

FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
NÍVEL MESTRADO

ZILÁ JACQUELINE AUBEL

LIDERANÇA FEMININA NO COOPERATIVISMO:
Reflexões sobre as contribuições para o Desenvolvimento Regional

ZILA JACQUELINE AUBEL

**LIDERANÇA FEMININA NO COOPERATIVISMO:
Reflexões sobre as contribuições para o Desenvolvimento Regional**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT)

Orientador: Prof. Dr. Roberto Tadeu Ramos Moraes

TAQUARA

2026

ZILA JACQUELINE AUBEL

**LIDERANÇA FEMININA NO COOPERATIVISMO:
reflexões sobre as contribuições para o Desenvolvimento Regional**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT).

Aprovado em _____ de _____ de 2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roberto Tadeu Ramos Moraes (Orientador)

Profa. Dra. Angela Ester Mallmann Centenaro– UNEMAT

Profa. Dra. Anelise Graciele Rambo – UFRGS

Profa. Dra. Dilani Bassan – FACCAT

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força, sabedoria e perseverança que me sustentaram ao longo desta jornada acadêmica, permitindo que eu realizasse o sonho de concluir o mestrado. Sua presença foi essencial em cada etapa.

Meu agradecimento especial para minha família: minha mãe, Zilá Melos Delfino, e minha filha, Maria Eduarda Aubel Hofman. Elas foram minha fonte de inspiração, sabedoria e reconexão nos momentos em que pensei em desistir. Aos meus familiares, que me apoiaram cuidando delas durante meus períodos ausência para participar das aulas e dedicação à pesquisa, especialmente minha madrinha Maria Pereira Delfino, registro minha gratidão.

Estendo meus agradecimentos às mulheres cooperativistas que tive a oportunidade de conhecer durante minha trajetória acadêmica e profissional. Em especial, Lyslene Andrade, que me apoiou e incentivou, fortalecendo minha caminhada e estabelecendo conexão ao Sistema OCESE, no qual agradeço a Superintendente Shirllane Bispo e Yaskara Pereira, a oportunidade de seguir com minhas pesquisas e as membras do Comitê Estadual Elas pelo Coop e a professora Dilani Bassan, por suas palavras de incentivo e motivação durante o meu período de aluna na instituição. Reconheço que minha rede de mulheres é potente e que sem ela não seria possível concluir esta etapa especial e significativa no contexto da liderança feminina no cooperativismo. Também agradeço às cooperativas nas quais pude executar treinamentos, consultorias e palestras sobre liderança feminina, especialmente no tema Comitê Mulher e Desenvolvimento Regional.

Aos mestres da Faccat, expresso minha gratidão pelo conhecimento compartilhado e pela inspiração. Em especial ao meu orientador, professor Roberto Tadeu Ramos Moraes, que foi fonte de motivação para minha escolha do mestrado na instituição Faccat, sendo referência no tema que constitui meu objeto de estudo: o cooperativismo. Aos colegas do mestrado, agradeço pela jornada que construímos juntos e juntas, pelas trocas e pelo apoio mútuo. Destaco as colaboradoras Andressa e Gabriely, que estiveram presentes durante a jornada, tornando nossa caminhada acadêmica mais leve e significativa.

À professora Anelise Rambo, agradeço pelo acolhimento como orientadora de estágio e pela oportunidade de aprofundar meus conhecimentos sobre Desenvolvimento

Regional. Sua orientação foi fundamental para ampliar minha visão e fortalecer minha trajetória acadêmica.

Este trabalho é fruto de uma rede de apoio, inspiração e dedicação coletiva. A todos e todas que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui, deixo meu mais profundo agradecimento.

RESUMO

A presente pesquisa teve como tema a participação das mulheres no cooperativismo e suas contribuições para o desenvolvimento regional no estado de Sergipe, Nordeste do Brasil. A pauta da liderança feminina tem com expressiva relevância, especialmente em cooperativas que valorizam a responsabilidade social e a diversidade. O estudo fundamenta-se em diretrizes da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que reconhecem o empoderamento feminino como essencial para o fortalecimento para a construção e desenvolvimento de comunidades. A pesquisa delimita seu campo de análise ao estado de Sergipe, caracterizado por sua população de 2,2 milhões de habitantes e 27.193 cooperados, conforme dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2025).

A investigação orienta-se por três objetivos específicos: 1 - identificar os desafios e oportunidades da participação feminina nos comitês regionais, 2 - analisar os impactos da atuação dos comitês para o desenvolvimento econômico e social na perspectiva das lideranças femininas e 3 - identificar a participação do Sistema OCESE como promotor do desenvolvimento regional. A Metodologia do estudo adotou uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com lideranças femininas e aplicados questionários fechados às participantes do Comitê Estadual Elas pelo Coop, em Sergipe. A amostra foi composta por 10 mulheres, entre associadas e colaboradoras de diferentes ramos do cooperativismo, mas que estão membras do Comitê Estadual Elas Pelo Coop. A coleta de dados incluiu pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso único, com análise interpretativa dos dados qualitativos e tratamento estatístico dos dados quantitativos, por meio da escala likert. A integração das duas abordagens permitiu uma compreensão abrangente do fenômeno, validando os resultados e ampliando a interpretação sobre os impactos da liderança feminina no desenvolvimento regional. Todos os procedimentos seguiram as normas éticas e Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo anonimato e confidencialidade às participantes. Conclui-se que a participação feminina no cooperativismo sergipano, impulsionada pelos comitês de mulheres, é estratégica para o fortalecimento para o movimento cooperativista e para o desenvolvimento regional. A pesquisa oferece subsídios para novas estratégias que ampliem a representatividade feminina, consolidando o cooperativismo como modelo econômico e inclusivo.

Palavras-chave: Cooperativismo; Liderança Feminina; Desenvolvimento Regional; Sergipe.

ABSTRACT

This research focused on the participation of women in cooperatives and their contributions to regional development in the state of Sergipe, in the Northeast of Brazil. The topic of female leadership is of great importance, especially in cooperatives that value social responsibility and diversity. This study is based on guidelines from the United Nations (UN) and the International Cooperative Alliance (ICA), which recognize women's empowerment as essential for strengthening community building and development. In Brazil, the OCB System (Organization of Brazilian Cooperatives) plays a central role in promoting diversity and inclusion, standing out for the creation of the Women's Committees *Elas pelo Coop*, which aim to increase female representation. The research limits its field of analysis to the state of Sergipe, characterized by its population of 2.2 million inhabitants and 27,193 cooperative members, according to data from the Brazilian Cooperative Yearbook (2025). OCESE (Organization of Cooperatives of the State of Sergipe), the state unit of OCB, acts as a promoter of training, development and institutional representation of cooperatives in Sergipe, and in this context the investigation is guided by three specific objectives: to identify the challenges and opportunities of female participation in regional committees, to analyze the impacts of the committees' actions on economic and social development from the perspective of female leadership, and to identify the participation of the OCESE System as a promoter of regional development. The study methodology adopted a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative methods. Semi-structured interviews were conducted with female leaders, and closed questionnaires were administered to participants of the "Women for Co-op" State Committee in Sergipe. The sample consisted of 10 women, including associates and collaborators from different branches of the cooperative movement, but who are members of the State Committee "Women for Cooperatives". Data collection included documentary and bibliographic research, as well as a single case study, with interpretive analysis of qualitative data and statistical treatment of quantitative data. The integration of the two approaches allowed for a comprehensive understanding of the phenomenon, validating the results and broadening the interpretation of the impacts of female leadership on regional development. All procedures followed ethical standards and the General Data Protection Law (LGPD), guaranteeing anonymity and confidentiality to the participants. It is concluded that the participation of women in the

cooperative movement in Sergipe, driven by women's committees, is strategic for strengthening the cooperative movement and for regional development. The research provides insights for new strategies that expand female representation, consolidating cooperativism as an economic and inclusive model.

Keywords: Cooperativism; Female Leadership; Regional Development; Sergipe.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa político da região Nordeste.....	18
Figura 2 – Distribuição de cooperados por unidade federativa (UF)	19
Figura 3 – Participação das mulheres no quadro social	20
Figura 4 – Distribuição por sexo dos dirigentes em cooperativas	21
Figura 5 – Labirinto de liderança percorrido por mulheres em cargos de liderança ..	36

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Processo para a fabricação de leite de coco da Serigy.....	33
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária das participantes	55
Gráfico 2 – Perfil das participantes: escolaridade	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Barreiras do labirinto de liderança	37
Quadro 2 – Esquematização para a coleta de dados.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBC	Congresso Brasileiro do Cooperativismo
CNCOOP	Confederação Nacional das Cooperativas
CONFEBRAS	Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito
ESG	<i>Environmental, Social, and Governance</i>
FACCAT	Faculdades Integradas de Taquara
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCESE	Organização das Cooperativas do Estado de Sergipe
ODS	Objetivos Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OQS	Organização do Quadro Social
PLURD	Planejamento Urbano e Regional/ Demografia
SE	Sergipe
SESCOOP	Serviço Nacional Aprendizagem do Cooperativismo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UF	Unidade Federativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 O COOPERATIVISMO COMO MODELO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL	25
2.1 A trajetória da mulher no cooperativismo.....	27
2.2 Barreiras à liderança feminina	33
2.3 Governança e liderança feminina	39
3 METODOLOGIA	44
3.1 Delineamento da pesquisa	44
3.2 Estudo exploratório	46
3.3 Pesquisa bibliográfica e documental	46
3.4 Universo e amostra	47
3.5 Instrumentos de coleta de dados	48
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.1 Estruturação do perfil das participantes do Comitê	54
<i>4.1.1 Perfil das participantes – Escolaridade.....</i>	<i>55</i>
<i>4.1.2 Perfil das participantes – Nível de liderança.....</i>	<i>56</i>
<i>4.1.3 Perfil das participantes – Tempo de atuação no movimento cooperativista</i>	<i>57</i>
4.2 Resultados e sua discussão: a leitura das participantes da pesquisa.....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO ÀS MEMBRAS DO COMITÊ ESTADUAL ELAS PELO COOP SERGIPE	76
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA COLABORADORAS DO SISTEMA OCESE	80
ANEXO A – TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA USO DE DADOS EM FINS ACADÊMICOS E DE PESQUISA	81

1 INTRODUÇÃO

Este estudo faz parte da linha de pesquisa Economia, Meio Ambiente e Dinâmicas de Desenvolvimento Territorial Sustentável, do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, da Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), que está vinculado à área de Planejamento Urbano e Regional/ Demografia (PLURD) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Inserida na temática da atuação das mulheres no cooperativismo, a presente dissertação teve por objeto a atuação de lideranças femininas no estado de Sergipe, na região Nordeste do Brasil.

A pauta de liderança feminina tem destaque, principalmente, em cooperativas e empresas que valorizam a responsabilidade social. Segundo Miltersteiner e colaboradores (2020), esta é uma discussão delicada e evidencia que práticas de gestão em torno da diversidade não necessariamente garantem a aderência das organizações à causa, apesar da relevância do tema.

O entendimento de liderança feminina que pauta esse debate está alinhado com os da Organização das Nações Unidas (ONU) e Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Na visão da ONU, empoderar mulheres e promover a equidade de gênero em todas as atividades sociais e econômicas são garantias para o efetivo fortalecimento das economias, além de impulsionar os negócios e melhorar a qualidade de vida. Por sua vez, a ACI declarou que as cooperativas têm a tarefa de melhorar a capacidade de empoderar as mulheres, colaborando com a sociedade civil e somando no processo de sensibilização social de formulação de políticas públicas (Sistema OCB; Anuário Coop; Somos Coop, 2025).

Diante da importância do tema, a contribuição das discussões envolvendo a liderança feminina para maior visibilidade do cooperativismo ocorreu no ano de 2025. O cooperativismo é considerado uma oportunidade única para reafirmar a contribuição do modelo de negócio para o desenvolvimento sustentável na construção de comunidades mais resilientes e para fortalecer políticas públicas em benefício das sociedades ao redor do Brasil e do mundo (Sistema OCB; Anuário Coop; Somos Coop, 2025). O ano de 2025 destaca-se por ter sido designado o Ano Internacional das Cooperativas pela ONU, momento em que o cooperativismo passou a ocupar um espaço central na agenda global.

No que se refere ao movimento cooperativista no Brasil, a representação do sistema cooperativista se centra no Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), principal entidade representativa do movimento no Brasil. Formado pelo Serviço Nacional Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e Confederação Nacional das Cooperativas (CNCOOP), o Sistema OCB tem se dedicado a essa causa de maneira contínua e vem valorizando e investindo em programas e soluções para o desenvolvimento das mulheres.

O Sistema propõe soluções inovadoras para os desafios contemporâneos, como promoção da diversidade, da equidade e da inclusão, impulsionando as lideranças femininas. Entre suas soluções destaca-se a importância dos Comitês de Mulheres, denominados Elas pelo Coop, articulados através das organizações estaduais (Sistema OCB, 2026). O Sistema OCB entende que as cooperativas que adotam as soluções se destacam no mercado ao promoverem a diversidade, equidade e inclusão, alinhando-se às práticas modernas de mercado e preparando-se para um futuro mais inclusivo e sustentável.

A OCB está presente em todas as regiões, em 27 organizações estaduais, além de uma unidade nacional, destinadas a ouvir e atender as necessidades das cooperativas. A unidade nacional trabalha pelo desenvolvimento do cooperativismo no Brasil, enquanto as unidades estaduais oferecem apoio direto às cooperativas. Os focos diferenciados, mas complementares, somam forças para um importante objetivo: potencializar a presença do setor na economia e na sociedade (Sistema OCB; Anuário Coop; Somos Coop, 2025).

As unidades estaduais da OCB desempenham um papel fundamental no que se refere às particularidades geográficas, buscando entender as necessidades específicas de cada região como uma maneira de promover o desenvolvimento regional e os fatores que potencializam a participação das mulheres.

No que se refere à pauta para novos debates acadêmicos, Santos (2023) propôs a análise do crescimento da perspectiva de gênero no campo da Geografia. Como resultado do grande empenho e luta de mulheres que acompanharam as transformações sociais e econômicas na ciência, análises dos papéis de gênero e das segregações étnicas e raciais passaram a ter papel fundamental no debate da sociedade contemporânea.

O movimento das teorias *queer* e feministas dos anos 1990, além de desafiar a forma de se fazer geografia, firma compromissos políticos com a justiça social, a

equidade e o desmantelamento do poder da ciência que também gera as hierarquias sociais (Silva, 2010). A Geografia, enquanto uma ciência social, incorporou esta perspectiva na medida em que compreendeu que os variados grupos sociais desenvolvem espacialidades distintas e que a atenção em torno das relações de gênero amplia a capacidade compreensiva do espaço geográfico (Santos, 2023). Nessa linha, Santos (2023) entende que a perspectiva de gênero é significativa para os movimentos de mulheres latino-americanas, que incluíram os debates em torno de temas como o acesso à terra, à cidade, ao mercado de trabalho, à divisão de riquezas, à justiça ambiental e às instâncias políticas.

Compreender a geografia como elemento de análise na sua relação com as pautas de gênero e sexualidade ainda gera certos desconfortos e polêmicas. As temáticas estão presentes na ciência geográfica há mais de trinta anos. Portanto, são comuns os questionamentos sobre a validade das abordagens desse teor para o desenvolvimento teórico e metodológico da ciência (Silva, 2010). Em seu diálogo com as geografias feministas e *queer*, fortemente influenciadas pelo pensamento de Judith Butler, gênero e sexo são compreendidos como construções sociais permanentes que vão muito além da mera representação de papéis (Silva, 2010). A esse respeito, Silva (2010) defende que a geografia incorpora a noção de construção social do sexo, gênero e desejo e as relações de poder inerentes a essas noções.

Em um processo de permanente tensão e movimento, evidencia-se a importância de considerar o espaço e o tempo nas análises das experiências da vivência cotidiana. Desse modo, sublinha-se a relevância da pesquisa que analisa o movimento cooperativista na região Nordeste, especificamente no estado de Sergipe (SE). O estudo ocorreu por meio da Organização das Cooperativas do Estado de Sergipe (OCESE), unidade estadual da OCB que representa e apoia as cooperativas sergipanas. Atualmente com 34 cooperativas registradas no sistema, a OCESE oferece capacitação, fomento ao desenvolvimento e representação institucional às cooperativas no estado. A entidade também trabalha em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de Sergipe (SESCOOP/SE) para promover a intercooperação, a formação profissional e o monitoramento das cooperativas.

Segundo Silva (2022), a delimitação da região torna-se oportuna para que pesquisadores do desenvolvimento se atenham às temáticas de gênero e considerem o quanto seus desdobramentos impactam e influenciam os processos de

desenvolvimento dos países e regiões. Partindo dessa recomendação, os parágrafos a seguir abordam as características do estado de Sergipe e o cenário do cooperativismo na região.

Sergipe é um dos nove estados do Nordeste brasileiro. Tem como limites o Oceano Atlântico, Alagoas ao norte, e a Bahia a oeste e ao sul. É o menor estado brasileiro em extensão, com 21.938,188km² e 75 municípios, incluindo a capital, Aracaju (IBGE, 2025a). O último censo do IBGE estimou a população de Sergipe em 2.210.004 pessoas (IBGE, 2025a).

A Figura 1 apresenta o mapa político da região, identificando os nove estados da região Nordeste.

