UFSM

RGC
Revista de Gestão e Organizações Cooperativas

ISSN 2359-0432
ACESSO ABERTO

RGC, Santa Maria, v. 13, n. 25, e94605, 2026 • https://doi.org/10.5902/2359043294605
Submissão: 17/02/2025 • Aprovação: 25/06/2025 • Publicação: 26/11/2026

EBPC

A percepção de mulheres colaboradoras sobre sua atuação em cooperativas de Naviraí, Mato Grosso do Sul

Women workers perception regarding their performance in cooperatives in the city of Naviraí, Mato Grosso do Sul

La percepción de las Mujeres Colaboradoras sobre su atuacion en las cooperativas de Naviraí, Mato Grosso do Sul

Kamila Izabel dos Santos de Almeida[I], **Jaiane Aparecida Pereira** [I]

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar a percepção de mulheres sobre sua atuação como colaboradoras em cooperativas do município de Naviraí-MS. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa descritiva, realizada por meio da aplicação de um questionário online elaborado via Google Forms. Responderam ao questionário 51 mulheres. Como resultados, destaca-se a dificuldade em encontrar mulheres ocupando cargos estratégicos nas cooperativas do município. Com relação às barreiras nas cooperativas, foram identificadas: a falta de apoio dos líderes, a dificuldade de conciliar trabalho e família, a cultura organizacional que não valoriza a mulher e a falta de aceitação da equipe. Com relação aos desafios para atuação/crescimento nas cooperativas em geral, foram destacadas a falta de oportunidades de crescimento para as mulheres, a discriminação por ser mulher e a dificuldade em conciliar trabalho e família. Todos esses aspectos juntos contribuem para a falta de mulheres em níveis estratégicos nas cooperativas estudadas.

Palavras-chave: Mulher; Trabalho; Cooperativismo

ABSTRACT

This study aimed to analyze the women workers perception regarding their performance in cooperatives in the city of Naviraí-MS. For this purpose, we conducted descriptive quantitative research, carried out through the application of an online questionnaire created through Google Forms. Fifty-one women responded to the questionnaire. The results highlighted the difficulty of finding women occupying strategic positions in the city's cooperatives. In terms of barriers within the cooperatives, the following

Artigo publicado por Revista de Gestão e Organizações Cooperativas sob uma licença CC BY-NC-SA 4.0.

were identified: lack of support from leaders, difficulty in balancing work and family, an organizational culture that does not value women, and lack of acceptance by the team. Regarding the challenges to performance/growth in cooperatives in general, the following were highlighted: lack of growth opportunities for women, discrimination for being a woman, and the difficulty in balancing work and family. All of these aspects together contribute to the lack of women in strategic positions in the cooperatives studied.

Keywords: Women; Work; Cooperativism

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar las percepciones de las mujeres sobre su rol como empleadas en cooperativas del municipio de Naviraí-MS. Para ello, se realizó un estudio de investigación cuantitativa descriptiva mediante un cuestionario en línea creado con Google Forms. Cincuenta y una mujeres respondieron al cuestionario. Los resultados resaltan la dificultad de encontrar mujeres que ocupen puestos estratégicos en las cooperativas del municipio. En cuanto a las barreras dentro de las cooperativas, se identificaron las siguientes: falta de apoyo de los líderes, dificultad para conciliar la vida laboral y familiar, una cultura organizacional que no valora a las mujeres y falta de aceptación por parte del equipo. Respecto a los desafíos para el desempeño y el crecimiento en las cooperativas en general, se destacaron los siguientes: falta de oportunidades de crecimiento para las mujeres, discriminación por ser mujer y dificultad para conciliar la vida laboral y familiar. Todos estos aspectos, en conjunto, contribuyen a la escasez de mujeres en puestos estratégicos en las cooperativas estudiadas.

Palabras clave: Mujeres; Trabajo; Cooperativas

1 INTRODUÇÃO

Em 2015, foi lançada pela Organização das Nações Unidas (ONU) a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que inclui 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs). Entre eles, o quinto objetivo destaca a igualdade de gênero e o empoderamento feminino, evidenciando que a promoção da equidade entre homens e mulheres é crucial para o desenvolvimento sustentável (PNUD, 2015). Apesar disso, mulheres ainda enfrentam desafios significativos na ocupação de cargos de liderança, inclusive no cooperativismo, onde a desigualdade de representação permanece evidente (Lopes et al., 2022; Silva; Rodrigues; 2022; Rossato; Zonatto; Nora, 2023).

