

MULHERES INSERIDAS EM CARGOS DE LIDERANÇA NAS COOPERATIVAS: O DESAFIO DA INCLUSÃO E O PAPEL DA EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN COOPERATIVES: THE CHALLENGE OF INCLUSION AND THE ROLE OF COOPERATIVE EDUCATION

Palloma Rosa Ferreira

Pós-doutora em Desenvolvimento Regional (PPGDR) pela Universidade Federal de Tocantins (UFT)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6389076463807810>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7523-4731>

Email: palloma.rosa.ferreira@gmail.com

Diego Neves de Sousa

Pós-doutor em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (UFT)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3124-5150>

Email: diego.sousa@embrapa.br

Simone Dias Farias Santos

Mestre em Desenvolvimento Regional (PPGDR)/UFT

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3738-9382>

Email: simonedfarias1@gmail.com

Resumo: As desigualdades de gênero se manifestam em diversos contextos da sociedade, inclusive no mundo do trabalho, sendo que as mulheres, ao longo da história e ainda na contemporaneidade, enfrentam obstáculos para acessar e permanecer em posições de liderança. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a inserção das mulheres em cargos de liderança no âmbito das cooperativas. Dentre os procedimentos metodológicos foram realizados pesquisa documental, complementada por pesquisa bibliográfica. Os resultados indicam a hegemonia da presença masculina entre os cooperados, sobretudo nos cargos de direção, evidenciando uma desigualdade estrutural que limita a ascensão das mulheres a posições de comando. Destaca-se o papel estratégico da educação cooperativista como instrumento fundamental para a formação crítica e o fortalecimento do protagonismo feminino nas cooperativas. A presença feminina em cargos hierárquicos superiores nas cooperativas, ainda é limitada, exigindo esforços contínuos de formação, sensibilização e promoção de políticas afirmativas no âmbito do cooperativismo.

Palavras-chave: Desigualdade de gênero. Mercado de trabalho. Liderança, Educação cooperativista.

Abstract: Gender inequalities manifest themselves in various societal contexts, including the world of work. Throughout history and even today, women face obstacles in accessing and maintaining leadership positions. In this context, this study aims to analyze the inclusion of women in leadership positions within cooperatives. The methodological procedures included documentary research, supplemented by bibliographical research. The results indicate the hegemony of male participation among cooperative members, especially in management positions, highlighting a structural inequality that limits women's advancement to leadership positions. The strategic role of cooperative education is highlighted as a fundamental tool for critical development and strengthening female leadership in cooperatives. The presence of women in senior positions within cooperatives remains limited, requiring ongoing efforts in training, awareness-raising, and the promotion of affirmative action policies within cooperatives.

Keywords: Gender inequality. Labor market. Leadership, Cooperative education.

Introdução

As desigualdades de gênero constituem uma problemática estrutural que atravessa diferentes esferas da vida social, refletindo-se de maneira expressiva no mundo do trabalho. Ainda que avanços tenham sido registrados nas últimas décadas, especialmente no que se refere à ampliação do acesso das mulheres à educação formal e à participação em distintos segmentos profissionais, o exercício da liderança compreendida aqui como função estatutária, formal e institucionalizada permanece fortemente marcada pela desigualdade de oportunidades, preconceitos e barreiras simbólicas e materiais (Ferreira, 2022). No caso das cooperativas, organizações que se sustentam em princípios de gestão democrática, solidariedade e equidade, tais contradições se tornam ainda mais evidentes e desafiadoras (Ferreira; Sousa, 2017).

A atuação de mulheres em cargos de direção ou coordenação segue sendo atravessada por estereótipos de gênero historicamente construídos, que associam a figura masculina à racionalidade, à objetividade e à autoridade, ao passo que relegam às mulheres características como emotividade, fragilidade e submissão. Como reforçam Pinto et al. (2020, p. 113), "a discriminação contra as mulheres se vê agravada por fatores raciais, econômicos e sociais, em graus ou modos diferentes", evidenciando que a desigualdade de gênero não é homogênea, mas interseccional, e deve ser analisada à luz de múltiplas determinações.