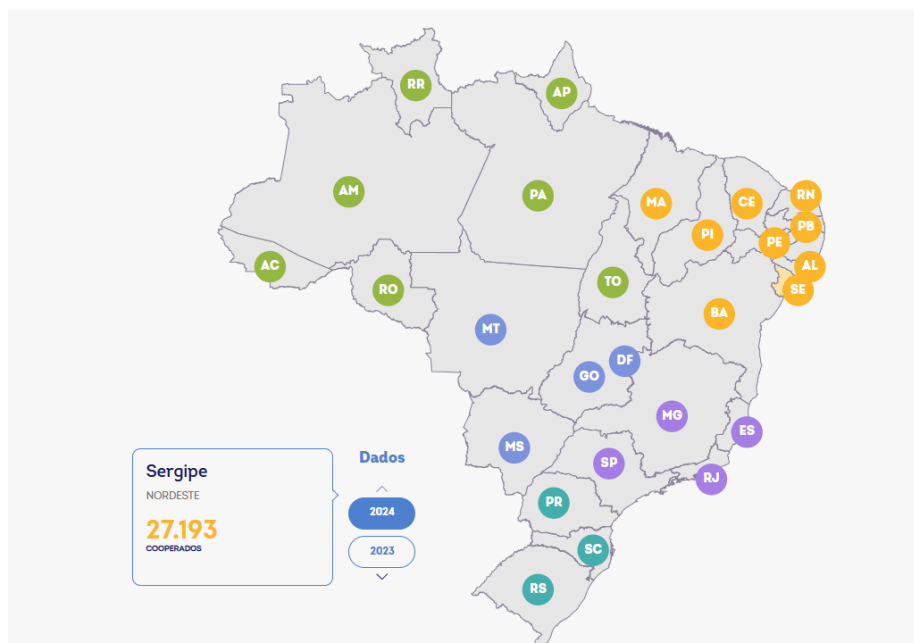
Figura 1 – Mapa político da região Nordeste



Fonte: IBGE (2017).

A delimitação será representada através das seguintes informações: Sergipe, cuja capital é Aracaju, possui uma população de 602.757 habitantes, conforme o Censo do IBGE (IBGE, 2025a). De acordo com o Anuário da OCB (Sistema OCB; Anuário Coop; Somos Coop, 2025), no cenário cooperativista, o estado conta com 27.193 associados, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2 – Distribuição de cooperados por unidade federativa (UF)



Fonte: Sistema OCB, Anuário Coop e Somos Coop (2025).

Constata-se que, no Nordeste, existe um esforço de revitalização das práticas cooperativas, através dos diversos fóruns realizados, na sua grande maioria, promovidos pelas entidades representativas do cooperativismo e universidades (Abreu *et al.*, 2008). Há uma força de revitalização desde a formação do quadro social, passando pela apropriação de ferramentas adequadas de gestão organizacional, o que permite ocupar um espaço de destaque no mercado local, regional e nacional.

Diante da contextualização, a presente pesquisa evidenciou a análise da presença das mulheres no cooperativismo, no que permeia as discussões considerando mecanismos de desenvolvimento regional (Silva; Rambo, 2023).

Partindo da articulação entre desenvolvimento regional, cooperativismo e as mulheres, a presente pesquisa tem como tema estabelecer e evidenciar as possíveis relações. A participação feminina no cooperativismo e suas contribuições para o desenvolvimento regional Nordeste, no Estado de Sergipe, Brasil, a partir do comitê Elas pelo Coop.

O campo do conhecimento referente aos temas da participação e liderança das mulheres no contexto do cooperativismo ganha cada vez mais evidência. A importância da participação feminina foi reconhecida no 14º Congresso Brasileiro do

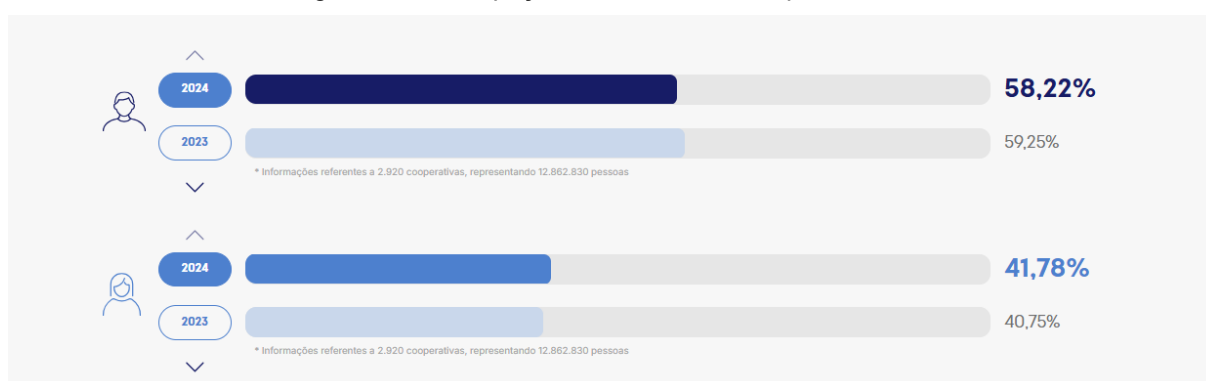
Cooperativismo (CBC), em 2019, e com a efetivação do Comitê Nacional de Mulheres em janeiro de 2021 (Sistema OCB; Elas pelo Coop, 2022).

Nesse contexto, encontram-se reflexões sobre como o movimento cooperativista carrega a oportunidade significativa de contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), através da natureza diversificada das atividades das cooperativas. Considera-se o ODS 5, que visa a alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas por meio da representatividade democrática e inclusiva (Buttenbender *et al.*, 2021). Buttenbender e colaboradores (2021) afirmam que o objetivo de igualdade de gênero pode ser alcançado através do segundo princípio cooperativo: a gestão democrática. O princípio faz referência às cooperativas que são organizações democráticas, controladas por seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.

Ressaltando a importância do tema, o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (Sistema OCB; Anuário Coop; Somos Coop, 2025) revela informações acerca da representatividade feminina nas lideranças cooperativistas. O anuário aponta para a necessidade urgente de mecanismos para contemplar os princípios da educação, formação e informação, além de promover o interesse pela comunidade, como iniciativas que impulsionariam a igualdade de gênero, mas também fortaleceriam o desenvolvimento regional.

Nesse cenário, avaliou-se o grau de participação das mulheres na distribuição por gênero na perspectiva de associadas.

Figura 3 – Participação das mulheres no quadro social



Fonte: Sistema OCB, Anuário Coop e Somos Coop (2025).

Na figura 3, a distribuição por sexo do quadro social das cooperativas revela o aumento da participação das lideranças femininas em 2024 relação ao ano anterior.

Os principais ramos do cooperativismo com presença feminina são: Consumo, Crédito, Saúde e Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Quando analisamos a distribuição de cooperadas nos estados brasileiros, a participação feminina supera a masculina no Ceará, alcançando 63% do quadro social (Sistema OCB; Anuário Coop; Somos Coop, 2025).

A figura 4 apresenta a análise e o acompanhamento da distribuição por sexo, indicando um aumento gradual da participação feminina na direção das cooperativas ao longo dos últimos anos. Em 2024, por exemplo, 22% do total de dirigentes eram mulheres, revelando uma evolução contínua desde 2020 (Sistema OCB; Anuário Coop; Somos Coop, 2025).

Durante o processo de construção da pesquisa, verificou-se a necessidade de atualização dos dados referente a participação feminina no cooperativismo, no que se refere à análise da distribuição por sexo dos dirigentes. Essa alteração nas informações ressalta a importância de considerar a dinâmica das mudanças ocorridas ao longo do estudo, uma vez que a composição por gênero é considerada um fator relevante para a formulação de hipóteses na participação e sobre os padrões de representatividade observados. Dessa forma, a atualização das informações referente a participação feminina no cooperativismo fortalece a consistência da análise e amplia as possibilidades interpretativas acerca das tendências identificadas.

Figura 4 – Distribuição por sexo dos dirigentes em cooperativas



Fonte: Sistema OCB, Anuário Coop e Somos Coop (2025).

Para Lopes (2021), a pauta de inclusão das mulheres está cada vez mais presente na sociedade, nas empresas e cooperativas, com o propósito de ajudar a desenvolver uma sociedade mais justa e igualitária. Segundo dados do IBGE (2022), no que se refere à categoria Mercado de trabalho / Mulheres / Ocupadas / Cargos

gerenciais no estado de Sergipe, a representação feminina se encontra em 36,7% (IBGE, 2022).

Diante desse cenário, a pergunta que orientou a presente pesquisa foi a seguinte: Como a participação de mulheres no comitê estadual contribui para minimizar as barreiras relacionadas às lideranças femininas, promovendo o desenvolvimento regional?

Neste estudo, a problemática foi investigada através do Sistema OCESE, a entidade que representa institucionalmente os interesses das cooperativas Sergipanas.

A pesquisa foi estruturada a partir de duas hipóteses centrais. A primeira considera que a implementação dos comitês estaduais Elas pelo Coop contribui para amenizar barreiras enfrentadas por lideranças femininas, favorecendo o fortalecimento da atuação dessas mulheres e impulsionando o desenvolvimento regional. A segunda hipótese sustenta que ambientes que estimulam a visão estratégica, a resiliência e a adaptabilidade são fundamentais para ampliar a participação efetiva das mulheres, criando condições mais favoráveis para que elas assumam papéis de liderança e protagonismo.

A pesquisa foi delineada com base em um objetivo geral e em objetivos específicos que orientaram sua condução. O objetivo geral consistiu em investigar a participação das mulheres no cooperativismo e suas contribuições para o desenvolvimento regional no estado de Sergipe. Para alcançar os resultados, foram estabelecidos objetivos específicos: identificar os desafios e oportunidades da participação feminina nos comitês regionais; analisar os impactos da atuação desses comitês para o desenvolvimento econômico e social sob a perspectiva das lideranças femininas; e identificar a participação do Sistema OCESE como agente promotor do desenvolvimento regional.

O atual cenário do cooperativismo brasileiro, apreendido pelos dados oficiais do setor, compilados no Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2025, permite diversas reflexões. A publicação disponibiliza as principais informações sobre o cooperativismo brasileiro e seus impactos em âmbito nacional e estadual (Sistema OCB; Anuário Coop; Somos Coop, 2025). Entende-se que o anuário é uma ferramenta essencial para a sociedade, organismos públicos e privados. Esses dados servem como base para estratégias destinadas ao crescimento do setor e ressaltam a potência do

cooperativismo enquanto modelo econômico (Sistema OCB; Anuário Coop; Somos Coop, 2025).

Esse contexto e a relevância da temática, ressaltada pelas informações disponibilizadas, revelam a justificativa da dissertação de analisar o comitê de mulheres estadual de Sergipe Elas pelo Coop como ferramenta para estimular a participação das mulheres nas organizações cooperativas.

No que se refere às organizações cooperativas, Lopes (2021) as entende como organizações socialmente responsáveis e comprometidas com o desenvolvimento econômico e social dos seus associados e comunidade, sendo a pauta de inclusão das mulheres como meio para assegurar a perenidade na natureza societária. O comitê estadual de Sergipe tem como premissa reunir mulheres associadas e colaboradas dos diferentes ramos do cooperativismo. Seguindo as observações a respeito da delimitação do estudo ao comitê como elemento para o desenvolvimento regional, é importante compreender que para trazer mais diversidade e novas vozes ao movimento, o Sistema OCB efetivou, em 2021, o comitê nacional Elas pelo Coop.

Composto por “Embaixadores Coop” jovens e mulheres, além de membros indicados pelas Organizações Estaduais, os Comitês têm a missão central de ampliar a participação feminina e de jovens na liderança do cooperativismo (Sistema OCB, 2026). Segundo o Sistema OCB (2026), os Comitês são órgãos consultivos e fazem parte da estratégia do Sistema para promover a inclusão e a diversidade, atuando para o fortalecimento da participação democrática das mulheres.

Neste sentido, a presente investigação faz parte do empenho de compreender os norteadores para a implantação e os fatores de sucesso para o planejamento do Comitê (Braatz; Kuhn, 2012), cujos encontros buscam desenvolver a autoconfiança e a autoestima das cooperativistas e, com isso, promover melhorias na capacidade de relacionamento entre as sócias e seus familiares, bem como com a comunidade na qual estão inseridas.

No contexto da liderança feminina, a justificativa para a realização desta pesquisa se fundamentou na pesquisa de Lopes (2021). Segundo esse estudo, apesar de haver vários artigos sobre liderança feminina, ainda há poucas pesquisas sobre liderança feminina nas organizações cooperativas nas bases de dados de publicações científicas, tais como EBSCOHost, Scielo e Capes.

Nesse sentido, a dissertação evidencia ao problematizar e analisar o Comitê de Mulheres Estadual Elas pelo Coop na perspectiva de contribuir com subsídios para

o sistema cooperativista, o que poderá auxiliar na criação e direcionamento de estratégias para os comitês estaduais como promotores do cooperativismo e do desenvolvimento regional.

Esta dissertação estrutura-se em cinco capítulos: o primeiro capítulo consiste nesta introdução; o segundo apresenta a fundamentação teórica, compreendendo: a trajetória das mulheres no cooperativismo e o desenvolvimento regional e a liderança feminina; o terceiro capítulo descreve a metodologia empregada na pesquisa; o quarto capítulo apresenta e discute os resultados, avaliando suas contribuições ao desenvolvimento regional; e, por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa.

2 O COOPERATIVISMO COMO MODELO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Por cooperativa, entende-se uma livre associação entre trabalhadores que exercem uma mesma atividade econômica. Dito de outra forma, as cooperativas são compostas por pessoas que se unem voluntariamente em uma organização de propriedade comum e gerenciada democraticamente. Nesses termos, o cooperativismo, atuação que deriva da cooperativa, faz-se presente tanto no cenário econômico competitivo como na realidade social das comunidades, contribuindo para o desenvolvimento das localidades onde estão estabelecidas (Cazarolli, 2021).

No contexto do Cooperativismo como modelo para o desenvolvimento regional, a educação cooperativista ocupa papel fundamental no processo de construção de conhecimento e no entendimento de espaços transformadores para a liberdade de expressão. Amartya Sen, filósofo e economista indiano ganhador do Prêmio Nobel de Economia no ano de 1998, apresenta o conceito original de desenvolvimento centrado na qualidade de vida humana e no bem-estar, relação intimamente conectada com a educação. A teoria de Sen reflete que o ser humano deve ser o centro do processo de desenvolvimento, processo esse que se concentra no acesso dos indivíduos aos serviços que envolvem educação, saúde, exercício de direitos civis e demais liberdades (Saleh, 2023).

Em suas teorias sobre desenvolvimento humano, Sen destaca a importância das capacidades, ou seja, a liberdade das pessoas de escolherem e viverem a vida que valorizam. A educação amplia essas capacidades, proporcionando às pessoas as habilidades e o conhecimento necessários para tomar decisões informadas e exercer seus direitos de maneira plena. Com a educação, os indivíduos podem acessar melhores oportunidades de emprego, participar ativamente da vida política e social e desfrutar de uma maior autonomia pessoal (Moser, 2024).

Amartya Sen (1999 *apud* Wentroba; Botelho, 2021) defende, ainda, que o desenvolvimento econômico deve estar acompanhado do desenvolvimento humano. Para o autor, o desenvolvimento é alcançado a partir da expansão das capacitações humanas. Para ele, a vida humana é um conjunto de “fazeres e seres” chamado de “funcionamentos”, estando a qualidade de vida das pessoas associada ao acesso à capacidade de funcionarem como seres humanos (Reymão; Cebolão, 2017). Freire (1996) vai nesse mesmo sentido quando afirma que, se, de um lado, não pode haver

desenvolvimento sem lucro, este não pode ser, por outro lado, o objetivo do desenvolvimento.

Além disso, a educação é um catalisador crucial para o desenvolvimento econômico, visto que sociedades com altos níveis de alfabetização e educação tendem a ser mais produtivas e inovadoras (Moser, 2024). Dessa forma, deve-se considerar o bem-estar das pessoas, que está intrinsecamente ligado à liberdade de escolha e às oportunidades, sem desconsiderar a importância do crescimento econômico, pois no processo de desenvolvimento os indivíduos possuem liberdade para desenvolver suas capacidades. E a educação faz parte do grupo das liberdades substantivas essenciais que oportunizam a inserção social e econômica dos indivíduos (Reymão; Cebolão, 2017).

A relação entre o movimento cooperativista e o desenvolvimento regional se estabelece por meio dos princípios do cooperativismo. Os princípios do cooperativismo adotados neste trabalho limitam-se aos princípios da educação, formação e informação e interesse pela comunidade. Nesse sentido, o capítulo dedica-se a discutir essa relação, situando no Comitê de Mulheres Elas Pelo Coop como objeto de análise.

Para entender o fenômeno, Veiga (2016) apresenta o desenvolvimento na concepção dos autores Amartya Sen e de Mahbub Ul Haq, segundo a qual o desenvolvimento acontece quando os benefícios servem à ampliação das capacidades humanas. Destacam-se as quatro capacidades mais elementares: ter uma vida longa e saudável; ser instruído; ter acesso aos recursos necessários a um nível de vida digna; e ser capaz de participar em comunidade.

Nesse contexto, a capacidade de ser instruído é entendida a partir dos autores Ferreira, Souza e Santos (2025), para quem a educação cooperativista desempenha um papel estratégico e insubstituível para fomentar a emergência e o fortalecimento da liderança feminina nas cooperativas. Segundo os autores, 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 a formação crítica, política e social dos associados e lideranças. Os autores acrescentam que a educação se torna um instrumento essencial para desconstruir estereótipos de gênero, incentivar a participação ativa das mulheres em espaços decisórios e promover uma cultura organizacional inclusiva. Além disso, possibilita

resultados, evidenciando o desenvolvimento da região em que as cooperativas estão inseridas.