No Brasil, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 51,1% da população é composta por mulheres (104,5 milhões) e 48,5% de homens (98,5 milhões) (IBGE, 2022). Não obstante, no mercado de trabalho, quando

se trata de posições hierárquicas mais elevadas e igualdade salarial, existe muita desigualdade entre homens e mulheres.

A Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023, dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre homens e mulheres quando da realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função. A referida lei também altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), dando direito de ação indenizatória em caso de descumprimento da lei (Brasil, 2023). A despeito dos avanços desta legislação, na prática as mulheres ainda enfrentam barreiras.

No caso do estado do Mato Grosso do Sul (MS), um relatório de transparência salarial publicado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), analisou 615 estabelecimentos com 100 ou mais empregados até dezembro de 2023, a partir dos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), identificando que apenas 30,5% dessas empresas possuíam políticas voltadas à contratação de mulheres. Neste período, as mulheres representavam 36,51% dos empregados (77.554 mulheres), sendo que a remuneração média das mulheres era de 2.691,86 e a dos homens 3.692,81 (MTE, 2024a). Esses números refletem os desafios enfrentados pelas mulheres em diversos setores econômicos no Brasil e no estado, contudo, como o estado é eminentemente agrícola, as disparidades neste setor se tornam mais evidentes.

Em Naviraí, município localizado na Região Cone-Sul de MS, dados do Censo Agropecuário de 2017 revelam que apenas 14,06% do pessoal ocupado em estabelecimentos agropecuários eram mulheres, demonstrando a disparidade de gênero no setor (IBGE, 2017). O município possui uma economia diversificada, com forte presença do agronegócio e do setor de serviços, destacando-se como um polo agrícola e agroindustrial em expansão (Pereira et al., 2017; Pereira; Zacarias; Silva, 2021).

Em pesquisa local, Pereira, Dias e Guimarães (2023) observaram que, nas empresas do agronegócio de Naviraí, as mulheres têm baixa representatividade e, quando presentes, ocupam majoritariamente cargos administrativos ou relacionados

a serviços de limpeza. Diante deste cenário, as cooperativas surgem como espaços potenciais para a ampliação da participação feminina, promovendo a equidade e o desenvolvimento socioeconômico.

As organizações cooperativas são definidas pela Lei nº 5.764/71 com destaque para os princípios de adesão voluntária, gestão democrática e retorno econômico proporcional às operações dos associados. Tais características posicionam as cooperativas como ambientes potenciais para a promoção da igualdade e inclusão (Brasil, 1971). Existem diversos tipos de cooperativas que refletem a pluralidade de finalidades e setores em que essas organizações atuam, como cooperativas de crédito, que reúnem associados interessados em poupar e acessar crédito com melhores condições; as cooperativas agroindustriais, que permitem que produtores rurais comercializem suas produções e agreguem valor a seus produtos; entre outras (Crúzio, 2005).

Considerando o contexto apresentado, o estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: as cooperativas são espaços que promovem igualdade de oportunidades de trabalho entre mulheres e homens? Para responder ao problema, o presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção de mulheres sobre sua atuação como colaboradoras em cooperativas do município de Naviraí-MS, buscando identificar os desafios e as oportunidades enfrentadas por essas mulheres em suas trajetórias profissionais.

A inserção feminina no mercado de trabalho ganhou força durante a Primeira Guerra Mundial, período em que os homens foram convocados para o conflito e as mulheres assumiram a responsabilidade tanto pela família quanto por empregos externos, rompendo as barreiras tradicionais que limitavam seu papel à esfera doméstica (Bandeira *et al*., 2021; Alves; Procópio; Gonçalves, 2022). Silva (2022) destaca a histórica exclusão das mulheres dos espaços de decisão e autonomia, tanto na vida privada quanto na social, sendo que os direitos conquistados, como propriedade e voto, resultaram de suas reivindicações e manifestações contra uma narrativa masculina dominante que as subordinava.