Essas construções simbólicas, ainda amplamente naturalizadas em diferentes contextos organizacionais, impactam diretamente a trajetória profissional de lideranças femininas, sobretudo em ambientes majoritariamente compostos por homens, como é o caso de muitos ramos do cooperativismo (Sousa et al, 2014). A dificuldade de reconhecimento da autoridade de mulheres em cargos de chefia, somada à constante necessidade de reafirmação de sua competência, revela uma sobrecarga emocional e simbólica que se soma às já exigentes tarefas de gestão (Ferreira, 2022). Hryniewicz e Vianna (2018) destacam que muitas mulheres relatam experiências de assédio moral, sexual e simbólico no exercício de funções de liderança, frequentemente disfarçadas de "brincadeiras" ou "elogios", que, longe de serem inofensivos, reproduzem práticas de exclusão e silenciamento.

Ademais, a inserção de mulheres em cargos de liderança não tem ocorrido de maneira proporcional à sua qualificação técnica ou experiência profissional. Como observam Lopes (2021) e Antunes et al. (2018), mesmo quando apresentam maior preparo ou trajetória consolidada, mulheres seguem enfrentando um "teto de vidro" que limita seu acesso às posições de maior poder decisório. O estreitamento hierárquico torna-se visível: embora cresça a participação feminina em funções operacionais ou intermediárias, a presença masculina predomina de forma acentuada nas instâncias superiores de comando, inclusive no interior das cooperativas.

Neste contexto, a educação cooperativista desempenha um papel central tanto na formação contínua de lideranças quanto na transformação das práticas institucionais. Ao se fundamentar nos princípios do cooperativismo dentre eles, a gestão democrática, a equidade e o interesse pela comunidade, essa vertente educativa propõe uma abordagem crítica e emancipatória do desenvolvimento profissional. Trata-se de um processo formativo que ultrapassa a simples qualificação técnica, ao promover a consciência coletiva, a valorização da diversidade e a corresponsabilidade na gestão dos processos organizacionais (Ferreira, Sousa, 2017).

A partir dessa perspectiva, a liderança não deve ser compreendida apenas como exercício de poder ou autoridade formal, mas como um compromisso com o desenvolvimento dos membros da equipe e com a transformação das realidades locais em que as cooperativas estão inseridas. Isso implica reconhecer e valorizar as potencialidades das lideranças femininas, criando ambientes institucionais mais acolhedores e sensíveis às questões de gênero. A promoção de espaços de escuta, o incentivo à participação efetiva das mulheres nos processos decisórios e a implementação de políticas de equidade são estratégias fundamentais para romper com as dinâmicas discriminatórias que ainda permeiam muitas organizações.

Deste modo, a análise da inserção das mulheres em cargos de liderança no âmbito das cooperativas não se limita à identificação de barreiras, mas também aponta caminhos para superá-las, destacando a importância da educação cooperativista como instrumento de transformação. A promoção da equidade de gênero, neste sentido, deve ser entendida como parte constitutiva

da identidade cooperativista, e não como um aspecto secundário ou complementar. Trata-se de um desafio ético, político e pedagógico que convoca as lideranças especialmente aquelas com atribuições estatutárias a atuarem de forma proativa na construção de um cooperativismo mais justo, inclusivo e representativo. Diante disso, é proeminente o desenvolvimento de estudos e pesquisas mais aprofundadas sobre a presença da mulher no mercado de trabalho. Nesta direção, este estudo tem como objetivo analisar a inserção das mulheres em cargos de liderança em cooperativas.

Na pesquisa em questão, fundamentalmente de natureza qualitativa, realizou-se pesquisa documental do banco de dados disponibilizado pela Organização das Cooperativas Brasileira (OCB), mediante a elaboração do Anuário de Cooperativas (<https://anuario.coop.br/>), referentes ao intervalo entre 2022 a 2023, sobre a participação de mulheres nas cooperativas, com atenção a ocupação em cargos de lideranças em diferentes ramos cooperativistas. Como forma de aprofundar a análise dos dados foi realizada pesquisa bibliográfica na plataforma digital Google Acadêmico.