Portanto, o fortalecimento da educação cooperativista deve ser compreendido como uma ação fundamental para ampliar e materializar a inclusão das mulheres em cargos de liderança. Do mesmo modo, investir em formação continuada, em políticas afirmativas e na sensibilização das lideranças formais e estatutárias das cooperativas contribui para a construção de organizações democráticas e representativas.

A pauta para compreender o movimento cooperativista por meio de seu princípio de educação cooperativista como instrumento de desenvolvimento e inclusão das mulheres em cargos de liderança nos leva a refletir que é possível afirmar, conforme Silva e Rambo (2023), destacam que o desenvolvimento regional se constrói a partir da diversidade de atores locais. Nesse contexto, a redução das desigualdades entre homens e mulheres configura-se como uma ruptura urgente e necessária. Os autores evidenciam a dificuldade enfrentada pelas mulheres para se tornarem agentes políticos do desenvolvimento regional em razão das desigualdades estruturais que ainda pesam sobre elas.

2.1 A trajetória da mulher no cooperativismo

Esta subseção começa revisitando a visão histórica do cooperativismo, estabelecendo uma conexão com a trajetória das mulheres no movimento. Em seguida, apresenta suas significativas contribuições para o desenvolvimento regional.

As últimas décadas registram a importância do movimento cooperativo como alternativa às desigualdades socioeconômicas enquanto movimento que promove o desenvolvimento sustentável. Segundo Schneider (2015), o desenvolvimento sustentável pode ser conceitualmente compreendido em três dimensões: econômica, social e ambiental. Nessa perspectiva, enquanto a individualidade se constrói como um dos princípios do desenvolvimento capitalista e da racionalidade técnica instrumental, o cooperativismo se destaca como forma de desenvolvimento sustentável, em uma lógica inversa ao contexto revolucionário.

A concepção capitalista de uma sociedade racional está diretamente relacionada aos direitos individuais e, particularmente, ao direito à propriedade privada (Marchesan; Boneti; Tomporoski, 2019). Em contrapartida, o movimento cooperativista nos convida a refletir e a traçar um novo caminho para nossos modos

de consumo, de trabalho e relações de investimentos, contribuindo para melhores condições para as pessoas, comunidades e negócios (Sistema OCB, 2026).

A esse respeito, Bialoskorski Neto (2012) destaca que a organização cooperativa é caracterizada por princípios discutidos pelos socialistas associacionistas, influenciados pelo pensamento de fraternidade, igualdade, liberdade e solidariedade. Nessa linha, Schneider (2010) define as cooperativas como organizações constituídas pela associação de pessoas que buscam melhores condições econômicas, sociais e culturais. Por outro lado, Rodrigues (2008) pondera que as cooperativas são organizações focadas nas pessoas, mas orientadas para o negócio, o que configura um grande desafio e, ao mesmo tempo, uma vantagem comparativa. A respeito dos desafios enfrentados pelo cooperativismo e seu potencial de promover alternativas e benefícios coletivos ao longo da história, Perim (2018) observa:

Desde o surgimento até os dias atuais, o cooperativismo enfrentou diversos momentos, crises, foi confrontado, reestruturado e se firmou como um movimento que congrega em si condições de ser, mesmo operando em um ambiente capitalista, um instrumento com capacidade de atenuar os traumas econômicos e sociais vividos pelos indivíduos em decorrência do capitalismo e assim, permanece frutificando em cooperativas de diversos ramos e atividades, gerando benefícios proporcionados por meio da cooperação que são manifestados em muitos lugares do mundo (Perim, 2018, p. 2).

Essa contextualização sintetiza como o cooperativismo consolidou-se como uma alternativa socioeconômica capaz de compartilhar respostas às desigualdades e às crises impostas pelo sistema capitalista. A evolução histórica do movimento cooperativista encontra um ponto de inflexão significativo no século XIX, quando, diante das transformações da Revolução Industrial e da exploração da mão de obra, surgiram iniciativas organizadas que deram origem ao modelo moderno.

O cooperativismo moderno, hoje conhecido como as sociedades cooperativas, teve início em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, Manchester, quando 28 tecelões fundaram uma cooperativa de consumo, com o objetivo de se contrapor à exploração de mão de obra durante a revolução industrial. Desde então, o cooperativismo se desenvolveu e ganhou reconhecimento mundial (Silva; Costa 2010).

É importante ressaltar que o cooperativismo no Brasil surgiu a partir de 1932, devido à reestruturação das atividades agrícolas estimuladas pelo poder público, bem como pela promulgação da lei do cooperativismo brasileiro (Pinho, 1996).

No cenário pós-guerra, as conquistas femininas no mercado de trabalho ganharam maior destaque, trazendo à tona a questão da divisão sexual do trabalho. A compreensão e as respostas à situação de inferioridade feminina no âmbito do trabalho (Miltersteiner *et al.*, 2020) configuraram um relevante tema a ser estudado pela academia e pelo mercado.

Em pesquisas históricas, encontra-se o primeiro registro da participação das mulheres no cooperativismo e verifica-se como seu protagonismo no cooperativismo e ao longo da história do movimento impulsionou a autonomia e o empoderamento feminino, seja por meio do trabalho, da promoção de uma economia mais justa e equilibrada ou do compromisso em melhorar a vida da comunidade (Confebras, 2023).

Desde a criação do Movimento Cooperativista, em 1844, com a Sociedade Cooperativa Equitativa dos Pioneiros de Rochdale, no interior da Inglaterra, as mulheres tiveram voz e lugar. Em 1846, a tecelã Eliza Brierley entrou para a história como a primeira mulher a se associar como membro em uma cooperativa, num gesto revolucionário em uma época em que elas não tinham direitos legais nem civis e eram excluídas da participação econômica. Eliza abriu portas para milhões de mulheres em todo o mundo que até hoje buscam nesse modelo de negócio oportunidades mais justas (Confebras, 2023).

Eliza Brierley representa a participação das mulheres com um gesto revolucionário, promovendo a primeira experiência de liderança feminina no movimento cooperativista da época. No que se refere à conquista de direitos civis, o pioneirismo de Eliza Brierley é ainda mais emblemático quando o contexto considerado para comparação é o brasileiro: o país só viu o direito ao voto feminino ser conquistado em 1932 e até 1962 as mulheres casadas dependiam da permissão de seus maridos para trabalhar fora (Azevedo, 2022). As barreiras para ascensão profissional das mulheres eram visíveis e institucionalizadas. Em decorrência desses cenários, alguns estudos buscaram identificar as principais barreiras que as mulheres enfrentam no decorrer de suas carreiras para chegar às posições de liderança (Azevedo, 2022).

No que se refere ao histórico do cooperativismo no Brasil, a pesquisa destaca o registro da primeira cooperativa de crédito, fundada em 1902 pelo Padre Theodor Amstad, que nasceu na Suíça e chegou ao país em 1885. Egewarth (2015) observa que Theodor Amstad fundou, em 28 de dezembro de 1902, a Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis, atualmente Sicredi Pioneira,

que foi a primeira cooperativa de crédito da América Latina e é a cooperativa mais antiga em funcionamento no Brasil.

Os registros de 1912 documentam os desafios da época, como o de promover a participação das mulheres em movimentos coletivos. Recuperando a discussão do estatuto de uma associação, Port (2022) destaca que as lideranças femininas foram incentivadas pelo Padre Theodor Amstad como forma de promover a participação das mulheres através da fundação da Sociedade União Popular Volksverein:

Dessa maneira, as portas da Associação acham-se franqueadas não apenas para os homens, mas também para as mulheres. Pois, por acaso não se diz: sócio poderá ser qualquer católico, e católicas são também as mulheres, e diga-se, para a nossa vergonha, elas são muitas vezes melhores que os homens! Se tivesse dependido apenas de mim, o parágrafo teria uma redação mais explícita: sócios poderão ser todos os católicos de ambos os sexos. Infelizmente fui voto vencido na expressão de “ambos os sexos”, foi suprimida. Mas estimadas damas, ouçam o meu conselho: candidatai-vos em grande número para ingressar na Sociedade União Popular, em tal número que vençam os homens em número de votos (Amstad, 1912 *apud* Port, 2022, p. 122).

A posição do Padre Theodor Amstad revela que a preocupação de inserir as mulheres no contexto da comunidade como forma de participação e estímulos para formação de novas lideranças não é algo novo. Também se percebem as contribuições do movimento cooperativista e a ampliação do debate na pauta de desenvolvimento regional, o que inclui a importante contribuição de promover uma abordagem que valoriza a participação das mulheres na sua natureza de espaço, o que significa reconhecer os seus movimentos na dinâmica regional.

A abordagem histórica demonstra que há mais de um século têm-se notícias do debate sobre as raízes históricas e as bases materiais que explicam a opressão das mulheres. Nesse debate, a opressão de gênero não seria um fenômeno biológico, mas algo que se dá nas relações sociais concretas, portanto, passível de investigação (Schweder, 2023).

Considera-se o Desenvolvimento Regional um desafiador tema de estudo, uma vez que novos debates são inseridos na pauta continuamente. As teorias de gênero, por exemplo, têm contribuído para pensar novas formas de desenvolvimento, bem como para visualizar e ponderar sobre formas predominantes de natureza, estrutura e função, com o objetivo de alcançar o desenvolvimento (Almeida, 2022).

Compreende-se, portanto, que o Desenvolvimento Regional pode incorporar diversas teorias, proporcionando uma perspectiva múltipla para os problemas

relacionados ao desenvolvimento desigual das regiões e que se tornaram estruturais. As regiões representam espaços de pluralidade e diferença, com destaque para a diversidade de seus sujeitos e da produção espacial. Esse contexto leva à reflexão sobre as desigualdades, sejam elas econômicas, políticas, culturais ou de gênero Almeida (2022).

Na perspectiva de Schweder (2023), o desenvolvimento regional não é apenas a conjunção de desenvolvimento e região. Trata-se de um objeto de estudo multidisciplinar que vai além da economia e da geografia e se traduz também em uma forma de enxergar o mundo. O autor entende que desenvolvimento regional é um processo de mudanças sociais e econômicas que acontecem em uma determinada região.

Schweder (2023) destaca, ainda, que as mulheres contribuem com o imaginário nacional e que as relações de gênero são inerentes a espaços físicos e materiais, bem como a espaços simbólicos e discursivos, de modo que o espaço acaba influenciando as relações sociais. E salienta que o espaço também é constitutivo dessas relações, pois sofre influência de questões vinculadas a gênero, raça, classe social, entre outros elementos. A instituição dos papéis de gênero, no Brasil, apresenta-se com diversas variações, dada a dimensão espacial do país. Ou seja, as mulheres podem ser classificadas ou caracterizadas segundo os comportamentos ou costumes sociais a depender de sua região ou de seu local de morada. Nesse caso, em um país com profundas diferenças socioeconômicas como o Brasil, as regiões também podem constituir-se de complexas diferenças entre mulheres de localidades diferentes (Almeida, 2022).

Acerca do conceito de “regiões”, Almeida (2022) indica que região é um espaço geográfico, relativo e relacional, que se distingue de outros espaços (contíguos ou não) delimitados por um mesmo critério; uma região que se distingue de outras regiões. Uma região é um espaço distinto de outros espaços, e essa distinção repousa no reconhecimento de que cada região possui traços específicos, diferentes dos possuídos por outras regiões. Esses traços, frequentemente, dizem respeito à natureza e à cultura. As regiões são, em síntese, o resultado da ação das gentes no (e sobre o) espaço que ocupam no curso de sua história (Theis, 2020).

No que se refere ao Desenvolvimento Regional, Schweder (2023) complementa que a região consiste em processos produzidos e reproduzidos continuamente por relações sociais e, conseqüentemente, marcados por desigualdades, partindo da ideia

de que as regiões são produtos de relações sociais e que essas relações escapam ao controle e autonomia.

Assim, é importante analisar a história da formação do território brasileiro. Segundo Almeida (2022, p. 19):

[...] retornando às questões das mulheres, considerando a análise, cabe ressaltar o estudo da geógrafa britânica Linda McDowell no livro *Género, identidad y lugar: un estudio de las geografías feministas*, no qual provoca os seguintes questionamentos: “as diferenças entre homens e mulheres dependem da localidade em que vivem? Se os atributos de gênero são uma criação social, como feminilidade e a masculinidade variam no tempo e no espaço?” (McDowell, 2000, p. 11). Essas indagações são reveladoras e demonstram uma preocupação com a produção de espaços conflitantes e assimétricos entre sujeitos de diferentes lugares.

Conforme o estudo de Almeida, a pluralidade cultural pode tornar-se uma desigualdade estrutural produzida pela diversidade do gênero feminino no espaço. Estamos estruturados socialmente por princípios de diferenciação, seja de gênero, raça, classe ou origem regional (Almeida, 2022).

A região de interesse a este estudo, o Nordeste brasileiro, é um espaço que evoca um conjunto imagens e discursos que foram construídos, no plano simbólico, desde o início do século XX. No imaginário nacional, remete a elementos vinculados imagética e discursivamente a partir de características como o tradicionalismo (Almeida, 2022).

No que diz respeito às mulheres na região e aos núcleos de pesquisa, identificou-se o registro significativo da participação feminina nas atividades econômicas locais. Um exemplo notável é o processo de fabricação de leite de coco pela Serigy (fotografia 1), a mais antiga indústria de coco no Brasil, onde a participação das mulheres foi registrada desde a década de 1950 (IBGE, 2025b).

Fotografia 1 – Processo para a fabricação de leite de coco da Serigy



Fonte: IBGE (2025b)

Para Almeida (2022), é importante ressaltar que se compreende que os reflexos de um “novo” Nordeste e de seus sujeitos, particularmente as mulheres, são consequências de políticas, discursos e ações que reposicionam a região em lugar de prioridade.

Essas reflexões corroboraram para entendermos a participação das mulheres na sua natureza de espaço, principalmente em um cenário regional. O enfoque na valorização do conhecimento sobre gênero e desenvolvimento regional permite identificarmos elementos do movimento cooperativista.

São diversos os fatores essenciais para o desenvolvimento, incluindo estruturação produtiva, fortalecimento democrático, sustentabilidade ambiental, diversidade étnica, cultural e de gênero, inclusão social e inovação. Nesse contexto, destaca-se a importância do movimento cooperativista como ferramenta para promover a participação das mulheres, principalmente buscando promover o desenvolvimento regional.

2.2 Barreiras à liderança feminina

O fenômeno da liderança vem sendo analisado a partir de múltiplas perspectivas e são distintos os significados que o termo assume a depender da abordagem. O presente estudo aborda o conceito no campo do conhecimento ao que refere ao desenvolvimento regional na busca da compreensão e do desenvolvimento

das lideranças femininas, promovendo reflexões sobre suas contribuições para o desenvolvimento regional.

Neste trabalho, o conceito de liderança é entendido conforme a definição de Stogdill (1950, p. 4): “A liderança pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas”. O autor enfatiza a ideia de liderança como um traço para uma prática relacional e situacional. Isso significa que a liderança não se resume às características pessoais do líder, mas emerge da interação entre líder e liderados, tendo como finalidade orientar o grupo na direção de objetivos. Dessa forma, Stogdill (1950) valoriza o contexto, a dinâmica social e a capacidade de mobilizar pessoas, elementos que continuam sendo centrais nas teorias contemporâneas de liderança.

Segundo Alves (2022), o pensamento acerca da pauta da liderança está relacionado ao Desenvolvimento Regional no que implica considerar a relação a partir das pessoas que estão na região, suas potencialidades, os seus objetivos e construções que sustentam o seu desenvolvimento. Percebe-se a provocação que “o desenvolvimento é complexo dado que são diversos paradigmas filosóficos que orientam noções expressas pela literatura” (Alves, 2022, p.177).

Diante da provocação acerca da complexidade do desenvolvimento, este estudo aborda a temática da liderança feminina e os desafios a ela relacionados. Conforme discutido por Miltersteiner e colaboradores (2020), na medida em que a sociedade passa a se pautar pelo nível do discurso da subjetividade humana, desejo, inovação, criatividade, sendo o processo produtivo para novas discussões em torno de um estilo “feminino de liderança”.

Na prática, não é simples. As mulheres esbarram em preconceitos, estereótipos de gênero e fatores culturais. Segundo Azevedo (2022, p. 7), “A liderança feminina é uma barreira colocada através de associações mentais conscientes e inconscientes sobre mulheres, homens e líderes, em que se associam mulheres e homens com características diferentes” e conotam a liderança aos homens. Azevedo (2022) destaca que, historicamente, as posições de liderança nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, são ocupadas majoritariamente por homens, ao passo que a menor representatividade feminina nos cargos de liderança deve-se essencialmente a fatores culturais.

Nesse contexto, o estudo se volta à participação das mulheres e suas relações como desenvolvimento regional. Corrêa, Silveira e Kist (2019) entendem o conceito de desenvolvimento regional considerando a região como fruto de um processo histórico que a molda e sustentam que o desenvolvimento regional pressupõe uma ruptura na perspectiva em que o ator se coloca, pois é um processo que exige transformação nas bases sociais e econômicas, mudanças estruturais, além de estratégias construídas de forma conjunta entre os diversos atores de uma região.