CC BY NC SA

Ao longo do tempo, as mulheres vêm reivindicando um espaço mais consolidado no mercado de trabalho, em busca de reconhecimento por sua contribuição nos setores produtivos. Inicialmente inseridas em ocupações associadas ao lar e em áreas como agricultura, educação e saúde, especialmente como enfermeiras, elas têm expandido sua atuação, cada vez mais, para outras áreas do mercado formal e industrial, firmando-se progressivamente em posições antes dominadas por homens (Leal; Freire Filha, 2023).

Nas últimas décadas, a inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro teve avanços expressivos, mas ainda enfrenta desafios estruturais. O aumento da participação feminina é evidente, com uma taxa de participação que saltou de 34,8% em 1990 para 52,2% em 2023 (MTE, 2024b). Em pesquisa no município de Rondonópolis, estado do Mato Grosso (MT), Braga e Santos (2024), revelaram a percepção das respondentes de que cargos de liderança ainda são predominantemente ocupados por homens, enquanto as mulheres são vistas como inferiores no ambiente de trabalho. Os autores também evidenciam que, para alcançarem padrões salariais e de oportunidades semelhantes aos dos homens, elas precisam investir mais em estudos e qualificações.

Padilha *et al*. (2024) entrevistaram oito mulheres que atuam no agronegócio em Naviraí-MS para compreender as dificuldades enfrentadas por elas. Os autores concluíram que, embora não existam barreiras para a entradas das mulheres nas empresas do setor, foram destacadas várias dificuldades enfrentadas por elas como: preconceito por ser mulher; ser taxada como o sexo frágil; não ser valorizada e respeitada; não poder exercer as mesmas funções que homens; ter a obrigação de fazer muito melhor para ser reconhecida no mesmo patamar que os homens; falta de estrutura para receber mulheres nas fazendas; e assédio.

Apesar das dificuldades enfrentadas, Padilha *et al*. (2024) reiteram que, muitas vezes as próprias mulheres não as enxergam como dificuldades, normalizando-as, o que dificulta a superação. Esses achados estão alinhados ao trabalho de Berlato, Andretta e Fernandes (2023) que estudaram a percepção de 315 mulheres egressas

das ciências agrárias sobre a discriminação no ramo. Como resultados, as autoras separaram as respondentes em dois grupos: “mantenedoras do sistema patriarcal” (139 mulheres – 44,1% da amostra), que não visualizam a discriminação, assumindo uma posição de discordância ou passividade em relação da situação; e “conscientes do protagonismo” (176 mulheres – 55,9% da amostra), que observam mais os fatores relacionados a discriminação na área.

Embora as dificuldades da mulher no mercado de trabalho de modo geral tenham sido investigadas, diante das especificidades das organizações cooperativas, faz-se necessário pesquisar como as mulheres têm atuado neste tipo de empresa, cuja filosofia difere das empresas tradicionais. O cooperativismo busca agregar valor à comunidade, por meio do desenvolvimento econômico e social, trazendo maior autonomia para as pessoas e uma alternativa à forma de organização das empresas tradicionais (Sousa, 2009; Alves; Procópio; Gonçalves, 2022).

A partir da filosofia cooperativista, essas organizações vêm crescendo e já ocupam lugar de destaque no ambiente econômico e social brasileiro. Segundo dados do anuário do cooperativismo, em 2024, havia 4.384 cooperativas registradas junto à Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), atuando em mais de 64% do território brasileiro, somando 25,8 milhões de cooperados e gerando mais de 578 mil empregos diretos (AnuárioCoop, 2025). No caso da atuação das mulheres em cooperativas, alguns estudos foram desenvolvidos, como o conduzido por Salvaro, Estevam e Felipe (2014) em cooperativas agrícolas na Região Sul de Santa Catarina. Os autores apontam que as mulheres cooperadas entrevistadas relatam a necessidade de superar medos e inseguranças para atender às demandas e exigências de seus cargos, sendo que a participação na cooperativa possibilitou uma profissionalização do trabalho.

Em pesquisa realizada em uma cooperativa de crédito situada no município de João Pinheiro, Minas Gerais (MG), Alves, Procópio e Gonçalves (2022) investigaram 39 mulheres colaboradoras sobre sua inclusão e experiências no ambiente cooperativo. Os resultados mostram a relevância da presença feminina, vista como positiva e

influente dentro da cooperativa. Em relação à percepção sobre discriminação de gênero, 62,2% das entrevistadas indicaram não ter sofrido ou presenciado casos de discriminação. Embora a maioria não relate experiências de discriminação, os autores apontam que a problemática ainda persiste para algumas pessoas dentro do contexto estudado, sinalizando a necessidade de atenção a práticas inclusivas.