As desigualdades de gênero e a liderança das mulheres em organizações cooperativas

A desconstrução da ideia biologizante de sexo, que historicamente serviu de base para justificar desigualdades entre homens e mulheres, não se deu exclusivamente pelas ações dos movimentos feministas, embora estes tenham desempenhado papel de destaque nesse processo. Tal avanço foi também intensificado por diferentes vertentes teóricas oriundas de múltiplos campos do conhecimento, que, ao longo do tempo, contribuíram para uma compreensão mais aprofundada das construções sociais e simbólicas que moldam as identidades de gênero em diversas sociedades. Autores e autoras como Mead (1935), Friedan (1971), Rubin (1975), Foucault (1977), Beauvoir (1980), Scott (1995), Badinter (1995), Rago (1998), Moreno (1999), Saffioti (1999, 2004), Strathern (2006), Louro (2008), Bourdieu (2012) e Butler (2013), entre outros(as), ofereceram importantes aportes para o entendimento das desigualdades de gênero como fenômenos historicamente situados e culturalmente construídos.

Com base nessas contribuições, o conceito de gênero passou a ocupar lugar central nas discussões teóricas contemporâneas, buscando superar a lógica do determinismo biológico ancorado no sexo ou na diferenciação sexual. Essa abordagem demonstrou como as identidades atribuídas a homens e mulheres são forjadas socialmente, resultando na naturalização de papéis desiguais que sustentam estruturas hierárquicas e relações de dominação. Ferreira (2022) destaca que essa compreensão tem sido fundamental para explicitar os mecanismos que mantêm relações de subordinação entre os gêneros, permitindo uma crítica mais consistente às estruturas de poder. Gomes et al. (2007) também reforçam a importância dessa perspectiva ao evidenciarem que os papéis socialmente construídos entre homens e mulheres são os principais vetores de reprodução de relações hierárquicas desiguais.

Quando esta análise é aplicada ao campo do trabalho, observa-se a persistência de desigualdades marcantes. A ocupação de cargos de alto nível por homens, mesmo em situações em que apresentam menor qualificação ou experiência que mulheres, revela um descompasso preocupante. Nogueira (2006) e Sampaio (2021) analisam como as mulheres, apesar de constituírem parcela expressiva da força de trabalho qualificada, ainda enfrentam dificuldades significativas para alcançar posições de liderança. Além disso, quando conseguem ocupar esses espaços, é comum que estejam restritas a áreas tradicionalmente associadas ao trabalho feminino, o que revela a persistência de uma divisão sexual do trabalho enraizada culturalmente.

Antunes et al. (2018), ao dialogarem com os estudos de Nogueira (2006) e Sampaio (2021), argumentam que a superação dessas desigualdades demanda transformações estruturais profundas nas instituições, dado que o machismo permanece como elemento fundante da cultura organizacional brasileira. Apesar de reconhecerem que as trajetórias profissionais das mulheres são marcadas por maiores desafios, muitos gestores ainda mantêm percepções enviesadas, associando a dedicação feminina ao trabalho à sua condição familiar ou maternal, o que, na prática, limita sua ascensão a posições de liderança.

Essa resistência à ruptura com os papéis tradicionais de gênero contribui para a manutenção

de representações que vinculam a mulher ao espaço privado centrado no cuidado, na maternidade e nas responsabilidades domésticas e restringem sua participação plena nos espaços públicos, institucionais e profissionais. Como assinalam Teixeira et al. (2024), essas limitações evidenciam a persistência de uma estrutura patriarcal que impede a efetivação da igualdade substantiva entre os gêneros, mesmo diante de conquistas políticas e legais obtidas nas últimas décadas.

No campo do cooperativismo, essas desigualdades também se manifestam de forma contundente. Estudos recentes realizados por Pereira (2024), Fornaziere e Nascimento (2024), e Pimentel e Gomes (2022) evidenciam a baixa representatividade feminina em cargos de liderança estratégica nas cooperativas analisadas. Tais estudos revelam a existência de obstáculos estruturais, culturais e institucionais que dificultam a ascensão de mulheres a esses espaços, mesmo quando apresentam trajetória profissional sólida e formação técnica adequada. Além da resistência por parte de membros da própria equipe, a cultura organizacional pouco sensível às questões de gênero figura como um dos principais entraves à construção de ambientes mais inclusivos.