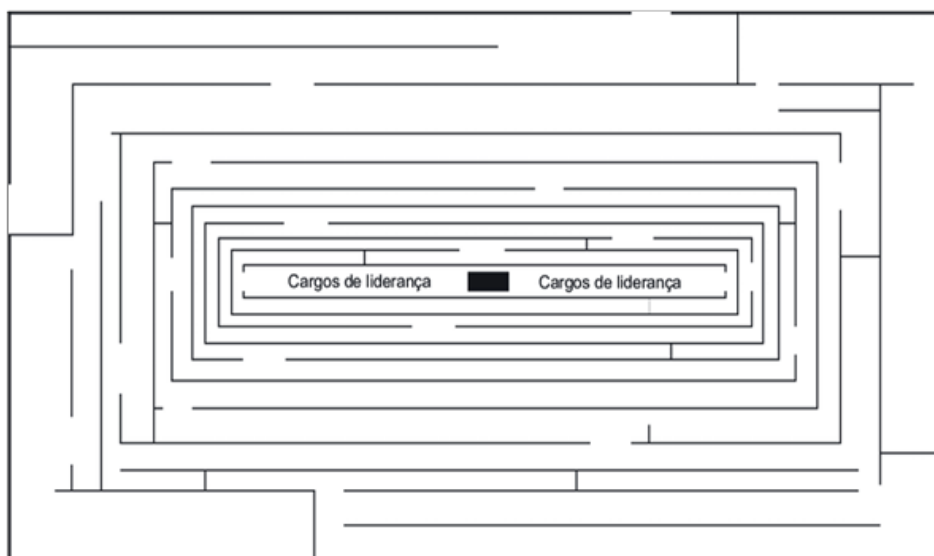
Além disso, a reflexão sobre a participação das mulheres e igualdade de gênero nos remete a discussões teóricas referentes ao termo sororidade. “A sororidade é apresentada como uma palavra que surgiu, sem se saber muito bem de onde, para expressar um sentimento que pode (ou deve) ser experimentado por todas as mulheres, para que o projeto político da igualdade de gênero se concretize” (Leal, 2019, p. 120).

As mulheres atualmente alcançam posições de liderança que antes não eram possíveis, contudo, existem diversas barreiras no âmbito profissional e pessoal. A reprodução da desigualdade de gênero nas organizações encontra espaço para debates: na busca de formação para os diferentes estilos de lideranças, buscando promover diálogos sobre os temas que se relacionam com a temática da sororidade.

A sororidade é apresentada como um instrumento capaz de mobilizar ações políticas, retirando as mulheres do isolamento e possibilitando a união de sua força em prol de objetivos feministas. A sororidade está presente nas ações que o grupo de mulheres promove (Leal, 2019). Assim, um dos caminhos, é que a “a sororidade teria levado as mulheres a uma ação cooperativa e comunicativa, fundamentada no diálogo e orientada à preocupação com a outra” (Leal, 2019, p. 123).

A sororidade também pode ser entendida como proposta para amenizar os efeitos do labirinto da liderança feminina. Azevedo (202) apresenta a alternativa ao teto de vidro, proposto no estudo de Eagly e Carli (2015) “Mulheres e o Labirinto da Liderança” (figura 5), publicado pela Harvard Business Review. O artigo propõe o “labirinto” como representação da ideia de que há um objetivo desafiador a ser alcançado: a ascensão profissional de mulheres.

Figura 5 – Labirinto de liderança percorrido por mulheres em cargos de liderança



Fonte: Azevedo (2022), elaborado a partir dos estudos de Eagly e Carli (2015).

O labirinto da liderança, segundo Eagly e Carli (2015), amplia a compreensão sobre os desafios enfrentados pelas mulheres, mostrando que o problema não é apenas chegar ao topo, mas realizar um percurso com barreiras estruturais e culturais. Essa metáfora é especialmente útil para pensar o desenvolvimento regional, pois evidencia que a participação feminina como agente político depende da superação de desigualdades persistentes e da construção de ambientes inclusivos.

Compreender o labirinto e as barreiras é determinante para estabelecer os temas que estão propostos neste estudo. Segundo Sandberg e Scovell (2013 *apud* Azevedo, 2022), apesar de complexa, a rota das mulheres para a liderança resulta em uma sabedoria que beneficia tanto elas mesmas quanto suas organizações e se reflete no desenvolvimento regional. A respeito da metáfora do labirinto de liderança, Lopes (2021) argumenta que não há um único motivo, mas vários desafios a serem superados pelas mulheres para alcançar os cargos de liderança.

No que se refere à liderança feminina e suas barreiras, destacam-se os resultados das pesquisas das autoras Lopes (2021) e Azevedo (2022), como forma de promover reflexões. Evidenciaram, a partir dos trabalhos de Eagly e Carli (2015), as cinco barreiras do labirinto da liderança: Vestígios de preconceito; Resistência à liderança da mulher; Problemas com estilo de liderança; Demandas da vida familiar; e Pouco Investimento em Capital Social (quadro 1).

Quadro 1 – Barreiras do labirinto de liderança

Vestígios de preconceito	- Refere-se ao fato de que o homem ainda ganha mais e obtém vantagem em relação à mulher igualmente qualificada na disputa de cargos tradicionalmente ocupados por homens (Lopes, 2021)
Resistência à liderança das mulheres	- As pessoas associam mulheres e homens a características diferentes e vinculam homens a mais características que conotam liderança (Azevedo, 2022) - As pessoas associam homens e mulheres a traços distintos e vinculam os homens ao maior traço que denota a liderança. Se entende como associações mentais disseminadas (Lopes, 2021)
Problemas com estilo de liderança	- Líderes mulheres precisam cultivar um estilo de liderança eficaz em que conciliem as qualidades amigáveis com as qualidades dominantes consideradas de sucesso (Azevedo, 2022) - Os homens e mulheres associam a liderança à figura do homem em razão de modelos mentais inconscientes. A liderança feminina está em um estilo mais participativo e colaborativo do que comumente adotado pelos homens (Lopes, 2021).
Demandas da vida familiar	- Para muitas mulheres, as voltas mais fáticas no labirinto são as tomadas sob pressão das responsabilidades familiares (Azevedo, 2022). - A maternidade é uma das responsabilidades fundamentais para a mulher. As mulheres geralmente acompanham a educação dos filhos e se dedicam às atribuições domésticas, o que exige equilíbrio de tempo entre trabalho e família (Lopes, 2021).
Pouco investimento em capital social	- Para conciliar trabalho e família, as mulheres acabam por deixar pouco tempo para socializar com colegas e construir redes profissionais (Azevedo, 2022). - A dificuldade de conciliar trabalho e família faz com que as mulheres tenham pouco tempo para as conexões, mas se entende que networking é um fator primordial para o crescimento profissional (Lopes, 2021).

Fonte: Adaptado de Eagly e Carli (2007, 2015 *apud* Azevedo, 2022; Lopes, 2021).

Além dessas, o presente estudo aborda a barreira do capital social, conforme entendido por Azevedo (2022, p. 7):

O capital social é o investimento na promoção de uma rede de contatos que promovem troca de experiência e maior socialização. Para Eagly e Carli (2015), devido ao fato de precisarem conciliar trabalho e família, as mulheres acabam por deixar pouco tempo para socializar com colegas e construir redes profissionais. E mesmo com tempo suficiente, podem sentir dificuldades em se beneficiar dessas redes.

Este estudo parte da premissa de que uma das barreiras enfrentadas pelas mulheres no acesso à liderança e ao desenvolvimento regional é o capital social. Como descrito acima, esse conceito refere-se ao investimento na construção de redes de contatos que possibilitam a troca de experiências e a ampliação da socialização. Conforme destacam Eagly e Carli (2015), a necessidade de conciliar trabalho e família

limita o tempo disponível das mulheres para se engajarem em atividades de socialização com colegas e, consequentemente, para consolidar redes profissionais. Além disso, mesmo quando dispõem de tempo, muitas mulheres enfrentam dificuldades em usufruir plenamente dos benefícios dessas redes, seja por barreiras culturais ou estruturais (Azevedo, 2022). Nesse cenário, o cooperativismo surgiria como alternativa estratégica, pois, ao valorizar a educação cooperativista e a construção coletiva, promove espaços de interação e solidariedade capazes de ampliar o capital social feminino. Assim, o princípio cooperativista tem o potencial de contribuir para reduzir desigualdades, fortalecendo a participação das mulheres como agentes políticos do desenvolvimento regional.

Acrescentando à discussão, a pesquisadora Lopes (2021) observou os fatores potenciais e restritivos à liderança feminina. Em seu estudo, foram entrevistadas 14 lideranças femininas no cooperativismo. Como resultados, identificaram-se obstáculos referentes à vida familiar, especialmente à maternidade, como uma das barreiras do labirinto da liderança. A pesquisa também destaca a falta de tempo para socialização e aprendizados coletivos para o crescimento profissional como outra barreira, demonstrando a importância de participar de uma rede com o propósito de desenvolver e capacitar as mulheres para a liderança no cooperativismo. Consubstanciando os estudos de Eagly e Carli (2015), a pesquisa ainda evidencia como potenciais para a liderança feminina o conhecimento e a busca constante por capacitação, além da relevância de experiências profissionais e culturais.

Neste contexto, resgatam-se os princípios do cooperativismo, com a delimitação ao quinto princípio: Educação, Formação e Informação. Segundo Schneider (2012), esse princípio defende a importância da educação na cooperativa, entendida em sua dimensão de “sociedade de pessoas”. Nessa dimensão, além do aspecto da educação, deve-se assumir o processo da formação/capacitação dos associados enquanto usuários, produtores, consumidores, poupadores, trabalhadores e prestadores de serviços.

No cenário em que os desafios de qualidade e de competência no mercado são cada vez maiores, em que a criação e a rápida assimilação tecnológica são condição de sobrevivência das empresas, a educação se faz necessária. Portanto, destaca-se o quinto princípio do cooperativismo: educação, formação e informação, compreendendo educação formal e não formal, contribuindo com ações pedagógicas no sentido de difundir a história, as concepções, os princípios cooperativistas, bem

como os exemplos de cooperativas e de atos de cooperação que prosperaram, geram trabalho, inclusão social, distribuição de renda e sustentabilidade nas diferentes dimensões (Marchesan; Boneti; Tomporoski, 2019).

Diante do exposto, busca-se compreender a relação dos princípios do cooperativismo e as barreiras do labirinto da liderança delimitando o estudo ao quinto princípio: Educação, Formação e Informação e identificando a barreira do Investimento do Capital Social como fatores para a discussão da pesquisa na análise do Comitê Feminino de forma estratégica.

Em síntese, entendido como prática social, conforme análise de Severo e colaboradores (2014), o cooperativismo pressupõe vivência, experiência e educação. Dessa forma, analisar o impacto da rede de mulheres é uma forma de potencializar sua participação e contribuições para o desenvolvimento regional. Segundo Silva e Rambo (2023), afirmam que consiste em um esforço no histórico das desigualdades entre homens e mulheres e propõe discutir o potencial do cooperativismo na remoção de fontes de privação de liberdade das mulheres e a consequente contribuição para a promoção de processos de desenvolvimento regional.

2.3 Governança e liderança feminina

Esta etapa apresenta a governança como estratégia para adoção de boas práticas para participação das mulheres na condução da liderança feminina. Segundo Ribeiro e colaboradores (2024), a presença feminina nos ambientes corporativos não é apenas uma questão de justiça social, mas está profundamente conectada aos princípios de *Environmental, Social, and Governance* (ESG) e ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS5) da Agenda 2030 da ONU, que trata da Igualdade de Gênero:

A presença de mulheres em posições de liderança é fundamental para a adoção de estratégias sustentáveis nas organizações. Mulheres em cargos de destaque trazem uma diversidade de pensamento e ampliam as perspectivas, resultando em equipes mais inovadoras e adaptáveis. Estudos mostram que equipes multifacetadas são mais propensas a encontrar soluções criativas para os desafios empresariais. Além disso, a presença feminina está intrinsecamente ligada aos princípios ESG, servindo como um indicador importante do compromisso das empresas com a sustentabilidade e a responsabilidade social (Ribeiro *et al.*, 2024, p. 2).

Por outro lado, Chijoke-Mgbame, Boateng e Mgbame (2020) destacam que a ascensão da representação feminina nos cargos de liderança e no conselho de administração impacta positivamente nos resultados organizacionais. Ressaltam a importância não apenas de aumentar o número de mulheres em cargos de liderança, mas também de criar um ambiente inclusivo onde suas vozes sejam ouvidas e valorizadas.

Assim, evidencia-se a necessidade de contextualizar e refletir sobre os comitês enquanto ambientes inclusivos e espaços de valorização para as vozes das lideranças femininas. O conceito de Comitê apresentado na pesquisa tem como base em documentos e entidades estratégicas para o desenvolvimento dessa pesquisa IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), através da sua publicação “Governança para cooperativas: fundamentos legais e recomendações práticas e instrumento direcionador o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativista” e “Manual do Comitê Nacional de Mulheres Elas pelo Coop”, ambos do Sistema OCB (Sistema OCB; Elas pelo Coop, 2022).

Conceitualmente, a Governança Cooperativa é entendida como o sistema pelo qual as cooperativas são dirigidas e monitoradas e fundamenta-se em princípios de agência, transparência, prestação de contas e equidade. A governança busca assegurar que as decisões tomadas estejam alinhadas com os interesses do quadro social, promovendo a participação democrática e o equilíbrio entre dirigentes e associados. No que se refere à sustentabilidade, o modelo de governança orienta a cooperativa para gerar valor contínuo, preservar sua identidade e assegurar o pertencimento de seus associados.

A respeito dos associados, a Organização do Quadro Social (OQS) é um mecanismo estratégico da governança que consiste na criação de uma estrutura consultiva para promover a participação ativa e democrática dos cooperados. Por meio da OQS, os cooperados podem ser organizados em comitês, núcleos ou comissões, conforme critérios como região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária. Essa estrutura facilita a estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos, promovendo discussões mais aprofundadas e representativas (Sistema OCB, 2026).

Segundo Santos (2016, p. 23), “a Organização do Quadro Social (OQS) é uma prática institucional que estimula a participação e o envolvimento com os rumos da cooperativa, numa participação democrática e descentralizada”. Além disso, a autora

afirma que: Na organização do Quadro Social, os cooperados precisam ter conhecimento sobre a cooperativa, seus benefícios e serviços, isso facilita dinamizar a comunicação entre a cooperativa e o quadro social.

Para complementar, o cooperado precisa identificar-se com a cooperativa, conscientizando-se quanto à sua condição de dono e usuário da cooperativa. Nesse contexto reside a importância de preparar os cooperados com a educação cooperativista, pois esse processo possibilita identificar lideranças para o cooperativismo e promover ações de integração com o quadro social (Santos, 2016, p. 23).

Nesse sentido, a OCB propõe um comitê referente à pauta de gênero, o Comitê de mulheres, um espaço de formação, representação institucional, intercooperação e elaboração de diretrizes. Podem se configurar ainda em espaços de participação democrática, em que são apresentadas as necessidades específicas desses públicos para a construção conjunta de projetos e propostas para um cooperativismo mais justo e igualitário (Sistema OCB; Elas pelo Coop, 2022).

A respeito da Governança, Ribeiro e colaboradores (2024) também destacam que a presença de mulheres em cargos de liderança oferece benefícios tangíveis, incluindo uma supervisão mais ampla e uma gestão caracterizada pela transparência e ética. Além disso, mulheres em cargos de liderança tendem a priorizar a responsabilidade social corporativa e a adotar abordagens colaborativas na tomada de decisões, o que pode fortalecer a integridade e a reputação organizacional.

Portanto, a criação de Comitês de Mulheres nas cooperativas é proposta como uma estratégia para promover inclusão, diversidade e inovação. No caso das mulheres, os comitês impulsionam a liderança feminina e contribuem para a redução das desigualdades de gênero, estimulando sua atuação em todas as instâncias da cooperativa. Além disso, esses comitês funcionam como importantes espaços de desenvolvimento pessoal e profissional, preparando posições de liderança e protagonismo (Sistema OCB; Elas pelo Coop, 2022).

Segundo argumentam Ribeiro *et al.* (2024), podemos afirmar que a Governança referente ao Comitê são adoções de medidas concretas e abrangentes para promover a representatividade feminina em todos os níveis que englobam não apenas a implementação de políticas de recrutamento e promoção inclusivas, mas também o desenvolvimento de programas robustos e capacitação destinados especificamente às mulheres. Sendo assim o Comitê o elo que sustenta a relação com a Governança.

Partindo do direcionamento do IBGC (2023) sobre boas práticas além da conformidade, os Conselhos de Administração das cooperativas podem adotar medidas que reforcem sua legitimidade, aprimorem a supervisão estratégica e fortaleçam a confiança dos cooperados. Entre as iniciativas recomendadas destacam-se:

A criação de comitês de assessoramento, tal iniciativa consiste nos comitês de apoio ao conselho, como auditoria, riscos, ética, sustentabilidade, governança, sucessão, elegibilidade e pessoas mesmo sem exigência legal. Esses são apenas exemplos, mas cada cooperativa pode adotar outros, conforme sua realidade e, quando oportuno, contar com especialistas externos (IBGC, 2023). Dessa forma, os comitês fortalecem a prestação de contas e a equidade, pois permitem que as partes interessadas sejam ouvidas e consideradas, reduzindo assimetrias de informação e promovendo uma governança participativa e alinhada ao coletivo.

Embora não haja exigência legal, o artigo 47, § 1º, da Lei nº 5.764/1971 (Lei do Cooperativismo) estabelece que o estatuto social da cooperativa “poderá criar outros órgãos necessários à administração”. Essa disposição oferece base legal para a criação de comitês de assessoramento, ainda que não haja regulamentação que a torne obrigatória (IBGC, 2023).