Em pesquisa realizada na Coopavel Cooperativa Agroindustrial de Cascavel, Paraná (PR), cujo objetivo foi identificar e compreender o processo de inclusão e participação das mulheres no agronegócio, Cielo, Wenningkamp, Schmidt (2014) ressaltam que a inserção das mulheres é uma tendência irreversível e tende a aumentar. A Coopavel desenvolveu a Universidade Unicoop (Universidade Corporativa Coopavel) que promove diversos eventos para a inserção das mulheres, como o "1º Encontro de mulheres cooperativistas" que atingiu o público de 600 mulheres.

Para além do cooperativismo agrícola, um trabalho realizado nas agências do estado do MT na Cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR, revelou que a maioria dos cargos de gestão (86%) é ocupada por homens, enquanto as mulheres representam apenas 14% (Fornaziere; Nascimento, 2024). Além disso, as gestoras entrevistadas relataram dificuldades iniciais, como a necessidade de provar a competência profissional. Os autores concluem que, embora as mulheres tenham conquistado espaço em um ambiente historicamente masculino, ainda enfrentam desafios constantes para manter seu reconhecimento e posição de liderança.

De forma geral, observa-se que para atuar no mercado de trabalho, inclusive no âmbito do cooperativismo, as mulheres enfrentam desafios adicionais quando comparado aos homens, sobretudo quando se trata de cargos de liderança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido com base em uma abordagem quantitativa e descritiva (Gil, 2002), pois buscou analisar estatisticamente os dados coletados. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário estruturado, aplicado

na plataforma Google Forms, durante o mês de outubro de 2024.

O questionário partiu de uma pergunta sobre a participação das respondentes em cooperativas, sendo classificadas como "sou colaboradora atualmente" ou "já fui colaboradora". A partir dessa questão as respondentes foram direcionadas para duas partes: a primeira contendo questões sobre a sua atuação na cooperativa, incluindo o cargo ocupado, tempo de atuação e as percepções quanto a diversos assuntos, como: promoções já recebidas, percepção de possibilidades de crescimento, igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, barreiras para ascensão a cargos de liderança e desafios para atuação/crescimento das mulheres. A segunda parte buscou entender o perfil socioeconômico das respondentes.

Ao todo o questionário possuía 19 questões, incluindo: questão do tipo "sim" ou "não"; uma questão com escala Likert de 5 pontos; e questões do tipo caixa de seleção. As perguntas foram elaboradas com base na literatura sobre as dificuldades e desafios de atuação da mulher no mercado (Machado *et al*., 2016; Falcão *et al*., 2022; Padilla *et al*., 2024; Fabrício; Vizeu; Pereira, 2024).

Primeiramente, foi realizado um levantamento das cooperativas que atuam no município, sendo identificadas 9 cooperativas, 6 cooperativas agrícolas e 3 cooperativas de crédito. As cooperativas foram contatadas e foi solicitado o encaminhamento do questionário para as colaboradoras mulheres. Também foi utilizada a técnica da bola de neve, pedindo para que mulheres que atuam em cooperativas compartilhassem o questionário com outras conhecidas. Foram obtidas 51 respostas, sendo 30 de colaboradoras atuais e 21 que já foram colaboradoras, ou seja, a amostra foi por conveniência.

A análise foi realizada através de estatística descritiva com auxílio do software Excel, sendo os resultados descritos a seguir.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados foi dividida em três partes: (1) perfil das respondentes; (2) atuação nas cooperativas; e (3) desafios da mulher nas cooperativas.

4.1 Perfil das respondentes

Responderam ao questionário 51 mulheres, dentre as quais 30 são colaboradoras de cooperativas e 21 já foram colaboradoras. Sobre a faixa etária, observa-se que a maioria das respondentes está na faixa etária de 18 a 25 anos (71%), seguida de 24% que estão entre 26 e 35 anos, e apenas 6% têm entre 36 e 45 anos. Embora a amostra não seja representativa, os dados sugerem um público bastante jovem trabalhando nas cooperativas, enquanto a presença de mulheres em faixas etárias mais altas é menor.