Essas constatações reforçam a urgência de ações que promovam a equidade de gênero no interior das cooperativas, especialmente por meio da formação contínua das lideranças formais como dirigentes e coordenadores(as) pedagógicos(as), que possuem a responsabilidade estatutária de desenvolver profissionalmente suas equipes e transformar práticas institucionais. A educação cooperativista, ao assumir princípios como a solidariedade, a gestão democrática, a participação e a equidade, constitui-se como uma ferramenta poderosa para o enfrentamento dessas desigualdades. Sua abordagem crítica permite fomentar reflexões sobre as relações de poder e os papéis de gênero, incentivando práticas mais justas, éticas e emancipatórias no cotidiano das organizações (Ferreira; Sousa, 2018).

Portanto, embora avanços tenham sido conquistados em diferentes setores da sociedade, inclusive no cooperativismo, as mulheres ainda encontram barreiras significativas para alcançar posições de liderança. A transformação dessa realidade requer não apenas mudanças estruturais e institucionais, mas também uma nova postura educativa por parte das lideranças estatutárias, que devem assumir um compromisso ativo com a construção de ambientes organizacionais mais igualitários, inclusivos e sensíveis às diversidades.

Resultados e Discussões

O Anuário de Cooperativas, organizado pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), relativo ao ano de 2024, reúne dados das cooperativas filiadas à organização, e apresenta quantitativos que permite dar um panorama sobre a dimensão do cooperativismo no Brasil, no intervalo de 2019 a 2023. Dentre esses dados se encontra a distribuição dos cooperados nos diferentes estados do país. Como pode ser constatado na Tabela 1, na sequência.

Tabela 1. Distribuição de Cooperados por Unidades da Federação (UF)

Unidades da Federação	2019	2020	2021	2022	2023
AC	8974	12420	15550	8458	22265
AL	25697	31229	33462	63347	68768
AM	9426	9603	12858	13174	17953
AP	2297	2455	3638	3943	4637
BA	243148	258453	271208	270605	298486
CE	73600	91771	114642	116977	147805
DF	220394	227233	236486	258343	183042
ES	420334	498108	604928	644055	801583
GO	263609	301108	382787	464242	609709
MA	25213	33424	31473	39202	41685
MG	1927411	2074886	2345532	2695374	3331331

MS	289035	324337	368836	419111	513841
MT	573540	679919	940273	1172197	1380632
PA	85657	100723	109152	127924	201318
PB	49134	64684	67949	77346	99961
PE	150805	159309	158703	196748	188268
PI	11211	11165	10977	11708	15912
PR	2050973	2452995	2707755	2942611	3297859
RJ	146996	184989	180296	180531	253276
RN	68125	68896	57814	70340	70505
RO	147618	262929	552791	389836	405762
RR	2088	3808	4740	4847	10479
RS	3029152	3295156	3254093	3350204	3876269
SC	2673059	3032344	3491559	3925709	4327882
SE	12558	14495	19412	23435	23502
SP	3018513	2912800	2896804	3004533	3242175
TO	10809	11816	13450	14354	17800
Total Geral	15539376	17121055	18887168	20489154	23452705

Fonte: OCB, 2024.

Pelos dados é possível observar que o quantitativo de cooperados cresceu gradativamente, passando de 15.539.376, em 2019 para 23.452.705 em 2023, com destaque para a região Sul, em que essa concentração é mais proeminente.

Ao direcionar a discussão para o estudo em questão, observa-se que a análise se concentra nas ocupações de homens e mulheres nos oito ramos do cooperativismo: Agropecuário, Consumo, Crédito, Infraestrutura, Saúde, Trabalho e Transporte, no período de 2022 a 2023, com ênfase especial na ocupação de cargos de liderança. A partir dessa análise, busca-se lançar um olhar crítico sobre as relações de gênero no âmbito cooperativista, evidenciando possíveis desigualdades na inserção das mulheres em posições de liderança.