O mesmo tema de boas práticas estabelece a relação entre a pauta de gênero e governança no tema em que lista boas práticas. Diversidade no conselho: garantir o equilíbrio de gênero, raça, gerações, origens regionais e profissionais, assegurando representatividade dos diferentes perfis de cooperados.

A diversidade, alinhada aos valores de equidade, igualdade e solidariedade do cooperativismo, contribui para uma governança mais justa e legítima. Conselhos diversos em termos demográficos e cognitivos têm maior potencial de inovação, legitimidade social e capacidade de reduzir o risco de concentração de visão (IBGC, 2023).

Para o movimento cooperativista, os comitês são instrumentos de fortalecimento da governança e da democracia interna. Eles permitem que diferentes vozes sejam ouvidas, ampliam a legitimidade das decisões e garantem que o cooperativismo se mantenha fiel aos seus princípios de participação, solidariedade e autogestão. Assim sendo, o objeto de estudo dessa pesquisa é o Comitê Elas Pelo Coop, exemplar de uma estratégia nacional com desdobramentos para as unidades estaduais.

A partir dos conceitos apresentados, observa-se a estrutura e direcionamento dos comitês a partir da sua governança em seu funcionamento. Segundo a OCB, os comitês podem ser temporários ou permanentes, dependendo dos objetivos e das demandas específicas da cooperativa. Comitês permanentes são criados para tratar de temas recorrentes e estratégicos, enquanto comitês temporários são estabelecidos para abordar questões específicas ou projetos e oportunidades de prazo determinado. Os comitês reúnem-se periodicamente, de acordo com a demanda dos temas a serem analisados (Sistema OCB, 2026).

Neste trabalho, no que se refere ao Comitê De Mulheres Cooperativistas, Elas Pelo Coop, entende-se como temporário na medida que se promove a renovação das suas membras. Para constituição do Comitê de Mulheres é necessário seguir um plano de ação que dependerá de um conjunto de atividades a serem realizadas em um determinado período (Sistema OCB; Elas pelo Coop, 2022).

Em síntese, podemos afirmar, com base nos estudos de autores como Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), que, no contexto do cooperativismo, para alcançar objetivos e estratégias organizacionais, é necessário direcionar assuntos organizacionais, especialmente para principais funções de monitoramento ou supervisão.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos definidos. O objetivo desta seção é proporcionar ao leitor uma compreensão clara do encadeamento lógico que orientou cada etapa do estudo. As subseções a seguir detalharão os métodos e a abordagem de pesquisa adotados.

Este tópico irá abordar os procedimentos metodológicos adotados e as fontes dos dados. Tais procedimentos refletem a classificação e a definição da pesquisa quanto à sua natureza, à abordagem do problema, aos objetivos e procedimentos técnicos e à técnica de coleta e análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

No processo de delineamento metodológico, o estado de Sergipe foi escolhido por representar um recorte regional estratégico à compreensão do cooperativismo em sua diversidade. Apesar de sua reduzida dimensão territorial, o estado apresenta uma dinâmica socioeconômica marcada pela coexistência de setores tradicionais e emergentes, o que permite observar como o cooperativismo se adapta a diferentes contextos produtivos e culturais. Além disso, a análise de dados de Sergipe é amplamente relevante para compreender os desafios e potencialidades do cooperativismo em escala regional, na figura da Unidade Estadual OCB, OCESE.

Adotou-se uma metodologia de pesquisa de abordagem mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas. A coleta de dados foi feita com entrevistas e questionários.

Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 117):

O que diferencia basicamente a entrevista do questionário é que a primeira é sempre realizada face a face (entrevistador mais entrevistado); também pode ou não ser realizada com base em um roteiro de questões preestabelecidas e até mesmo impressas, enquanto o segundo, necessariamente, tem pré-requisitos a elaboração de um impresso próprio com questões.

O método misto foi adotado com o intuito de obter uma compreensão dos fenômenos estudados. Segundo Lopes (2021), pesquisas recentes sobre a pauta de liderança feminina em contextos organizacionais têm apontado a necessidade e

relevância da abordagem qualitativa. Na perspectiva de Richardson e colaboradores (1999, p. 90), a pesquisa qualitativa “[...] pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Prodanov e Freitas (2009) acrescentam que o delineamento qualitativo permite ao pesquisador manter contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão e coletar dados descritivos. A partir dessa abordagem, pode-se obter narrativas que ajudam a entender e explicar os fenômenos sociais de maneira compreensiva (Lopes, 2021).

A respeito da pesquisa de campo, Minayo (2009, p. 63) afirma que “Embora haja muitas formas e técnicas de realizar o trabalho de campo, são dois os instrumentos principais desse tipo de trabalho: a observação e a entrevista”. Segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 64), “É a pesquisa em que observamos e coletamos dados diretamente no próprio local”. O acesso ao local para a realização da pesquisa de campo foi possível em função da proximidade da pesquisadora e de seu trabalho como instrutora.

Em síntese, a abordagem qualitativa foi empregada neste estudo com o propósito de compreender o fenômeno social, a experiência e os significados a partir da perspectiva dos indivíduos envolvidos.

Por sua vez, a pertinência e aplicabilidade do método quantitativo a este objeto de estudo foram evidenciadas por Silva (2022) em seus estudos sobre o tema das mulheres no cooperativismo e as suas reflexões para o desenvolvimento regional. A abordagem quantitativa adotada neste estudo consistiu na coleta de dados estatísticos por meio de questionários com perguntas fechadas aplicados às participantes do Comitê Estadual Elas pelo Coop, apresentados com dados em escala Likert.

Segundo Silva, Canholato e Miro (2016), emprega-se a escala de Likert na aplicação de questionários por serem utilizados com frequência em pesquisas de opinião. Trata-se de uma escala psicométrica das mais conhecidas e utilizadas em pesquisas quantitativas. É empregada quando se pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada, podendo ser utilizada como metodologia nas pesquisas sobre educação e de geografia.

Além de proporcionar economia de tempo, a esquematização dos questionários resulta em uma “[...] representação exata dos objetivos e na estrutura de aplicação, tabulação e interpretação” (Manzato; Santos, 2012, p. 10), facilitando o processo de análise das informações obtidas e permitindo a tabulação com o suporte de planilhas eletrônicas, o que agiliza o processo e as análises dos resultados.

3.2 Estudo exploratório

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa teve caráter exploratório. Segundo Prodanov e Freitas (2009), a pesquisa exploratória permite o estudo do tema e em geral envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Gonsalves (2007) acrescenta que a pesquisa exploratória se caracteriza pelo desenvolvimento e elucidação de ideias, com a finalidade de proporcionar uma visão geral e aproximada a certo acontecimento insuficientemente exposto.

3.3 Pesquisa bibliográfica e documental

Em relação aos procedimentos técnicos, o estudo também compreenderá a pesquisa bibliográfica e documental. Para Prodanov e Freitas (2009, p. 68), uma pesquisa é bibliográfica “[...] quando elaborada a partir de material publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico e internet”. O enquadramento da pesquisa como documental tem relação com a utilização de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (Gil, 2010).

Para embasar este estudo, foram utilizadas publicações de relevância acadêmica: dissertações, teses, artigos científicos com bases: Scielo, Scopus e Google Acadêmico e livros. Segundo Lakatos e Marconi (2003), são considerados fontes de documentos os arquivos públicos, como os arquivos municipais, estaduais e nacionais. Contendo majoritariamente documentos oficiais, tais como: ordens régias, leis, ofícios e relatórios. Esta pesquisa valeu-se de documentos disponibilizados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Esses materiais representaram uma fonte de informações sobre as práticas cooperativistas,

incluindo relatórios, estudos setoriais e manuais. A credibilidade e a relevância dos documentos da OCB foram fundamentais para a análise desenvolvida neste trabalho

Outro procedimento metodológico utilizado na pesquisa foi o estudo de caso único, conforme definição a seguir:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2010, p. 39).

De acordo com Gil (2010), o estudo de caso é uma pesquisa caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível em outro tipo de estudo. Nesses termos, o estudo de caso permite uma análise aprofundada e contextualizada do fenômeno, proporcionando insights detalhados sobre comportamentos, experiências e interações em situações reais.

O estudo de caso apresenta-se como a estratégia metodológica mais adequada para esta pesquisa, pois possibilita uma análise aprofundada da liderança feminina no cooperativismo regional. Essa escolha se sustenta teoricamente porque o estudo de caso permite compreender fenômenos complexos em sua realidade social e cultural. A metodologia favorece a articulação entre teoria e prática, oferecendo evidências que fundamentam reflexões sobre desenvolvimento regional e demonstram como experiências locais potencializam a conexão entre os temas liderança feminina, cooperativismo e desenvolvimento regional.

3.4 Universo e amostra

Segundo Samara e Barros (2002), amostra é uma parte de um universo ou população que possui as mesmas características. Para este estudo, optou-se por uma amostra não probabilística, conforme definida por Fontanella et al (2011):

Amostra significa definir o conjunto que subsidiará a análise e interpretação dos dados. Nas amostras não-probabilísticas (intencionais), tal definição é feita a partir da experiência do pesquisador no campo de pesquisa, numa empiria pautada em raciocínios instruídos por conhecimentos teóricos (Fontanella *et al.*, 2011, p. 1).

O universo da pesquisa consiste no Comitê Estadual de Sergipe, denominado Elas Pelo Coop. O Comitê consiste em uma iniciativa alinhada à OCB Nacional.

A amostra desta pesquisa é composta por 13 participantes vinculadas ao Comitê Estadual Elas pelo Coop em Sergipe. O grupo reúne 10 associadas de diferentes ramos do cooperativismo que participam como membras do Comitê Elas Pelo Coop e 3 colaboradoras que atuam como representatividade Liderança feminina no Cooperativismo no Estado de Sergipe. Todas as interlocutoras representam cooperativas registradas na Organização das Cooperativas do Estado de Sergipe (OCESE), contribuindo para a diversidade de experiências e perspectivas. Considerando que o comitê foi constituído recentemente, a participação das primeiras membras é representativa do processo inicial de organização e consolidação da liderança feminina no cooperativismo regional. Nesse contexto, a pesquisa foi realizada da seguinte forma: Pesquisa Qualitativa para as 3 colaboradoras do Sistema e Pesquisa quantitativa para as 10 membras do Comitê de Mulheres.

Os critérios que orientaram a escolha da amostra e da Unidade Estadual OCESE como universo incluem:

- A existência de uma rede de relacionamento aberta na Unidade Estadual. Fundamental para a obtenção da autorização necessária para a pesquisa, a rede permitiu estabelecer contatos diretos e de confiança, garantindo uma comunicação eficiente e uma maior colaboração das envolvidas. A rede viabilizou um ambiente propício para a troca de informações, o que enriqueceu o processo de coleta de dados;

Os critérios de inclusão estabelecem que as participantes devem estar inseridas no contexto do cooperativismo, residir na mesma região e serem participantes do comitê. Os critérios de exclusão são os casos em que a participante recusar em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ou qualquer condição que limite a capacidade das mulheres para participar do estudo. Ressaltou-se que a participação na pesquisa não é obrigatória, embora fosse de grande importância para as estratégias para o movimento cooperativista e o desenvolvimento regional.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados atendeu ao objetivo de congregar dados relacionados ao problema pesquisado.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisadora compromete-se a manter o sigilo dos dados e garantiu que todos os fatores fossem considerados para minimizar os riscos ao menor nível possível durante a condução da pesquisa. Além disso, a OCESE, comprometida com questões éticas e conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), disponibilizou para a pesquisadora o documento formalizando os aspectos éticos, elaborado pelo setor jurídico da organização.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário (apêndice A) e entrevistas semiestruturadas (apêndice B). Os questionários foram aplicados às membras do comitê com endereço virtual disponibilizado para acesso ao formulário do Google e as entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com as colaboradoras do Sistema OCESE por meio de videoconferência na plataforma Microsoft Teams. As ideias e perguntas propostas no roteiro de entrevista (elencadas no apêndice B) auxiliaram a pesquisadora a manter foco e conexão com o referencial teórico e a evitar interferir na condução das respostas, para que as participantes sentissem que podiam responder de forma livre e não conduzida.

Os dados foram analisados por diferentes procedimentos, de acordo com o instrumento aplicado. As respostas obtidas por meio dos questionários foram tratadas com base na escala Likert, a fim de mensurar percepções em relação à liderança feminina. Para as entrevistas, adotou-se a análise interpretativa, que possibilitou compreender os significados atribuídos pelas membras do comitê às suas experiências e práticas. A combinação metodológica buscou assegurar a objetividade na sistematização das informações, fortalecendo a consistência da investigação sobre o cooperativismo feminino e suas implicações para o desenvolvimento regional.

O Quadro 2 apresenta a esquematização do processo de coleta de dados, evidenciando a distribuição das participantes conforme os instrumentos utilizados. As participantes foram organizadas em dois grupos distintos: aquelas que responderam aos questionários e aquelas que participaram das entrevistas. Essa divisão permite visualizar a abrangência da coleta, bem como a complementaridade entre os diferentes métodos empregados.

Quadro 2 – Esquematização para a coleta de dados

Grupo participante da pesquisa	Número de participantes	Estrutura da entrevista	Observações
---------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

Membras do Comitê Estadual Elas pelo Coop – OCESE	10	Apêndice A	Instrumento de Coleta de dados - Questionário
Lideranças femininas do Sistema OCESE	3	Apêndice B	Instrumento de Coleta de dados - Entrevista Semiestruturada.

Fonte: elaborado pela autora (2026)

Conforme indicado no quadro 2, as lideranças do movimento cooperativista em Sergipe foram entrevistadas com o objetivo de coletar respostas qualitativas que potencializem e validem as contribuições das membras do Comitê. Dessa forma, a pesquisa reconheceu as participantes sob a seguinte denominação: participante 1, participante 2 e participante 3.

A validações do questionário enquanto instrumento de coleta foi feita através da aplicação de um pré-teste com três participantes. O pré-teste foi realizado de forma remota por intermédio da aplicação de conferência virtual Microsoft Teams, devido à distância, com gravação mediante consentimento e com o emprego de ferramenta gravador de voz (celular) para a transcrição das informações. Dessa forma, foi possível vislumbrar a necessidade de adaptações prévias antes da aplicação efetiva do instrumento

As entrevistas foram conduzidas com líderes femininas no movimento cooperativismo e que são membras do Comitê Elas Pelo Coop. Segundo Gerhardt *et al.* (2009), na entrevista semiestruturada o pesquisador prepara um roteiro de questões sobre o assunto que está sendo considerado, mas consente, e às vezes até estimula, que o entrevistado fale livremente sobre temas. Essa técnica qualitativa foi empregada com o objetivo de explorar em profundidade as experiências, percepções e desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança, assim como suas contribuições para o desenvolvimento regional.

Para responder às hipóteses do estudo e complementar as informações obtidas nas entrevistas, nos documentos e nas observações, a aplicou-se um questionário exclusivamente às participantes do Comitê Estadual da OCB Sergipe, coletando dados quantitativos sobre a presença de mulheres nas organizações cooperativas e os impactos percebidos em relação ao desenvolvimento regional. Inicialmente, o questionário foi estruturado em 10 perguntas para ser aplicado às 18 participantes.

Previam-se a aplicação do formulário para 18 participantes. Porém, o Comitê foi implantado e seguem ativas o número de 10 participantes. As respostas foram coletadas em uma escala Likert permitindo a quantificação das variáveis de interesse.

A decisão de adotar as diferentes técnicas como estratégia de coleta de dados – entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental, questionário – orienta-se em trabalhos como o de Perim (2018), para quem o método de comparação de diferentes fontes permite que seja possível a triangulação os dados e que sejam vistos como complementares tendo a finalidade de validação dos resultados.

As participantes foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e tiveram o anonimato garantido. O consentimento da participação foi informado com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O TCLE foi apresentado às participantes no momento da decisão sobre a participação.

O grau de risco foi considerado baixo (cansaço ou aborrecimento ao responder o questionário, desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante a aplicação das entrevistas ou questionário, estresse, entre outros); além disso, a pesquisadora e a OCESE se comprometeram com a privacidade e confidencialidade dos dados das participantes. A respeito do Risco de Privacidade e Confidencialidade: a pesquisadora se comprometeu a não solicitar dados pessoais que possam identificar as participantes. As medidas de proteção e anonimato foram rigorosamente seguidas, incluindo o armazenamento seguro e a anonimização dos dados, comprometendo-se com o cumprimento do prazo de 5 anos para armazenamento das informações.

Assim, foram adotados os seguintes procedimentos:

- a) Obteve-se o consentimento das participantes e assegurou-se que todas as informações coletadas serão mantidas confidenciais e armazenadas em local seguro;
- b) Buscou-se garantir que todas as perguntas fossem claras e compreensíveis para minimizar a má interpretação;
- c) Disponibilizou-se suporte caso alguma participante sentisse desconforto durante a pesquisa e ofertou-se auxílio quando necessário.

Para o procedimento de coleta de dados, realizou-se o primeiro contato com a OCESE para obter o aceite. O sistema, além de disponibilizar um local para a aplicação do questionário, ofereceu também suporte e espaço para as atividades de consultoria.

