

## **Editorial – REVISTA BASE (JAN/MAR 2024)**

### **Liderança Feminina no Cooperativismo: desafios e perspectivas**

Patrícia Martins Fagundes Cabral<sup>1</sup>

Heloisa Helena Lopes<sup>2</sup>

Paola Richter Londero<sup>3</sup>

As cooperativas são organizações econômicas constituídas com o objetivo de agregar valor ao trabalho dos seus membros associados, por meio da valorização da sua produção econômica e mediante a participação dos membros de forma igualitária e ativa na formulação das suas políticas e na tomada de decisões (MEINEN; PORT, 2012; SCHNEIDER, 2003 e 2007). As decisões em cooperativas têm como base o processo democrático ancorado no princípio de um membro, um voto, bem como no valor da igualdade que norteia a inexistência de qualquer discriminação baseada em gênero, social, racial, política ou religiosa (BALDISSARELLI, 2018). Essas características organizacionais podem compor um ambiente profícuo para a liderança feminina, pois oferecem legitimidade e compromisso por parte da identidade do modelo de organização econômica. Contudo, ainda é possível perceber, pela realidade dos números sobre liderança feminina no cooperativismo, que há lacunas de ocupação das mulheres em espaços de liderança e muitos desafios a serem superados, instigando a busca por maior compreensão e reflexão sobre o tema.

#### **Obstáculos e Desafios**

Apesar dos avanços, ainda existem desafios a serem superados para promover uma liderança feminina mais ampla no cooperativismo. Neste sentido, estereótipos e desigualdades estruturais de gênero, acesso desigual a recursos e oportunidades, a pouca equidade em relação a salários e promoção, a falta de acesso a mentores e redes de relacionamento são algumas das barreiras enfrentadas, de forma explícita ou mais veladas, pelas mulheres em suas trajetórias. As questões enfrentadas pelas mulheres frequentemente são descritas, pelos estudiosos do tema, através de metáforas como, por

---

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

<sup>3</sup> Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo - ESCOOP

exemplo, “teto de vidro” ou “labirinto de cristal” (CARLI; EAGLY, 2016; CHISHOLM-BURNS, 2017).

Tais metáforas ilustram perfeitamente a “ilusão de ótica” socialmente gerada de que o acesso das mulheres, no mundo do trabalho, a lugares de influência e poder, seja na perspectiva vertical (teto) ou horizontal (labirinto), possuem delimitações não visíveis, tais como os límpidos vidro ou cristal, mas com poder de contenção da ocupação, que não se dá sem árduas rupturas. O fato é que, seja estagnando frente a tais barreiras, seja se empenhando em superá-las, “quebrando vidros e cristais”, o processo de ascensão e de legitimação do poder das mulheres exige determinação e, não raro, deixam cicatrizes.

Ainda que os homens estejam colaborando cada vez mais, nas relações familiares as mulheres seguem sendo mais responsabilizadas pelos cuidados dos filhos e pelas tarefas domésticas (CARLI; EAGLY, 2016), o que se confirma nas pesquisas brasileiras recentes que estudaram as condições das mulheres em cooperativas (SALVARO, ESTEVAM e FELIPE, 2014; BUENO e KNUPPEL, 2023). As demandas da vida familiar são uma das cinco barreiras da metáfora do Labirinto de Liderança sugeridas por Eagly e Carli (2007) que sinalizam a ideia de que não existe um único, mas vários desafios a serem enfrentados pelas mulheres na busca do equilíbrio entre o tempo entre trabalho e família. Nesta mesma linha, a escassez de tempo reflete na socialização com colegas e disponibilidade para conexões, impactando a realização de networking, que é um fator para o crescimento profissional de qualquer pessoa.

Por fim, os vieses inconscientes e o mindset de liderança associado ao gênero masculino também são barreiras à ascensão das mulheres no mercado de trabalho, o que inclui as cooperativas. A tendência a associações mentais socialmente disseminadas, sejam conscientes ou não, potencializam a naturalização de que funções e lugares de liderança são mais acessíveis e são melhor ocupados por homens do que por mulheres (EAGLY e CARLI, 2007).

Tomando o contexto das cooperativas, por exemplo, a importância de explicitar e abrir diálogo sobre desafios como esses que aqui estão registrados visa dirimir vieses (in)conscientes das pessoas que ali interagem. Esse é um caminho que permite vislumbrar, de forma mais bem-sucedida, perspectivas sobre a alavancagem da liderança feminina.

## **Perspectivas**

Nos últimos anos houve um movimento crescente em direção à maior representação das mulheres nos cargos estratégicos e conselhos de administração das cooperativas. No Brasil, as mulheres cooperadas representam 41% do quadro social das Cooperativas, enquanto na força de trabalho feminina houve um aumento significativo, representando 51%. Porém, apenas 22% das mulheres acessam cargos estratégicos, bem como estão presentes em Conselhos (Anuário do Cooperativismo Brasileiro, 2023).