Por meio da Tabela 2, nota-se que é soberano a presença de homens cooperados em todos os ramos, com exceção do Ramo Trabalho, em que prevalece as mulheres. Essa situação é ainda mais discrepante nos Ramos Agropecuário, Infraestrutura e Transporte, com ocupação majoritária masculina.

Tabela 2. Distribuição por sexo de cooperados

Sexo	Homens		Mulheres	
	2022	2023	2022	2023
Ramo				
Agropecuário	83,7%	81,7%	16,3%	18,3%
Consumo	55,8%	54,8%	44,2%	45,2%
Crédito	56,2%	57,0%	43,8%	43,0%
Infraestrutura	71,3%	74,6%	28,7%	25,4%
Saúde	55,4%	54,1%	44,6%	45,9%
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	48,4%	45,1%	51,6%	54,9%
Transporte	91,1%	88,9%	8,9%	11,1%
Total Geral	58,8%	59,3%	41,2%	40,7%

Fonte: OCB, 2024.

Na sequência, a Tabela 3 permite constatar que os homens ocupam de forma predominante os cargos de dirigentes, o que representa terem papel de lideranças nas cooperativas e, esse dado é constatado em todos os ramos cooperativistas. Outro aspecto que pode ser observado é que de

2022 para 2023, a participação das mulheres em cargos hierárquicos superiores ficou estagnada ou até mesmo diminuiu.

Tabela 3. Distribuição por sexo de dirigentes nos ramos cooperativas

Sexo	Homens	Mulheres		
Ramo	2022	2023	2022	2023
Agropecuário	83,8%	82,9%	16,2%	17,1%
Consumo	69,5%	68,9%	30,5%	31,1%
Crédito	80,4%	80,9%	19,6%	19,1%
Infraestrutura	80,4%	80,9%	19,6%	19,1%
Saúde	70,7%	68,4%	29,3%	31,6%
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	53,0%	54,2%	47,0%	45,8%
Transporte	92,3%	92,7%	7,7%	7,3%
Total Geral	77,7%	77,3%	22,3%	22,7%

Fonte: OCB, 2024.

Essa prevalência é discrepante em todos os ramos, isto é, são percentuais altos, com grande concentração de homens em comparação a presença das mulheres, sendo que somente no ramo trabalho essa relação é menos acentuada. Nesta direção, esses dados confirmam e reforçam os estudos previamente apresentados no decorrer desse artigo, das dificuldades ainda existentes das mulheres conseguirem ascensão profissional em cargos de liderança, aspecto encontrado também nas cooperativas, mesma sendo essas organizações permeadas por princípios que versam pela igualdade e diversidade, a serem introduzidas no dia a dia das cooperativas.

Deste modo, apesar dos avanços conquistados pelas mulheres no mercado de trabalho, o acesso a cargos de liderança ainda representa um desafio significativo, especialmente no contexto das cooperativas, onde prevalece um ambiente majoritariamente masculino (Maldaner, 2021).

A Tabela 4 permite acentuar essa informação, haja vista que dentre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de iniciativas para melhorias em âmbitos sociais e econômicos direcionados a população, o objetivo que visa a promoção da “Igualdade de Gênero” figura entre o menos desenvolvido pelas cooperativas brasileiras, sendo que em 2023 ocorreram apenas 163 iniciativas.

Tabela 4. Iniciativas das cooperativas direcionadas ao cumprimento dos ODSs

Objetivo	Iniciativas
Erradicação da pobreza	1081
Fome zero e agricultura sustentável	731
Saúde e bem-estar	2381
Educação de qualidade	2293
Igualdade de gênero	163
Água potável e saneamento	51
Energia limpa e acessível	25
Trabalho decente e crescimento econômico	628
Indústria, inovação e infraestrutura	113
Redução das desigualdades	1268
Cidades e comunidades sustentáveis	536
Consumo e produção responsáveis	471
Ação contra a mudança global do clima	142
Vida na água	64
Vida terrestre	166

Paz, justiça e instituições eficazes	356
Parcerias e meios de implementação	480

Fonte: OCB, 2024.