Para a coleta de dados primários, a pesquisadora estabeleceu contato com a Unidade Estadual da OCESE, que disponibilizou um endereço eletrônico da plataforma Google Forms, permitindo o acesso ao grupo do Comitê de Mulheres Elas Pelo Coop. Esse procedimento garantiu a participação direta das membras do comitê e assegurou a sistematização das respostas. No que se refere aos dados secundários, foram utilizados os registros do Anuário do Cooperativismo Brasileiro, documento que reúne informações atualizadas sobre o cooperativismo em Sergipe. A incorporação desse material reforça o caráter atual da análise, pois oferece uma base sólida para compreender a realidade regional e contextualizar as contribuições da liderança feminina no cooperativismo.

A coleta e tratamento dos dados das entrevistas e questionários aconteceu das seguintes etapas:

Gravação (somente nas entrevistas): para garantir que todas as informações mencionadas durante suas falas fossem coletadas integralmente, evitando perdas de conteúdo e permitindo posterior transcrição e análise detalhada.

Decupagem: seleção e organização das partes mais relevantes das gravações; levando em consideração o relato e a conexão com o referencial teórico articulado;

Transcrição do áudio: transformação do áudio em texto para análise;

Tempo: 45 minutos com cada participante, totalizando 3 entrevistas.

Foram realizadas três entrevistas com profissionais considerados estratégicos, cuja participação teve como finalidade exclusiva validar os resultados obtidos por meio do questionário. A escolha desses profissionais se deu em razão de sua experiência e posição relevante na área, garantindo maior credibilidade e consistência às conclusões da pesquisa.

Os dados qualitativos resultantes das entrevistas semiestruturadas foram submetidos a análise interpretativa.

- Interpretação: os resultados qualitativos foram contextualizados dentro da literatura existente sobre liderança feminina, cooperativismo e desenvolvimento regional.

A análise dos dados quantitativos obtidos por meio dos questionários fechados foi realizada da seguinte maneira:

- Tratamento estatístico: os dados foram organizados em planilhas e analisados utilizando software estatístico Microsoft Excel. Medidas descritivas e percentuais

foram calculados para descrever as características da amostra e a distribuição das respostas.

- Correlação e associação: a pesquisa identificou possíveis correlações entre variáveis, como as barreiras da liderança feminina.

Por fim, a integração dos dados qualitativos e quantitativos foi uma etapa crucial da análise. Os resultados qualitativos complementam e enriquecem as descobertas quantitativas, permitindo uma interpretação mais abrangente do fenômeno estudado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se à análise e discussão dos resultados da pesquisa à luz do referencial teórico elencado ao longo da dissertação. Busca-se, a partir da integração, a compreender formas de percepções, dados e evidências coletadas, especialmente nos temas que articulam liderança feminina, cooperativismo e desenvolvimento regional, com delimitação ao estado Sergipe.

A análise proposta permite observar, de maneira crítica e interpretativa, as contribuições do Comitê Estadual Elas Pelo Coop enquanto estratégia para o movimento cooperativista. Dessa forma, o capítulo visa não apenas apresentar resultados, mas também interpretá-los a partir do referencial teórico e dados oficiais do Sistema Cooperativista.

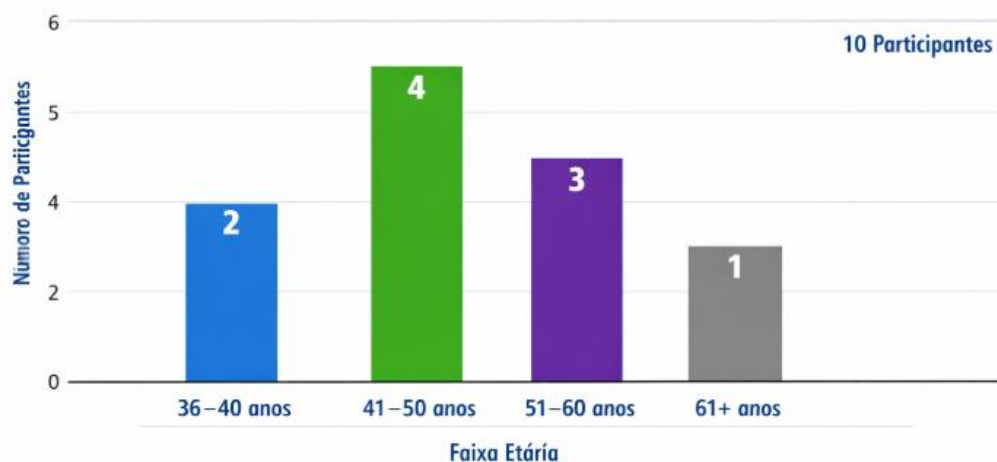
4.1 Estruturação do perfil das participantes do Comitê

Inicialmente, a partir do instrumento de coleta de dados aplicado as integrantes do Comitê de Mulheres Elas Pelo Coop no estado de Sergipe, buscou-se identificar o perfil das participantes. Para tanto, foi aplicado um questionário que possibilitou compreender e analisar suas características, permitindo a construção de um panorama mais detalhado sobre quem compõe o Comitê e quais aspectos podem influenciar os resultados obtidos nas ações desenvolvidas.

No que se refere à faixa etária, observa-se uma heterogeneidade significativa entre as integrantes do Comitê, com idades entre 36 e 68 anos, como observa-se no gráfico 1. Essa amplitude demonstra a presença de mulheres em diferentes fases da vida, o que enriquece a pesquisa ao trazer diferentes perspectivas. A presença de participantes em diferentes faixas etárias amplia o repertório de vivências, permitindo compreender como diferentes gerações se posicionam diante dos temas apresentados, principalmente ao que se refere à gestão das cooperativas.

O perfil revela, portanto, um grupo com predominância de mulheres com idades entre 41 e 57 anos, o que pode contribuir e enriquecer análise, já que suas respostas refletem tanto vivências quanto expectativas futuras, o que foi observado durante o contato com as participantes.

Gráfico 1 – Faixa etária das participantes



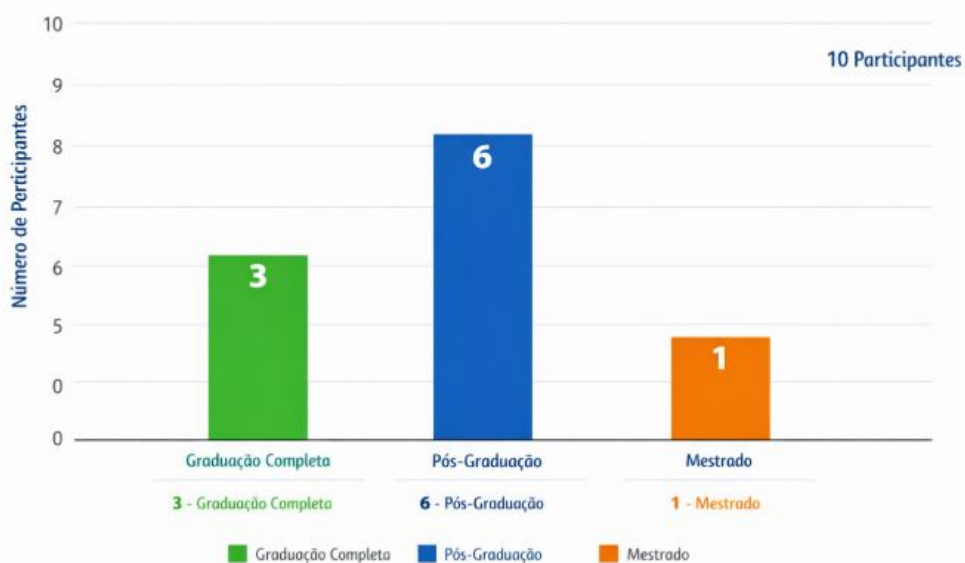
Fonte: elaborado pela própria autora.

4.1.1 Perfil das participantes – Escolaridade

A análise do perfil das participantes revela um grupo com elevado nível de escolaridade. Como ilustrado no gráfico 2, entre as dez respondentes, observa-se predominância de formação em nível de pós-graduação, o que demonstra significativo investimento em qualificação acadêmica. Das respostas coletadas, sete indicam conclusão de cursos de pós-graduação, enquanto três apontam formação superior completa, sendo uma com nível de mestrado.

A formação das participantes se reflete diretamente na qualidade das contribuições realizadas durante a pesquisa. A presença marcante de mulheres com pós-graduação sugere não apenas um compromisso com o desenvolvimento intelectual, mas também uma busca por especialização em suas áreas de atuação, pauta que expressa adesão ao que se refere ao cooperativismo no princípio: Educação, formação e informação.

Gráfico 2 – Perfil das participantes: escolaridade



Fonte: elaborado pela própria autora.

4.1.2 Perfil das participantes – Nível de liderança

No que se refere ao nível de liderança, as participantes ocupam diferentes posições dentro das organizações cooperativas. Entre as dez respondentes, destacam-se aquelas que ocupam cargos de presidente (30%) e conselheira (30%), evidenciando uma presença significativa em cargos estratégicos e de tomada de decisão, ao que se refere ao tema apresentado da Governança, no qual se entende que a Governança como estratégia para adoção de boas práticas para participação das mulheres na condução da liderança feminina. Além disso, 20% das participantes atuam como associadas, desempenhando um importante papel na sustentação das atividades coletivas.

A pesquisa identificou níveis de liderança ocupados por colaboradoras, correspondendo a 20%, o que evidencia sua atuação efetiva em atividades de apoio e execução. A variedade de cargos indica que o grupo não se limita a posições de alta gestão ou a funções vinculadas à Governança das cooperativas, abrangendo também papéis de suporte e de participação, o que favorece uma perspectiva ampla e integrada sobre a liderança feminina.

Portanto, o perfil das participantes revela um equilíbrio entre diferentes níveis de liderança, com destaque às que ocupam posições estratégicas, mas também valorizando a contribuição das que atuam em funções colaborativas. Essa

composição indica pluralidade de experiências e perspectivas, enriquecendo a análise sobre a atuação das mulheres em espaços de liderança.

4.1.3 Perfil das participantes – Tempo de atuação no movimento cooperativista

A análise do tempo de participação das respondentes no movimento cooperativista evidencia as significativas trajetórias. A pesquisa permitiu identificar que entre as dez participantes, há as que ingressaram recentemente, com menos de dois anos de atuação e aquelas com mais de três décadas de experiência. Essa amplitude demonstra a coexistência de diferentes gerações no movimento cooperativista, e enriquece a pesquisa ao trazer perspectivas tanto de quem está iniciando sua jornada quanto de quem já consolidou uma trajetória e um repertório.

O período de cinco anos representa 20% das respostas, seguido por participações entre seis e onze anos. Também se destacam as respostas que indicam participações de 20 anos, e acima de 30 anos, que revelam um compromisso com o movimento.

Esse perfil mostra que o grupo é composto por mulheres com diferentes níveis de experiência, o que permite compreender os desafios enfrentados por novas integrantes quanto às contribuições de lideranças femininas que já se tornaram atuantes. Além disso, evidencia a continuidade e a renovação do movimento cooperativista.

4.2 Resultados e sua discussão: a leitura das participantes da pesquisa

As perguntas foram elaboradas a partir de referenciais teóricos que discutem as barreiras enfrentadas pela liderança feminina. A análise das respostas evidencia que tais barreiras ainda se manifestam, ainda que em diferentes intensidades.

Ao longo da pesquisa, evidenciou-se a importância e a relevância do tema para as participantes, tanto por meio do relato das interlocutoras no espaço disponibilizado ao final do questionário quanto da entrevista. Os depoimentos e afirmações das membras indicam aprovação ao tema da pesquisa “Toda pesquisa ou estudo sobre conquista e reconhecimento de espaços para mulheres é totalmente válido”, conforme participante 1, membra do Comitê, que é complementada pela fala da participante 2: “Muito importante a natureza dessa pesquisa”.

As percepções reforçam a legitimidade da investigação e demonstram que o Comitê de Mulheres Estadual representa um espaço institucional de inclusão que simboliza o reconhecimento de conquistas femininas no cooperativismo.

Os depoimentos revelam que a temática transcende o âmbito acadêmico, alcançando dimensões sociais e culturais que validam a necessidade de ampliar estudos e práticas voltadas ao fortalecimento da participação feminina, consolidando o Comitê como instrumento de empoderamento e desenvolvimento regional.

Em suas pesquisas, Marques e Costa (2021) demonstram a importância da atuação dos comitês pelas ações e aponta que essas contribuem e agregam valor à sociedade, principalmente para a região onde as cooperativas estão inserida, neste contexto se entende as contribuições para o desenvolvimento regional.

A primeira afirmativa: *Você concorda com a seguinte afirmação: “As características associadas à liderança são frequentemente vinculadas aos homens.”* produziu as respostas apresentadas conforme os resultados as participantes concordam parcial ou totalmente com a percepção, revelando a persistência de estereótipos de gênero que dificultam o reconhecimento da liderança feminina. Por outro lado, discordam parcial ou totalmente, indicando que há também uma percepção crítica e de resistência a esse padrão cultural.

A análise das porcentagens absolutas de concordância e discordância, é relevante observar o resultado obtido pela escala Likert, utilizada na pesquisa. Este foi de 3, o que situa as respostas entre a neutralidade e a concordância parcial.

As respostas evidenciam uma parcela significativa de participantes que ainda associa características de liderança predominantemente aos homens, há também um movimento de questionamento e resistência. O resultado 3 evidencia a coexistência de visões distintas: de um lado, a persistência de padrões culturais tradicionais; de outro, a abertura para reconhecer e valorizar a liderança feminina em diferentes contextos.

Segundo Gomes, Renner e Meyer (2023), a igualdade de gênero pode ser vista como uma meta a ser alcançada para garantir que mulheres e homens tenham das mesmas oportunidades de ascensão e de ocupar de espaços no âmbito político, social e econômico. Para os autores, a defesa da igualdade de gênero se desdobra, pois, em demandas que, em diferentes instâncias das sociedades e das culturas, possam contribuir para sua efetiva implementação. Com esse propósito, no ano 2000, a

Organização das Nações Unidas lançou o Pacto Global e a Agenda 2030, iniciativas que visam a engajar empresas na construção de estratégias.

Dessa forma, discorrer sobre as características associadas à liderança implica analisar as dinâmicas e as diferentes percepções. Segundo depoimento de uma das participantes:

A resposta n. 1 “discordo parcialmente” foi dada levando em consideração a percepção da sociedade sobre o assunto. Houve uma evolução quanto à abertura, aceitação e promoção de mulheres em cargos de liderança, mas ainda existem vestígios de preconceito e machismo que precisam ser superados (Participante 2).

A pesquisa seguiu com questionamentos estruturados, buscando apresentar o depoimento das membras. Para evidenciar ao que se refere ao capital social, apresentado no referencial teórico, seguiu-se com a seguinte afirmativa: *Na sua experiência como líder, em que medida você concorda com a seguinte afirmação: “O investimento em capital social é uma ferramenta valiosa que pode impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional”?*

Para conciliar trabalho e família, as mulheres acabam por deixar pouco tempo para socializar com colegas e construir redes profissionais; A dificuldade de conciliar trabalho e família faz com que as mulheres tenham pouco tempo para as conexões, mas se entende que networking é um fator primordial para o crescimento profissional (Lopes, 2021).

Os dados coletados evidenciam percepções relevantes sobre o papel do capital social para o desenvolvimento pessoal e profissional. A maioria das participantes concorda parcial ou totalmente que o investimento em capital social é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da carreira. Esse resultado está de acordo com a literatura, que aponta o capital social como um recurso estratégico capaz de ampliar redes de confiança, reciprocidade e cooperação, fortalecendo a atuação das lideranças femininas (Lopes, 2021).

Paralelamente as participantes discordaram parcial ou totalmente da afirmação, o que sugere que o capital social pode não ser percebido como determinante. Essa divergência é importante, pois demonstra que ainda existem barreiras ou limitações à valorização desse recurso.

A ausência de respostas indiferentes reforça que o tema desperta posicionamentos claros entre as participantes, indicando que o capital social é visto como um elemento que impacta diretamente a prática da liderança.

O instrumento de coleta de dados reconhece os desafios à percepção das participantes sobre o investimento em capital social. Observa-se elevado grau de concordância quanto a sua relevância como ferramenta capaz de impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional. As respostas na escala Likert foi de 4 indicando que, embora as participantes reconheçam os desafios relacionados à conciliação entre trabalho e família, compreendem a importância do tema.

A afirmativa número 3 foi a seguinte: *Você concorda com a seguinte afirmação: “O Comitê adota estratégias eficazes que potencializam e promovem um ambiente inclusivo e colaborativo no cooperativismo”?*

As respostas das participantes revelam a percepção a respeito das estratégias adotadas pelo Comitê. Elas indicam concordar totalmente que tais estratégias potencializam e promovem um ambiente inclusivo e colaborativo no cooperativismo. Não houve respostas de discordância ou indiferença, o que demonstra um consenso significativo sobre a efetividade das práticas implementadas.

Esse resultado sugere que o Comitê tem conseguido alinhar suas ações com os princípios cooperativistas, fortalecendo a participação feminina e criando condições para que diferentes vozes sejam ouvidas e valorizadas. A predominância de respostas na categoria “concordo totalmente” evidencia que as estratégias são percebidas não apenas como eficazes, mas também como fundamentais para a construção de um espaço de liderança mais equitativo.

Segundo a participante 3:

Ao incentivar a participação feminina em posições de liderança e decisão, fortalecemos o presente e preparamos o futuro. Mulheres empoderadas geram comunidades mais fortes, negócios mais justos e soluções mais criativas. Por isso entendo que o Comitê de Mulheres é um espaço vital para promover a equidade, ampliar oportunidades e garantir que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas.

