADE, Luana Zanetti; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, Brasil, v. 6, n. 16, p. 95–118, 2012. DOI: 10.11606/rco.v6i16.52669. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rco/article/view/52669> . Acesso em: 06 abr. 2025.

VEDANA, Roberta et al. Cooperativismo, empoderamento feminino e transição geracional no Oeste do Paraná: um estudo de caso na Lar Cooperativa Agroindustrial. **Ipea Boletim Regional, urbano e Ambiental, Edição Especial Agricultura 2020**, p. 151-159, 2020.

Disponível em:

https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10485/1/brua_23_artigo11.pdf. Acesso em: 24 mar. 2025.