Ao se intensificar as iniciativas em torno da igualdade de gênero nas cooperativas, pode se estimular dentre dessas organizações a inserção das mulheres em postos trabalho historicamente ocupados por homens.

Essa realidade não se enquadra quando se visualiza a ocupação de empregados nos ramos de cooperativas, em que se constata a presença maior de mulheres em alguns ramos, como consumo, crédito, saúde e trabalho, como pode ser visualizado na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5. Distribuição de Empregados nos ramos cooperativas

Sexo	Homens		Mulheres	
	2022	2023	2022	2023
Ramo				
Agropecuário	62,5%	62,7%	37,5%	37,3%
Consumo	43,1%	43,1%	56,9%	56,9%
Crédito	39,5%	40,5%	60,5%	59,5%
Infraestrutura	73,0%	77,0%	27,0%	23,0%
Saúde	26,5%	25,4%	73,5%	74,6%
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	43,6%	45,0%	56,4%	55,0%
Transporte	60,6%	57,5%	39,4%	42,5%
Total Geral	49,0%	47,8%	51,0%	52,2%

Fonte: OCB, 2024.

No entanto, os dados reforçam e acentuam que a presença das mulheres até pode sobressair em relação a ocupar postos de trabalho nas cooperativas, contudo esses cargos não representam liderança, como acima mencionado. É evidente que não se pode tirar o mérito dessas conquistas, em que as mulheres tem alcançado maiores espaços e ascensão profissional, mas esses espaços ainda são limitados quando se trata de coordenação e liderança. Como ressaltado no estudo de Maldaner (2021) quando da realização de pesquisa em uma cooperativa de crédito, os resultados demonstram que os cargos mais ocupados pelas mulheres eram caixa, atendente, assistente de negócios, analista, assessora de negócios, assessora administrativa, assistente administrativa financeiro, gerente de negócio e tesouraria. Contudo, em relação aos cargos de alta gerência, como gerente de unidade ou administrativo financeiro, não era ocupado por nenhuma mulher.

A análise dos dados reforça que, embora a presença das mulheres tenha aumentado nas cooperativas, especialmente em postos de trabalho administrativos e operacionais, ainda há um expressivo hiato no acesso a cargos de liderança e de alta gestão. Como apontado por Maldaner (2021), essa realidade explicita uma desigualdade estrutural ainda presente no cooperativismo, que exige atenção não apenas das lideranças institucionais, mas também dos sistemas de formação, educação e gestão adotados no setor.

Nesse contexto, a educação cooperativista surge como uma ferramenta estratégica para fomentar mudanças estruturais e culturais, promovendo a inclusão e a equidade de gênero no ambiente cooperativo. De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 1995), um dos princípios fundamentais do cooperativismo é o investimento em educação, formação e informação, com o objetivo de qualificar os membros, dirigentes e colaboradores para contribuírem de forma efetiva com o desenvolvimento das cooperativas, bem como sensibilizar o público em geral, especialmente os jovens e formadores de opinião, sobre os benefícios da cooperação.

Esse princípio amplia o escopo da educação cooperativista ao reconhecer sua importância não apenas na capacitação técnica, mas também na formação crítica, política e social dos sujeitos cooperados e de suas lideranças. Para Valadares (2004), a educação cooperativista é compreendida

como um processo contínuo de formulação e execução de políticas educacionais fundamentadas na prática da cooperação e na gestão democrática, envolvendo a elaboração de estratégias decididas coletivamente pelos associados e executadas com base em modelos de organização comunitária próprios do cooperativismo.

A partir dessa concepção, a educação cooperativista deve ser orientada não apenas para a formação técnica e profissional, mas também para a promoção de valores como equidade, justiça social e inclusão. Ao ensinar os associados a cooperar, a educação cooperativista assume o papel de instrumento transformador das relações sociais internas às cooperativas, podendo ser decisiva para ampliar o protagonismo feminino na gestão e na liderança dessas organizações (Ferreira, Sousa, 2017; 2018).