Seguindo a faixa etária, os dados mostram que a maioria das respondentes é solteira (59%), enquanto 41% são casadas. Em relação à maternidade, 88% afirmaram não possuir filhos, e apenas 12% possuem. Esses dados podem favorecer a maior disponibilidade para se dedicar à carreira profissional.

Sobre a escolaridade, 67% das respondentes possuem ensino superior completo ou incompleto, destacando um alto nível de qualificação acadêmica. Além disso, 22% já concluíram ou estão cursando pós-graduação, demonstrando a preocupação com a qualificação. Apenas 10% das respondentes possuem ensino médio e 2% possuem ensino fundamental, completo ou incompleto. Vale ressaltar a dificuldade em acessar as colaboradoras dos níveis operacionais da produção, o que poderia apresentar um resultado diferente.

Considerando a faixa de renda individual das respondentes, a maioria 51% encontram-se na faixa entre 1 e 2 salários-mínimos, enquanto 25% recebem entre 2 e 4 salários-mínimos. Apenas 14% possuem rendimentos de 4 a 8 salários-mínimos, 8% estão na faixa de até 1 salário-mínimo, e apenas 2% têm renda superior a 8 salários-mínimos. Esses dados mostram uma concentração significativa de mulheres em faixas salariais intermediárias e mais baixas, com poucas alcançando níveis de renda mais elevados.

O alto grau de escolaridade das respondentes, aliado à condição de um perfil jovem, converge com as discussões da literatura de que as mulheres tendem a se qualificar mais, enquanto ainda têm remuneração inferior à dos homens (Castro; Staduto; Kreter, 2022; Braga; Santos, 2024; Brasil, 2025).

Ao indagar sobre quem assume a responsabilidade pelas despesas da casa, os resultados mostram que 37% das mulheres dividem as despesas em partes iguais com outra pessoa, enquanto 25% afirmam ser as principais responsáveis por arcar com esse valor. Outras 22% dependem financeiramente de familiares, como filhos, pais, avós, entre outros, e 16% têm o cônjuge ou companheiro como responsável pelas despesas da casa. Esses dados destacam a importância financeira das mulheres no sustento da família, principalmente considerando a pouca idade das respondentes e que a maioria é solteira.

4.2 Atuação das respondentes nas cooperativas

Sobre a atuação das respondentes nas cooperativas, um resumo foi apresentado na tabela 1, considerando o número de respondentes nos dois grupos.

Tabela 1– Resumo sobre o tempo médio de atuação e o tipo de cooperativa das respondentes

Respondentes	Tempo médio de atuação (meses)	Tipo de cooperativa*	
			de Crédito
Sou colaboradora (30)	27	26	4
Já fui colaboradora (21)	18	20	2
Total	-	46	6

* Nota: uma respondente atuou em cooperativa agroindustrial e de crédito

Fonte: Autoras (2024)

Entre as colaboradoras atuais, 30 mulheres participaram da pesquisa, apresentando um tempo médio de atuação de 27 meses (mais de 2 anos), variando de um mês a 5 anos o tempo de atuação das respondentes. A maioria dessas colaboradoras (26) trabalha em cooperativas agroindustriais, enquanto 4 atuam em cooperativas de crédito.

Dentre as respondentes que foram colaboradoras de cooperativas no passado (21), essas tiveram uma média de atuação de 18 meses (um ano e meio), variando de 3 meses a 4 anos. Das respondentes, 20 trabalharam em cooperativas agroindustriais e 2 em cooperativas de crédito. Vale ressaltar que uma das respondentes já teve experiência em ambos os tipos de cooperativas.

Considerando o cargo que as respondentes ocupam ou já ocuparam em cooperativas, os resultados foram apresentados na Tabela 2.