Cabe questionar, frente a esta realidade, quais os motivos para a pouca presença de mulheres na liderança: faltam mulheres desenvolvidas/preparadas para estas funções? Ou a cultura e políticas organizacionais das cooperativas ainda são limitadas nas oportunidades para as mulheres assumirem posições de liderança. Ou seja, esse

movimento, para além da questão de igualdade de gênero, é uma decisão estratégica para melhorar a governança na cooperativa e impulsionar o desempenho financeiro.

A participação das mulheres enfatiza, também, a diversidade: um norteador cada vez mais estratégico nas organizações. Equipes diversas têm maior probabilidade de questionar suposições, desafiar o *status quo* e encontrar soluções inovadoras para os problemas. Segundo a pesquisa da Consultoria McKinsey & Company, que analisou cerca de mil companhias de 12 países, as empresas com maior diversidade cultural e de gênero são mais lucrativas, e têm 21% mais chances de apresentar resultados acima da média do mercado do que as empresas com menor diversidade do grupo. Essas mesmas empresas também possuem mais mulheres em cargos de liderança. Da mesma maneira, empresas da América Latina que adotam a diversidade possuem ambientes de trabalho mais criativos e colaborativos e, conseqüentemente, mais felizes, o que melhora a retenção de talentos (DIXON-FYLE et al., 2018).

Além disso, a diversidade, quando permeada por um ambiente de confiança e diálogo, mitigando a cristalização de mindset do grupo e os vieses inconscientes, contribuindo para decisões melhores e mais equilibradas. Cooperativas que valorizam a diversidade tendem a apresentar uma vantagem competitiva na atração dos melhores talentos, proporcionando um ambiente organizacional seguro para que as mulheres possam se posicionar.

Por fim, verifica-se que o cooperativismo é campo fértil para promover o empoderamento econômico das mulheres, proporcionando-lhes oportunidades de negócios, acesso a recursos e apoio para desenvolver suas habilidades de liderança. Para tanto, é preciso que as cooperativas invistam na construção e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas, fortalecendo valores e ambientes mais democráticos, coletivos e equilibrados na perspectiva de gênero e de oportunidades de crescimento, onde as mulheres encontrem espaços para contribuir plenamente com suas habilidades e perspectivas únicas.

### **Agenda de Pesquisa**

Embora existam pesquisas realizadas por organizações como a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) que apontam evidências positivas sobre o impacto financeiro e social gerado pela presença de mulheres em cargos de liderança nas cooperativas, é importante reconhecer que ainda há lacunas na pesquisa e que mais estudos são necessários para melhor entender os mecanismos subjacentes e os efeitos específicos do fenômeno em diferentes contextos cooperativistas. No Brasil, por exemplo, predominam estudos qualitativos sobre o tema mulheres no cooperativismo, o que é de grande valor, mas há oportunidade de expansão das pesquisas quantitativas sobre o tema.

Outra possibilidade são estudos que estabeleçam a comparação de olhares e percepções de homens e mulheres sobre a diversidade nas cooperativas lançam luzes sobre caminhos de maior vivência dos valores de democracia e de participação diversa e inclusiva em todos os ramos do cooperativismo.

## Referências

- BALDISSARELLI, Juciele Marta et al. A inserção das mulheres no cooperativismo videirense. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, v. 7, n. 1, p. 80-94, 2018.
- BUENO, Viviane Krupek; KNUPPEL, Maria Ap Crissi. A participação da mulher no cooperativismo: um estudo a partir de pesquisas em relação à temática. *Educação*, v. 7, p. 00.00-6, 2023.
- CALLEGARO, Heloisa; CASTILHO, Paula; SZWARCOWALD, Monica. M. Morgan Stanley Capital Internacional - MSCI. Research insights: Diversity Matters: América Latina, jun. 2020. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/.](https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/)
- CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice H. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, [s. l.], v. 31, n. 8, p. 514–527, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>>.
- CHISHOLM-BURNS, Marie A. et al. Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, [s. l.], v. 74, n. 5, p. 312–324, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.2146/ajhp160930>>.
- DIXON-FYLE, Sundiatu; HUNT, Vivian; PRINCE, Sara; YEE, Lareina. Delivering through Diversity. McKinsey & Company, 2018. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.pdf?shouldIndex=false](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf?shouldIndex=false)
- EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>.
- MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. O Cooperativismo de Crédito ontem, hoje e amanhã. Brasília: CONFEBRAS, 2012.
- Organização das Cooperativas do Brasil (OCB). Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2023. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>.
- SALVARO, Giovana Ilka Jacinto; ESTEVAM, Dimas de Oliveira; FELIPE, Daiane Fernandes. Mulheres em cooperativas rurais virtuais: reflexões sobre gênero e subjetividade. *Psicologia: ciência e profissão*, v. 34, p. 390-405, 2014.
- SCHNEIDER, José O. Democracia, participação e autonomia cooperativa. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 2003.
- SCHNEIDER. José O. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. São Leopoldo: UNISINOS, 2007.