Assim, promover a inclusão das mulheres em espaços decisórios requer ações estruturadas de educação cooperativista que questionem estereótipos de gênero, incentivem a participação feminina em instâncias de decisão e estimulem práticas de gestão mais democráticas e igualitárias. O fortalecimento dessas ações, articulado com políticas internas de equidade e com a valorização da diversidade, é fundamental para que as cooperativas avancem de fato em direção à justiça de gênero e à construção de ambientes mais inclusivos e representativos.

Conclusão

As desigualdades de gênero, ainda amplamente naturalizadas e reproduzidas no meio social, manifestam-se tanto nas atitudes individuais quanto nas práticas institucionais, perpetuando a construção social que privilegia uma suposta supremacia masculina. Entre os diversos impactos dessa estrutura desigual, destaca-se a reduzida participação das mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho, mesmo quando detêm qualificação técnica e experiência compatíveis para tais posições. Essa realidade se confirma no presente estudo, que evidencia a persistente sub-representação feminina nas lideranças das organizações cooperativas.

Embora as mulheres tenham avançado na ocupação de espaços historicamente dominados por homens, especialmente nas cooperativas, sua presença em cargos hierárquicos superiores ainda é incipiente e desproporcional. A predominância masculina nas instâncias decisórias revela que o processo de inclusão feminina na liderança carece de maior profundidade e efetividade, o que reforça a necessidade de políticas e práticas que promovam a equidade de gênero no âmbito cooperativista.

Nesse contexto, a educação cooperativista desempenha um papel estratégico e insubstituível para fomentar a emergência e o fortalecimento da liderança feminina nas cooperativas. Ao ser concebida como um processo educativo fundamentado na prática da cooperação e na gestão democrática, a educação cooperativista possibilita não apenas a capacitação técnica, mas também a formação crítica, política e social dos associados e lideranças. Dessa forma, torna-se um instrumento essencial para desconstruir estereótipos de gênero, incentivar a participação ativa das mulheres em espaços decisórios e promover uma cultura organizacional inclusiva.

O fortalecimento da educação cooperativista, portanto, deve ser compreendido como uma ação fundamental para ampliar e materializar a inclusão das mulheres em cargos de liderança, alinhando-se aos compromissos assumidos no âmbito dos ODS, especialmente o 5, que trata da igualdade de gênero. Investir em formação continuada, em políticas afirmativas e na sensibilização das lideranças formais e estatutárias das cooperativas contribui para a construção de organizações mais justas, democráticas e representativas.

Somente por meio desse compromisso educacional e institucional será possível construir um ambiente cooperativo mais equitativo, comprometido com o fortalecimento do cooperativismo enquanto instrumento eficaz de inclusão produtiva, exercício pleno da cidadania e promoção da justiça social.

Referências

- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Identidad y Principios Cooperativos**. Montevideu: Cudecoop; Editorial Nordan Comunidad, 1995. Disponível em: <http://www.aci.coop>. Acesso em: 10 ago. 2025.
- ALMEIDA, Kamila Izabel dos Santos de. **Atuação de mulheres colaboradoras em cooperativas de Naviraí-MS**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Cuiabá, Mato Grosso do Sul, 2024.
- ANTUNES, Camila Veloso; NETO, Antônio Carvalho; LIMA-SOUZA, Érica Cristina Pereira; SANTOS, Carolina Maria Mota. O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. **Revista Alcance**, v. 25, n. 3, p. 349-365, 2018.
- BADINTER, Elisabeth. **Um amor conquistado: o mito do amor materno**. 8. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995. 370 p. Disponível em: [http://www.redeblh.fiocruz.br/media/livrodigital%20\(pdf\)%20\(rev\).pdf](http://www.redeblh.fiocruz.br/media/livrodigital%20(pdf)%20(rev).pdf). Acesso em: 10 ago. 2025.
- BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. V. 2. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.
- BOURDIEU, Pierre. Uma imagem ampliada. In: **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012. p. 1-25.
- BUTLER, Judith. **A força da não violência: um vínculo ético-político**. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2021.
- BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- FERREIRA, Palloma Rosa. **Dinâmica de institucionalização e caracterização das articulações da rede protetiva de atenção às mulheres em situação de violência em Viçosa-MG**. 2022. 226 f. Tese (Doutorado em Economia Doméstica) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2022.
- FERREIRA, Palloma Rosa; SOUSA, Diego Neves. Mapeando as organizações que promovem a educação cooperativista em Minas Gerais. **Argumentos**, v. 14, p. 311-339, 2017.
- FERREIRA, Palloma Rosa; SOUSA, Diego Neves. O campo da educação cooperativista e sua relação com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). **Interações**, v. 19, p. 773, 2018.
- FOUCAULT, Michel. **História da Sexualidade. Volume 1: A vontade de saber**. Tradução Maria Thereza da Costa Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Graal, 1977.
- FORNAZIERE, Katiucia Karina Alves; NASCIMENTO, Luis Henrique Flores. Mulheres na liderança: um estudo de caso nas agências da cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR. **Revicooop**, v. 5, n. 1, 2024.
- FRIEDAN, Betty. **A Mística Feminina**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1971. Disponível em: <http://brasil.indymedia.org/media/2007/02/374147.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.
- GOMES, Nardielene Pereira; DINIZ, Normélia Maria Freire; ARAÚJO, Anne Jacob de Souza; COELHO, Tamara Maria de Freitas. Compreendendo a violência doméstica a partir das categorias gênero e geração. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 4, p. 504-508, 2007.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves; VIANNA, Costa Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