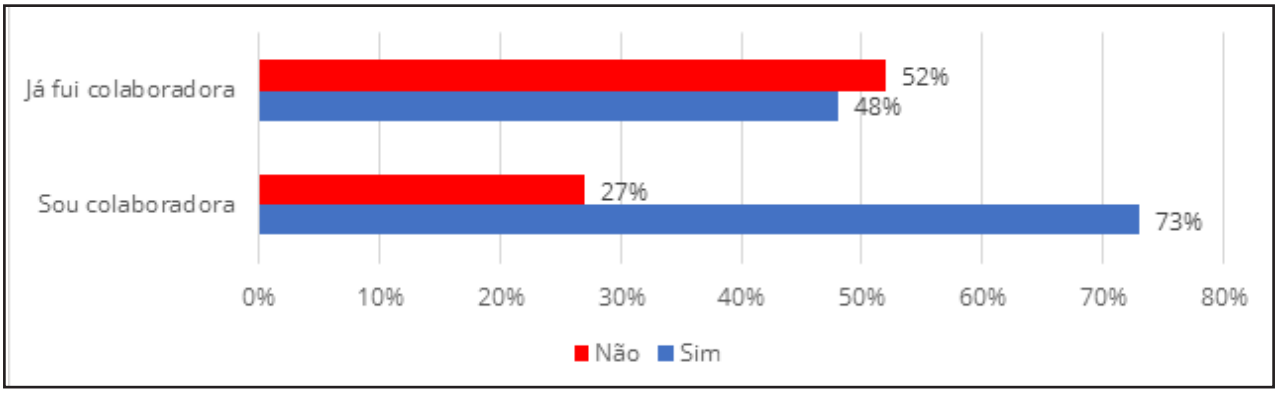
Tabela 2 – Cargo das respondentes nas cooperativas

Respondentes	Nível do cargo			
	Nível operacional – administrativo	Nível operacional – produção	Nível tático - administrativo	Nível tático – produção
Sou colaboradora (30)	21	3	5	1
Já fui colaboradora (21)	16	3	0	2
Total	37	6	5	3

Fonte: Autoras (2024)

Os dados apontam uma predominância das mulheres em cargos administrativos no nível operacional, tanto entre as colaboradoras atuais quanto aquelas que já foram colaboradoras (43 no total). A concentração das mulheres em cargos administrativos está alinhada com os achados de Pereira, Dias e Guimarães (2023), que também identificaram essa tendência, mostrando que, apesar da maior participação das mulheres no agronegócio, elas ainda têm dificuldade de alcançar posições mais elevadas na hierarquia organizacional.

Figura 1 – Promoção das respondentes nas cooperativas



Fonte: Autoras (2024)

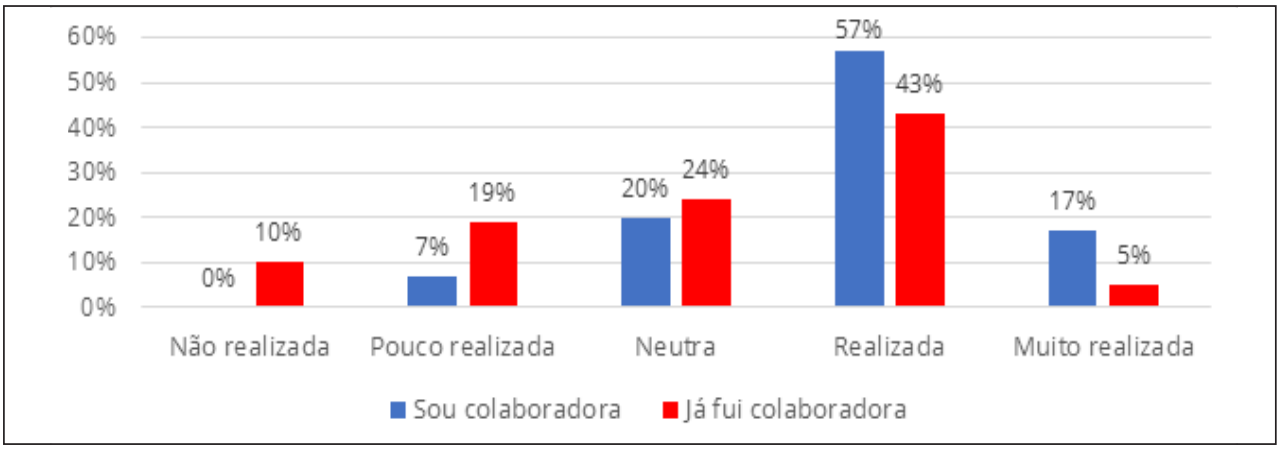
No nível tático, cinco ocupam funções administrativas e apenas uma está na área de produção, sendo que outras duas que já foram colaboradoras ocuparam cargos no nível tático de produção. Destaca-se que nenhuma das respondentes ocupa cargos nos níveis estratégicos, nem no administrativo e nem na produção. Isso reforça a dificuldade de ascensão das mulheres para cargos de liderança, como apontado em outros estudos