Em relação à afirmação de que o Comitê adota estratégias eficazes que potencializam e promovem um ambiente inclusivo e colaborativo no cooperativismo, as participantes demonstraram elevado grau de concordância, com resultado de 4 na

escala Likert. Esse resultado evidencia a percepção de que as práticas implementadas pelo Comitê têm contribuído de forma significativa.

A afirmativa número 4 foi: *Além da sua participação no Comitê, até que ponto você concorda com a seguinte afirmação: “Participo ativamente e acredito que grupos / redes são formas eficazes de promover a liderança feminina.” ?*.

Os resultados demonstram uma percepção fortemente positiva sobre a importância da participação em grupos e redes para a promoção da liderança feminina. A grande maioria das participantes afirmou concordar totalmente com a afirmação de que tais espaços são formas eficazes de fortalecer a atuação das mulheres, enquanto concordaram parcialmente. Não houve respostas de discordância ou indiferença, o que revela um consenso quase absoluto sobre o papel estratégico das iniciativas.

No que se refere à afirmação de que a participação ativa em grupos e redes constitui uma forma eficaz de promover a liderança feminina, as participantes demonstraram elevado grau de concordância, com média de 4 na escala Likert.

Segundo Gomes, Renner e Meyer (2023), no contexto de tais demandas e iniciativas, apresentam-se ações e programas em âmbito organizacional, a exemplo do Programa de Liderança para Mulheres. Tratam-se iniciativas que investem na equidade de gênero, ou seja, em práticas e estratégias que alavanquem a igualdade de gênero. Dessa forma, participar de programas e de redes potencializa a participação das mulheres no tema da liderança.

A afirmativa número 5 foi: *Você concorda com a seguinte afirmação: “Acredito que as particularidades econômicas, sociais e culturais da região devem ser consideradas nas estratégias dos comitês”?*.

Os resultados evidenciam um consenso quase absoluto entre as participantes quanto à necessidade de considerarem-se as especificidades econômicas, sociais e culturais da região nas estratégias dos comitês. A grande maioria afirmou concordar totalmente com essa afirmação. Novamente, não houve respostas de discordância ou indiferença, o que demonstra uma percepção coletiva clara sobre a importância da dimensão regional na atuação cooperativista.

Esse dado reforça a ideia de que o desenvolvimento regional não pode ser dissociado das práticas de liderança e gestão nos comitês. Ao reconhecer as particularidades locais, os comitês ampliam sua capacidade de gerar impacto positivo, adaptando suas estratégias às necessidades reais das comunidades. Essa postura

fortalece o vínculo entre liderança feminina e território, mostrando que a atuação das mulheres não se limita ao espaço organizacional, mas se estende à promoção de transformações sociais e econômicas.

As particularidades econômicas, sociais e culturais da região devem ser consideradas nas estratégias dos comitês, as participantes demonstraram elevado grau de concordância, com resultado de 4 na escala Likert. Esse resultado revela a percepção de que o contexto local exerce influência direta sobre a efetividade das ações desenvolvidas pelo comitê. Assim, sublinha a necessidade de estratégias que estejam alinhadas às especificidades regionais.

A afirmativa número 6 foi a seguinte: *Podemos afirmar que os comitês promovem:*

Empoderamento: Movimento importante para promover a igualdade de gênero e o empoderamento feminino no cooperativismo.

Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Proporciona oportunidades de crescimento pessoal e profissional, promovendo o princípio da educação, formação e informação.

Conexões e Networking: Facilita a criação de uma rede de contatos e colaboração entre as participantes, fortalecendo suas relações e oportunidades.

Nas respostas, verifica-se unanimidade entre as participantes quanto ao papel dos comitês na promoção do empoderamento feminino e da igualdade de gênero. Todas as respondentes (100%) afirmaram concordar totalmente com a afirmação de que os comitês promovem um movimento importante para fortalecer as relações e ampliar as oportunidades das mulheres.

Esse consenso absoluto demonstra que as estratégias adotadas pelos comitês são percebidas como eficazes e transformadoras, consolidando sua relevância na construção de ambientes inclusivos e colaborativos. A unanimidade também reforça que o empoderamento feminino não é uma pauta reconhecida apenas teoricamente, mas uma prática vivenciada pelas participantes, que percebem os efeitos concretos dessas iniciativas em suas trajetórias pessoais e profissionais.

Portanto, os resultados evidenciam que os comitês não atuam apenas como instrumentos de inclusão, mas também como agentes de mudança, promovendo o empoderamento feminino e fortalecendo a igualdade de gênero de forma integrada às estratégias cooperativistas.

Lopes (2021) afirma que a participação da mulher nos cargos de liderança tem tido crescimento contínuo, porém de forma lenta, e refletindo-se em resultados. Dessa forma se entende como mencionado agentes da mudança.

A média de 5 na escala Likert demonstra que as integrantes reconhecem esses espaços como fundamentais para a igualdade de gênero no cooperativismo, ao mesmo tempo em que valorizam as oportunidades de formação, educação e informação proporcionadas.

Essa perspectiva é reforçada nos depoimentos das participantes 1, 2 e 3: “O Comitê é um espaço de aprendizado, de conexões e disseminação de oportunidades e mudança de vida para muitas mulheres” (Participante 1). “O comitê de mulheres fortalece o Cooperativismo e potencializa a liderança feminina” (Participante 2). Além disso, algumas falas convidam à reflexão e suscitam possibilidades para pesquisas futuras: “Só uma reflexão: Os Comitês preparam as mulheres para papéis na governança, mas, quem tem preparado a governança para abrir as portas para as mulheres?” (Participante 3).

A afirmativa número 7 foi: *Você entende que a OCESE representa para o desenvolvimento regional, e como a organização pode contribuir de maneira mais efetiva para o crescimento econômico, social e cultural das regiões?*. As respostas evidenciaram que a percepção amplamente positiva sobre o papel da OCESE no desenvolvimento regional. Como se pode observar, a maioria das participantes concorda totalmente que a organização representa um agente relevante para o crescimento econômico, social e cultural das regiões. Não houve respostas de discordância ou indiferença, o que demonstra um consenso consolidado sobre a importância da atuação da OCESE.

Esse dado reforça o entendimento que o cooperativismo, quando articulado por entidades representativas como a OCESE, desempenha um papel estratégico na promoção do desenvolvimento regional. A valorização das particularidades locais, já destacada em outros pontos desta seção, aparece aqui como elemento essencial para que as estratégias da organização sejam eficazes e alinhem-se às necessidades das comunidades.

Portanto, na visão das membras os resultados evidenciam que a OCESE não apenas representa o desenvolvimento regional em termos institucionais, mas também atua como catalisadora de transformações sociais e culturais, ampliando oportunidades e fortalecendo o protagonismo das mulheres no cooperativismo.

No que se refere à pauta da Governança, apresentada no referencial teórico desta pesquisa, destaca-se o seguinte trecho da entrevista conduzida com a participante 2:

A indicação para a Governança do Sistema OCESE acontece por indicação dos nomes para a formatação do Conselho através das cooperativas, nova formatação se vem estimulando a participação das mulheres, hoje a OCESE tem duas mulheres no conselho de administração e duas mulheres no conselho de ética, e no SESCOOP, a representatividade de uma mulher no conselho de administração (Participante 2).

A mesma participante compreende o Sistema como mecanismo que prepara as mulheres para assumir cargos de liderança, sempre aproximando o quadro social neste caso as mulheres, mas também os jovens, dessa forma preparando as pessoas para governança fortalecida.

Da mesma forma, o Sistema entende como o Comitê tem papel de preparar para o processo eleitoral representativo. Durante a pesquisa, emergiram depoimentos alinhados à governança, mas também estratégias que possibilitem o desenvolvimento da região. Conforme a Participante 3: “Pensamos em estimular o turismo e empreendedorismo na região, conectando diferentes ramos, por exemplo, crédito e turismo, como forma de potencializar o desenvolvimento regional.”

Por sua vez, a participante 2 complementa que o desenvolvimento regional e o comitê, através da OCESE, têm o papel institucional de promover ações que potencializem os negócios locais: “Em junho, temos a festa junina, no que se refere ao agro, nossa base de comida típica é o milho, movimentando cooperativas agro, elaborando pratos da região – canjica, milho, pipoca –, mas, ao mesmo tempo, fortalece o transporte e o crédito.” A entrevistada complementa que “[...] a festa junina movimenta o trabalho das mulheres, dessa forma se entende aproximação do sistema OCESE no fortalecendo a rede das mulheres empreendedoras”.

Assim, entende-se que o Sistema OCESE está diretamente associado à estratégia de fortalecer a Governança e a liderança feminina, como discutido no referencial teórico. No que se refere à barreira do investimento em capital social, o sistema possibilita e articula os encontros entre as participantes. Segundo Lopes (2021), as mulheres em posições de liderança precisam compreender seu percurso de vida e tentar alterar as barreiras. No que se refere à escala Likert, teve resultado 4, reforçando as questões anteriores.

A afirmativa número 8 referia-se aos desafios à liderança feminina, como segue: *Foram mapeadas as barreiras relacionadas à liderança feminina, sendo elas: Vestígios de preconceito; Resistência à liderança da mulher; Problemas com estilo de liderança; Demandas da vida familiar. Você entende como desafios para a liderança feminina?*.

Os resultados evidenciam que as barreiras relacionadas à liderança feminina são amplamente reconhecidas pelas participantes. A maioria afirmou concordar totalmente que vestígios de preconceito, resistência à liderança da mulher e outros fatores culturais e sociais representam desafios reais para o exercício da liderança feminina. Observadas em conjunto, as respostas indicam que, mesmo em diferentes intensidades, tais barreiras são percebidas como presentes e relevantes.

Apesar dessa consciência das barreiras e desafios, as participantes encontram no cooperativismo uma via de superação e suporte à ascensão das mulheres a posições de liderança, como é ilustrado na fala da Participante 1: “Acredito que o cooperativismo é uma ponte facilitadora para a instituição da mulher como líder”.

Quanto ao reconhecimento das barreiras que ainda dificultam o exercício da liderança feminina, tais fatores são percebidos pelas participantes como obstáculos significativos que impactam tanto o desenvolvimento profissional quanto a inserção plena das mulheres em espaços de decisão. A alta concordância reforça a necessidade de estratégias institucionais e sociais que enfrentem tais barreiras.

Essa distribuição evidencia diferentes estratégias de engajamento, mas todas convergem para a valorização da participação em espaços coletivos como forma de fortalecer vínculos e ampliar oportunidades. As respostas à questão correspondem a 3,5 pontos na escala Likert, demonstrando que há diferentes pensamentos no que se refere ao tema.

A afirmativa número 9 do instrumento de coleta indagou das participantes o seguinte: *Como você gerencia a construção e o desenvolvimento do seu investimento em capital social?*

A maioria das participantes (70%) gerencia a construção e o desenvolvimento de seu capital social por meio da participação em encontros bimestrais. Esse dado revela uma prática constante de manutenção das redes de cooperação, ainda que em intervalos mais espaçados. As respostas indicam ainda que 20% das entrevistadas participam de encontros duas vezes por mês, enquanto 10% relataram frequentar encontros semanais, indicando que uma parcela menor do grupo mantém uma

frequência mais intensa de interação. Nenhuma participante mencionou encontros semestrais. Isso sugere que o investimento em capital social é percebido como uma prática que exige maior regularidade.

De modo mais abrangente, os dados mostram que o investimento em capital social é uma prática efetiva, mas que responde ao aspecto do período dos encontros conforme mencionado sobre as estruturas dos comitês.

Por fim, cabe destacar que o uso do questionário como instrumento de coleta possibilitou a estruturação do referencial teórico, bem como a análise do avanço das lideranças femininas por meio do Comitê de Mulheres, que se configura como espaço de inclusão e fortalecimento da representatividade feminina. As considerações desta pesquisa, apresentada na seção 5, a seguir, contempla as principais considerações e recomendações voltadas ao aperfeiçoamento da pauta, com vistas ao fortalecimento das práticas de inclusão e ao estímulo ao desenvolvimento regional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação propôs-se a investigar a participação das mulheres no cooperativismo e suas contribuições para o desenvolvimento regional no estado de Sergipe, tendo como foco a atuação do Comitê Estadual Elas pelo Coop. Diante do encerramento desta pesquisa, resgatam-se o problema científico e as hipóteses formuladas para apresentar as considerações finais deste estudo.

Respondendo à pergunta-problema que orientou esta investigação que buscou compreender como a participação feminina no comitê minimiza as barreiras de liderança e promove o desenvolvimento regional, os dados empíricos demonstraram que o Comitê Elas pelo Coop atua como uma instância de governança e capacitação que rompe o isolamento profissional das mulheres. Ele funciona como um catalisador de Capital Social, mitigando diretamente as barreiras de gênero ao institucionalizar o apoio mútuo (sororidade) e a qualificação técnica.

Em relação às hipóteses testadas, a Hipótese A foi confirmada. Os resultados do evidenciam que, embora 70% das participantes reconheçam a persistência de barreiras estruturais (preconceito e demandas familiares), 80% confirmam que o Comitê promove um ambiente inclusivo eficaz. A articulação promovida pelo Sistema OCESE atua na valorização das particularidades regionais, gerando valor econômico e social ao conectar o empreendedorismo feminino a setores locais tradicionais, como o agronegócio e o turismo em períodos festivos, fortalecendo a dinâmica regional.

A Hipótese B também foi confirmada. O elevado nível de escolaridade das participantes (70% com pós-graduação, conforme Gráfico 2) aliado à ocupação de cargos de alta governança (60% entre presidentes e conselheiras) demonstra que ambientes que estimulam a visão estratégica e a formação continuada — pilares do 5º Princípio Cooperativo (Educação, Formação e Informação) — são determinantes para a sustentação e eficácia da participação feminina em espaços decisórios. O Comitê se provou um ambiente propício para o desenvolvimento dessas capacidades individuais e coletivas.

Em suma, a liderança feminina no cooperativismo sergipano não é apenas uma pauta de equidade e justiça social (alinhada ao ODS 5 da ONU), mas uma estratégia socioeconômica vital para o Desenvolvimento Regional, transformando o quadro social das cooperativas em agentes ativos de desenvolvimento territorial.

Como limitações do estudo, aponta-se o tamanho da amostra (10 respondentes quantitativas), justificado pela implantação recente do comitê no estado. Para investigações futuras no campo PLURD, recomenda-se monitorar longitudinalmente o incremento real de mulheres nos conselhos de administração das cooperativas e analisar de que forma as instâncias de governança majoritariamente masculinas têm se reestruturado para acolher as lideranças emergentes preparadas pelos comitês.

REFERÊNCIAS

ABREU, Bruno Soares; BARACUHY NETO, Geraldo Moura; ARAÚJO, Patrícia Soares; BEZERRA, Péricles Tadeu da Costa; NETO, Silvana Fernandes. Cooperativismo como alternativa para o desenvolvimento regional - o exemplo da COAPECAL. **Revista de Geografia**, Recife, v. 25, n. 3, p. 72-84, set./dez. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistageografia/article/view/228648>. Acesso em: 21 abr. 2026.

ALMEIDA, Ruteia Lima. **Do desenvolvimento regional ao cinema**: representações da mulher nordestina no cinema brasileiro contemporâneo. 2022. Tese (Desenvolvimento Regional) – Centro de Ciências Humanas e da Comunicação, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2022. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_bed1b9140fe8119ba51b6c3703ad7e3a. Acesso em: 3 mar. 2025.

ALVES, Cinara Neumann. Desenvolvimento regional e cooperativismo. In: GRIEBELER, Paulo Dhein *et al.* (org.). **Dicionário Contemporâneo de cooperativismo**. Uruguaiana: Conceito, 2022. p. 175-181.

AZEVEDO, Maria Vanessa de Andrade Dantas. **Labirinto da liderança**: um estudo sobre gestão feminina no setor público. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/23435>. Acesso em: 21 mar. 2026.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. BARROSO, Marcelo F. G; REZENDE, Amaury J. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, abr./jun. 2012, p. 72-92.

BRAATZ, Ronise Glaci Meith; KUHN, Sérgio Luiz. 2012. Comitês Femininos: a participação das mulheres no sistema cooperativista. **Revista Expectativa**, [s. l.], v. 8, n.1. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/revex.v8i1.5933>. Acesso em 3 mar. 2026.

BUTTENBENDER, Bruno Nonnemacher; FLACH, Douglas Henrique; CYRNE, Carlos Cândido da Silva; BARDEN, Júlia Elisabete; SINDELAR, Fernanda Cristina Wiebusch. Cooperativismo e desenvolvimento: aproximações acerca dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 613-626, mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-6858.2021.003.0049>. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rica/article/view/CBPC2179-6858.2021.003.0049>. Acesso em: 2 mar. 2026.

CAZAROLLI, Micheli. **Cooperativas escolares e suas contribuições para a**

educação integral: a experiência das escolas municipais de ensino fundamental da Região Centro Serra (RS). 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Comunicação e Artes, Universidade Estadual do Oeste do Paraná-UNIOESTE, Cascavel, 2021. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/5933>. Acesso em: 23 abr. 2025.

CHIJOKE-MGBAME, A. M.; BOATENG, A.; MGBAME, C. O. Board gender diversity, audit committee and financial performance: evidence from Nigeria. **Accounting Forum, Taylor & Francis Journals**, v. 4, n. 3, p. 1-25, 2020. DOI: 10.1080/01559982.2020.1766280. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/taf/accfor/v44y2020i3p262-286.html>. Acesso em: 8 maio 2026.