LOPES, Heloisa Helena. **Liderança feminina**: a trajetória das mulheres líderes das cooperativas de crédito. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, 2021.

LOURO, Guacira Lopes. Gênero e sexualidade: pedagogias contemporâneas. **Pró-Posições**, v. 19, n. 2, p.17-23, 2008.

MALDANER, Camila. **A inserção das mulheres em cargos de liderança em uma cooperativa**. 2021. 26 f. Artigo de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2021.

MEAD, Margaret. **Sex and Temperament in Three Primitive Societies**. New York: William Morrow & Company, 1935.

MORENO, Monserat. **Como se ensina a ser menina**. São Paulo: Moderna, 1999.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário de Cooperativas 2024**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 10 maio 2025.

PIMENTEL, Marcia Ana Meireles; GOMES, Sandra Regina Fontes Ribeiro. Perfil das lideranças femininas de uma cooperativa de crédito. **Revicoop**, v. 3, n. 1, 2022.

PINTO, Alessandra Caligiuri. **Direitos das mulheres**: igualdade, perspectivas e soluções. São Paulo: Almedina, 2020.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004. (Coleção Brasil Urgente).

SAFFIOTI, Heleieth I. B. Já se mete a colher em briga de marido e mulher. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v. 13, n. 4, p. 82-91, 1999.

SAMPAIO, Anna Karolina de Souza. **Inserção da mulher no mercado de trabalho e seus desafios em cargos de liderança**. 17 f. Trabalho de Graduação (Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba, 2021.

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p.71-99, 1995.

STRATHERN, Marilyn. **O Gênero da Dádiva**. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

TEIXEIRA, Aline do Amaral; SILVA, Ana Caroline Dias da; Antunes, Maria Cristina; Polli, Gislei Mocelin. Representações sociais sobre ser mulher na sociedade contemporânea. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 44, e264821, p. 1-17, 2024.

RAGO, Margareth. Epistemologia feminista, gênero e história. In: Pedro, Joana; GROSSI, Miriam (Orgs.). **Masculino, feminino, plural**. Florianópolis: Ed. Mulheres, 1998. Disponível em: http://projcnpq.mpbnet.com.br/textos/epistemologia_feminista.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.

RUBIN, Gayle. The traffic in women: notes on the political economy of sex. In: Reiter, Rayna (Org.). **Toward an anthropology of women**. New York: Monthly Review Press, 1975. Tradução Brasileira: Jamille Pinheiro Dias. In: **Políticas do sexo**. São Paulo: Ubu, 2017.

SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P.; MACEDO, A. dos S.; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, p. 495-514, 2014.

VALADARES, J. H. **Educação e comunicação cooperativista na cooperativa agrícola**. Dourados: IDECOOP, 2004. 14 p. (Curso de Capacitação para Liderança Cooperativa).

Recebido em: 10 de Agosto de 2025

Aceito em: 29 de Setembro de 2025