(Silva; Rodrigues; 2022; Rossato; Zonatto; Nora, 2023; Braga; Santos, 2024; Fornaziere; Nascimento (2024),Quando perguntado se as respondentes já receberam algum tipo de promoção nas cooperativas, os resultados foram mostrados na figura 1.

Entre as colaboradoras atuais, 73% afirmaram já ter recebido uma promoção, enquanto 27W% não tiveram essa oportunidade. Entre aquelas que já foram colaboradoras, apenas 48% relataram ter recebido promoções, enquanto 52% não receberam.

As respondentes também foram indagadas sobre como se sentem ou como se sentiram durante a sua atuação nas cooperativas, considerando todas as respondentes, os resultados foram mostrados na figura 2.

Figura 2 – Como se sentem sobre a atuação nas cooperativas



Fonte: Autoras (2024)

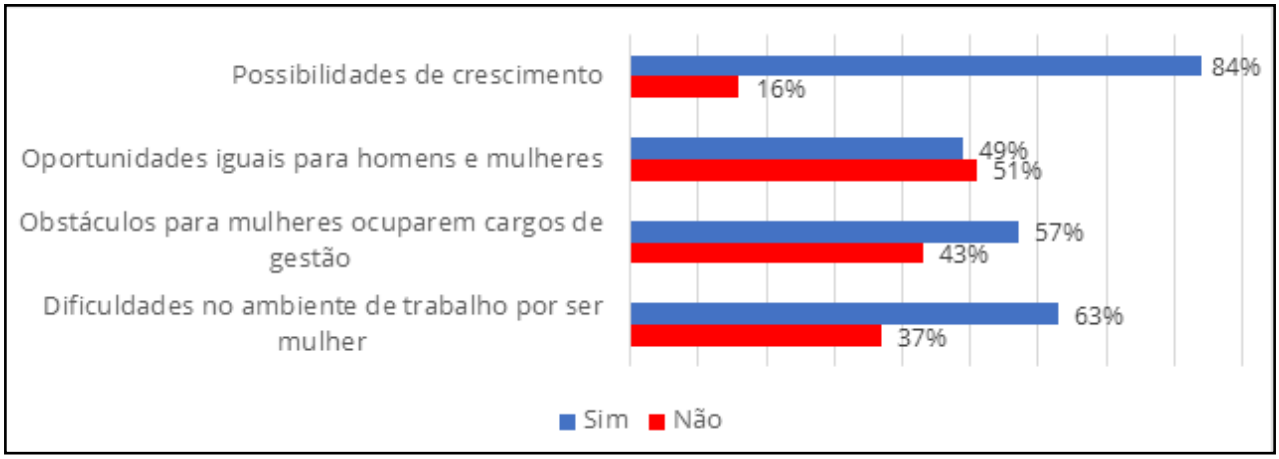
Como esperado, observa-se que o nível de satisfação daquelas que foram colaboradoras no passado é menor quando comparado àquelas que estão atuando, pois 29% se sentiram não realizadas ou pouco realizadas, e neutras foram 24%, contra 7% daquelas que atuam que se sentem pouco realizadas e 20% estão neutras. Por outro lado, dentre aquelas que se sentiram realizadas ou muito realizadas foram 48% e aquelas que ainda atuam somam 74%.

O fato de a maioria se sentir realizada parece estar atrelado ao fato das próprias mulheres normalizarem as dificuldades enfrentadas, como discutido em outros estudos (Berlato; Andretta; Fernandes, 2023; Padilha et al., 2024), mostrando a necessidade de conscientizar as mulheres acerca dos seus direitos e de valorização do seu potencial.

4.3 Desafios da mulher nas cooperativas

Considerando os desafios das mulheres nas cooperativas, primeiramente foram realizadas perguntas com respostas do tipo "sim" ou "não" das percepções sobre dificuldades e obstáculos para a mulher nas cooperativas, cujos resultados foram mostrados na figura 3.