CONFEBRAS. A força feminina no cooperativismo de crédito. **Conteúdos recentes**. 8 mar. 2023. Disponível em: <https://confebras.coop.br/blog/a-forca-feminina-no-cooperativismo-de-credito/>. Acesso em: 2 mar. 2026.

CORRÊA, José Carlos Severo; SILVEIRA, Rogério Leandro Lima; KIST, Rosane Bernardete Brochier. Sobre o conceito de desenvolvimento regional: notas para debate. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 7, 2019. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/5255>. Acesso em: 22 jul. 2026.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n.9, May 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 22 jul. 2026.

EGEWARTH, H. **Historicidade do Movimento Cooperativista**. Apostila do Curso MBA em Gestão de Cooperativas. Universidade de Roraima. Boa Vista, 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LUFT, Daniela; CAMPOS, Ginez Leopoldo Rodrigues de. Estudo sobre a satisfação de lideranças do quadro social de uma cooperativa de crédito: Uma análise dos seus programas sociais. In: SANTOS, Sandra Regina Toledo dos (org.) **Estratégias de gestão aplicadas às cooperativas**. Volume II. Porto Alegre: Buqui, 2015. p. 77-96.

FERREIRA, Palloma Rosa; SOUSA, Diego Neves de; SANTOS, Simone Dias Farias. Mulheres inseridas em cargos de liderança nas cooperativas: o desafio da inclusão e o papel da educação cooperativista. **Humanidades & Inovação**, v. 12, n. 6, p. 353-363, 2025.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos; LUCHESI, Bruna M.; SAIDEL, Maria G. B.; RICAS, Janete; TURATO, Egberto R.; MELO. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de saúde pública**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 388-394, fev. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>. Acesso em: 2 mar. 2026.

GERHARDT, Tatiana E.; RAMOS, Ieda C. A; RIQUELME, Deise L.; SANTOS, Daniel L. Estrutura do projeto de pesquisa. *In*: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 65-88.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Gisele; RENNER, Jacinta Sidegum; MEYER, Dagmar Elizabeth Estermann. A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 7153-7173, 2023.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Aracaju - SE**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/se/aracaju.html>. Acesso em: 3 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Engarrafamento de leite de coco em Aracaju (SE). Acervo dos trabalhos geográficos de campo. Fotografia. **Notas**: Negativo 15919. Processo para a fabricação de leite de coco da Serigy, a mais antiga indústria de coco no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2025b [195-]. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=411755>. Acesso em: 3 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Mapa político da região Nordeste**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <https://portaldemapas.ibge.gov.br/portal.php#100> . Acesso em: 3 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 31 jul. 2026.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEAL, Tatiane. **A invenção da sororidade**: sentimentos morais, feminismo e mídia. 2019. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://minerva.ufrj.br/F/?func=direct&doc_number=000905986&local_base=UFR01. Acesso em 2 mar. 2026.

LOPES, Heloisa Helena. **Liderança feminina**: a trajetória das mulheres líderes das cooperativas de crédito. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/10805>. Acesso em: 11 mar. 2026.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. [Documento eletrônico]. [São Paulo]. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP**, p. 1-17, [2012]. Disponível em:

https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso: 26 fev. 2026.

MARCHESAN, Jairo; BONETI, Lindomar Wessler; TOMPOROSKI, Alexandre Assis. Cooperativismo como princípio humano. **Profanações**, [s. l.], v. 6, n. Ed. esp., p. 212-226, nov. 2019. DOI: <https://doi.org/10.24302/prof.v6iEd.%20esp..2371>. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/prof/article/view/2371>. Acesso em: 28 fev. 2026.

MARQUES, Heitor Romero; COSTA, Jéssica Ojeda da. O cooperativismo e o desenvolvimento local: um estudo da cooperativa de crédito Sicredi União MS/TO–Comitê Ação Social. **Interações**, Campo Grande, v. 22, p. 531-541, 2021.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima B. de; HRYNIEWICZ, Lygia G. C.; SANT'ANNA, Anderson de S.; MOURA, Luiz C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjYCbWjsr5bkQnnZ7bm/>. Acesso em: 2 mar. 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely F.; CRUZ NETO, Otavio; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOSER, Giancarlo. A educação como vetor de liberdade e desenvolvimento: reflexões pedagógicas em Amartya Sen. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 6, p. 1-13, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.6-242. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/7658>. Acesso em: 23 abr. 2025.

PERIM, Mary Lúcia Silva. Cooperativismo agropecuário e desenvolvimento local: a experiência da Coopercinco. 2018. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Federal de Roraima, Boa Vista, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufrr.br:8080/jspui/handle/prefix/119>. Acesso em: 2 mar. 2026.

PINHO, Diva B. **Lineamento da legislação cooperativa brasileira**. São Paulo: CNPq, 1996. (Manual de cooperativismo, v. 3).

PORT, Márcio. **Cooperativismo Financeiro: uma história com propósito**. Brasília: Confabras, 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2009.

REYMÃO, Ana Elizabeth Neirão; CEBOLÃO, Karla Azevedo. Amartya Sen e o direito à educação para o desenvolvimento humano. **Revista de Direito Sociais e Políticas Públicas**, Maranhão, v. 3, n. 2, p. 88-104, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistadspp/article/view/2520>. Acesso em 1 mar. 2026.

RIBEIRO, Rossana P.; GODOY, Tais. P.; SANTOS, Ana Clarissa M. Z.; GODOY, Leoni P. Agora é a vez delas! Mulheres na liderança como estratégia para a excelência em ESG. *In*: ENGEMA, 26, 2024, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2024.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* Pesquisa Social: **Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Roberto. **Cooperativismo: democracia e paz**: surfando a segunda onda. São Paulo: OCB, 2008.

SALEH, Sheila Martignago. **O programa de educação superior para o desenvolvimento regional (PROESDE) e a concepção de desenvolvimento em Amartya Sen**. 2023. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Socioeconômico) – Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, Criciúma, 2023. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/11176>. Acesso em: 10 abr. 2025.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Luanna Siebert dos. **A contribuição do periódico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística na inserção da mulher na ciência geográfica: o caso do boletim geográfico**. 2023. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Instituto de Geociências/Instituto Multidisciplinar, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2023. Disponível em: <https://rima.ufrrj.br/jspui/handle/20.500.14407/20134/>. Acesso em: 1 mar. 2026.

SANTOS, Sandra Aparecida dos. **Organização do quadro social e fortalecimento de vínculos no cooperativismo agroindustrial**: estudo de caso. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão de Cooperativas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Maria, Paraná, 2016. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/pergamum/biblioteca/img.php?arquivo=/00005a/00005a51.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2025.

SCHNEIDER, José Odelso. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 251-273, 2012.

SCHNEIDER, José Odelso. Cooperativismo e desenvolvimento sustentável. **Otra Economía**, [s. l.], v. 9, n. 16, p. 94-104, 2015. Disponível em: <https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/otraeconomia/article/view/otra.2015.916.07>. Acesso em: 2 mar. 2026.

SCHNEIDER, José Odelso (coord.). **Educação e capacitação cooperativa**: os desafios no seu desempenho. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.

SCHWEDER, Bruna de Oliveira. **Gênero, reprodução social e a questão regional no Brasil**. 2023. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Centro de Ciências Humanas e da Comunicação, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2023. Disponível em: https://bu.furb.br/docs/DS/2023/369666_1_1.pdf. Acesso em: 2 mar. 2026.

SEVERO, Patricia Schneider; TINOCO, João Eduardo Prudêncio; CLARO, Jose Alberto Carvalho dos Santos; SCHNEIDER, José Odelso; YOSHITAKE, Mariano. Educação cooperativa na busca pela construção e vivência de atitudes e valores de cooperação e cidadania voltados ao desenvolvimento regional. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 12, n. 1, p. 159-177, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273730614007.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2026.

SILVA, Ana Carolina C. L. da; COSTA, Ana Paula Ferreira da. O cooperativismo como vantagem competitiva: Uma análise entre as sociedades cooperativas e os bancos comerciais. **Mosaico - Revista Multidisciplinar de Humanidades**, Vassouras, v. 1, n. 2, p. 59-73, 2010.

SILVA, Daniela Fonseca da. **Mulheres no cooperativismo do Litoral Norte Gaúcho: reflexões sobre o desenvolvimento**. 2022. Dissertação (Mestrado em Dinâmicas Regionais e Desenvolvimento) – Departamento Interdisciplinar, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Campus Litoral Norte, Tramandaí, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/249193>. Acesso em: 2 mar. 2026.

SILVA, Daniela Fonseca da; RAMBO, Anelise Graciele. Cooperativismo, Mulheres e Desenvolvimento Regional: relações possíveis? In: XX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional (ENANPUR), 23-36 maio 2023, Belém. **Anais [...]**. Belém: ANPUR, 2023. Disponível em: <https://anpur.org.br/wp-content/uploads/2023/05/st12-04.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2026.

SILVA, Fernando Marcos Carvalho da; CANHOLATO, Camila Santos; MIRO, José Maria Ribeiro. Escala de likert como metodologia nas pesquisas sobre educação. In: Semana das Licenciaturas, 4, 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: IFFluminense, 2016. Disponível em: <https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/semanadaslicenciaturas/article/view/8983/6614>. Acesso em: 8 maio 2026.

SILVA, Joseli Maria. Geografias feministas, sexualidades e corporalidades: desafios as práticas investigativas da ciência geográfica. **Espaço e Cultura**, Rio de Janeiro, n. 27, p. 39-56, 2010.

SISTEMA OCB. Anuário Coop. Somos Coop. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário Coop**. 2025. Brasília: OCB.

SISTEMA OCB. ELAS PELO COOP. **Manual de implantação de comitês de mulheres nas cooperativas**. [E-book]. Sistema OCB: Brasília, [2022]. Disponível em: https://conteudo.somos.coop.br/images/Publicacoes/ebooks/Manual_ComiteMulheresCoop.pdf. Acesso em: 2 mar. 2026.

SISTEMA OCB. **Institucional - OCB**. Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, 2026. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/institucional/ocb>. Acesso em: 3 mar. 2026.

STOGDILL, Ralph M. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**. Ohio, v. 47, n. 1, p.1-14, jan. 1950. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1950-04552-001>. Acesso em: 3 mar. 2026.

THEIS, Ivo Marcos. Desenvolvimentos possíveis do Regional, envolvimento alternativos das Gentes. **Ágora**, Santa Cruz do Sul, v. 22, n. 2, p. 76-90, jul./dez. 2020. DOI: 10.17058/agora.v22i2.15437. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/4921/ae69b3ddea79e7eb22781d0c97f1dfa20384.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2026.

VEIGA, José Eli da. Para entender o desenvolvimento sustentável. Editora 34, 2016.

WENTROBA, Jaíne.; BOTELHO, Louise de Lira Roedel. A teoria do desenvolvimento como liberdade de Amartya Sen e o direito a educação. **Revista Orbis Latina**, Foz do Iguaçu, v. 11, n. 2, p. 4-14, 2021. Disponível: <https://revistas.unila.edu.br/orbis/article/view/2967>. Acesso em: 23 abr. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO ÀS MEMBRAS DO COMITÊ ESTADUAL ELAS PELO COOP SERGIPE

Perfil das participantes

Idade:

Associada ou colaboradora:

Escolaridade:

Nível de liderança:

Tempo de atuação no cooperativismo:

Questionário:

1 - Você concorda com a seguinte afirmação: “As características associadas à liderança são frequentemente vinculadas aos homens.”

Opções:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo Parcialmente;
- 3 – Indiferente;
- 4 - Concordo Parcialmente;
- 5 - Concordo Totalmente.

2- Na sua experiência como líder, em que medida você concorda com a seguinte afirmação: O investimento em capital social é uma ferramenta valiosa que pode impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional.

Opções:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo Parcialmente;
- 3 – Indiferente;
- 4 - Concordo Parcialmente;
- 5 - Concordo Totalmente.

3- Você concorda com a seguinte afirmação: O Comitê adota estratégias eficazes que potencializam e promovem um ambiente inclusivo e colaborativo no cooperativismo?

Opções:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo Parcialmente;
- 3 – Indiferente;
- 4 - Concordo Parcialmente;
- 5 - Concordo Totalmente.

4 - Além da sua participação no Comitê, até que ponto você concorda com a seguinte afirmação: “Participo ativamente e acredito que grupos / redes são formas eficazes de promover a liderança feminina.”

Opções:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo Parcialmente;
- 3 – Indiferente;
- 4 - Concordo Parcialmente;
- 5 - Concordo Totalmente.

5 - Você concorda com a seguinte afirmação: “Acredito que as particularidades econômicas, sociais e culturais da região devem ser consideradas nas estratégias dos comitês”

Opções:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo Parcialmente;
- 3 – Indiferente;
- 4 - Concordo Parcialmente;
- 5 - Concordo Totalmente.

6 - Podemos afirmar que os comitês, promovem

Empoderamento: Movimento importante para promover a igualdade de gênero e o empoderamento feminino no cooperativismo.

Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Proporciona oportunidades de crescimento pessoal e profissional, promovendo o princípio da educação, formação e informação.

Conexões e Networking: Facilita a criação de uma rede de contatos e colaboração entre as participantes, fortalecendo suas relações e oportunidades.

Opções:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo Parcialmente;
- 3 – Indiferente;
- 4 - Concordo Parcialmente;
- 5 - Concordo Totalmente.

7 – Você entende que a OCESE representa para o desenvolvimento regional, e como a organização pode contribuir de maneira mais efetiva para o crescimento econômico, social e cultural das regiões.

Opções:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo Parcialmente;
- 3 – Indiferente;
- 4 - Concordo Parcialmente;
- 5 - Concordo Totalmente.

8 - Foram mapeadas as barreiras relacionadas à liderança feminina, sendo elas:

Vestígios de preconceito;

Resistência à liderança da mulher;

Problemas com estilo de liderança;

Demandas da vida familiar;

Você entende como desafios para a liderança feminina?

Opções:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 - Discordo Parcialmente;
- 3 – Indiferente;
- 4 - Concordo Parcialmente;
- 5 - Concordo Totalmente.

9 - Como você gerencia a construção e o desenvolvimento do seu investimento em capital social:

- 1 - Participando de encontros uma vez por semana;
- 2 - Participando de encontros duas vezes por mês;
- 3 - Participando de encontros bimestral;
- 4 - Participando de encontros uma vez por semestre;

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA COLABORADORAS DO SISTEMA OCESE

Roteiro de entrevista

- 1** – Na sua opinião, as características tradicionalmente associadas à liderança ainda são mais atribuídas aos homens do que às mulheres?
- 2** – Na sua percepção, qual é o impacto do Comitê Estadual Elas pelo Coop na trajetória pessoal e profissional das participantes?
- 3**- Quais particularidades econômicas, sociais ou culturais da região de Sergipe você acredita que devem ser consideradas nas estratégias da OCESE para fortalecer o desenvolvimento regional?
- 4** - Foram mapeadas as 5 barreiras relacionadas à liderança feminina. Quais das alternativas abaixo você entende ser a principal barreira para as mulheres na liderança no cooperativismo?
 - () Vestígios de preconceito
 - () Resistência à liderança da mulher
 - () Problemas com estilo de liderança
 - () Demandas da vida familiar
 - () Pouco Investimento em Capital Social
- 5** - De que forma o sistema OCESE contribui para minimizar as barreiras e potencializar a liderança feminina?
- 6**- Na sua experiência como líder, você observa que o investimento em capital social pode proporcionar quais diferenciais?

ANEXO A – TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA USO DE DADOS EM FINS ACADÊMICOS E DE PESQUISA



Termo de Responsabilidade para Uso de Dados em Fins Acadêmicos e de Pesquisa

Eu, Zilá Jacqueline Aubel, atuando sob a supervisão do Professor Dr. Roberto Tadeu Ramos Moraes, como aluna do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional – Faccat, declaro receber informações sobre o perfil de colaboradoras e associadas que participam do Comitê de Mulheres do Sistema OCESE, denominado Elas pelo Coop, incluindo dados como: idade, ramo de atuação, associada ou colaboradoras, escolaridade, nível de liderança e tempo de atuação no cooperativismo, por meio da realização de entrevistas ou aplicações de questionários, de forma presencial ou online, com anuência do SINDICATO E ORGANIZACAO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SERGIPE - OCESE, inscrita sob o CNPJ nº 15.598.402/0001-07.

Informo que serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa. A publicação científica será divulgada em primeiro momento para a instituição OCESE e em canais para divulgação nacional, com finalidade de artigos para mostras de iniciação científica.

Comprometo-me a respeitar a confidencialidade e a privacidade dos dados, garantindo que serão utilizados apenas para fins exclusivamente científicos, mantendo sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Eu entendo que, caso os dados envolvam informações pessoais identificáveis, obtive o consentimento adequado dos participantes e me comprometo a respeitar os termos desse consentimento.

Comprometo-me a não compartilhar ou utilizar os dados para outros fins sem autorização prévia. Reconheço que os dados são de propriedade SINDICATO E ORGANIZACAO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SERGIPE - OCESE, inscrita sob o CNPJ nº 15.598.402/0001-07 e concordo em seguir todas as leis e regulamentos aplicáveis ao seu uso.

somoscooperativismo-se.coop.br

somoscoop
somos.coop.br

Entendo que sou responsável legalmente pelo uso ético e adequado dos dados, e me comprometo a tomar todas as medidas necessárias para garantir a conformidade com os termos deste acordo.

Para esclarecimento de dúvidas ou preocupações relacionadas ao uso dos dados, estou disponível através dos seguintes contatos: zilaabel@sou.faccat.br ou (54) 9666 7880.

Assinatura: _____

Data: _____