Figura 3 – Percepção sobre dificuldades e obstáculos para a mulher nas cooperativas



Fonte: Autoras (2024)

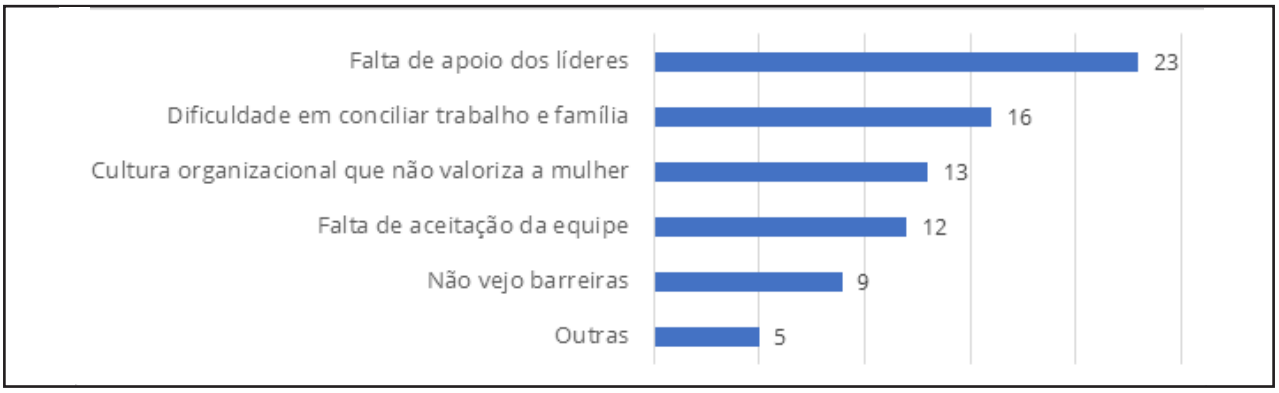
A maioria das participantes (84%) afirmou perceber possibilidades de crescimento nas cooperativas, enquanto 16% indicaram o contrário. Apesar disso, vale ressaltar que o crescimento percebido pode estar relacionado aos cargos de níveis inferiores, já que nesta pesquisa não foi possível encontrar mulheres em cargos estratégicos.

Quanto à percepção de oportunidades iguais para homens e mulheres, 51% não percebem, contra 49% que consideram haver equidade. Essa percepção parece guardar relação com os achados de Berlato, Andretta e Fernandes (2023), mostrando que apenas uma parte consegue vislumbrar as situações de desigualdade.

Quando questionadas sobre a presença de obstáculos para que as mulheres ocupem cargos de gestão, 57% acreditam que existem sim e 43% responderam negativamente. Aliado a isso, quando se trata de enfrentar dificuldades no ambiente de trabalho por ser mulher, 63% das participantes relataram que sim, enquanto 37% acreditam que não. Esses dados destacam que a maioria das mulheres ainda enfrenta desafios relacionados a questões de gênero em seu ambiente profissional.

Também foram inseridas no questionário duas questões do tipo caixa de seleção. A primeira questão indagou se as respondentes identificam ou identificaram barreiras que dificultam a ascensão às mulheres a cargos de liderança nas cooperativas em que trabalham ou já trabalharam. A quantidade de respostas foi apresentada na figura 4.

Figura 4 – Barreiras para ascensão das mulheres a cargos de liderança nas cooperativas



Fonte: Autoras (2024)

Observa-se que a maior barreira na visão das respondentes é a falta de apoio dos líderes (23). Vale ressaltar que, das 23 respondentes, 16 são mulheres que já atuaram em cooperativas no passado e apenas 7 que são colaboradoras atuais. Essa diferença pode sugerir uma percepção mais crítica por parte das que já foram colaboradoras sobre o papel da liderança no apoio à ascensão feminina, possivelmente refletindo dificuldades enfrentadas.

A segunda barreira citada foi a dificuldade em conciliar trabalho e família (16), sendo citada por 14 colaboradoras atuais e duas que já foram colaboradoras. Em terceiro lugar, aparece a cultura organizacional que não valoriza a mulher (13), apontada por 5 colaboradoras atuais e 8 que já foram colaboradoras. Seguido da falta de aceitação da equipe (12), com 6 respostas para cada grupo.

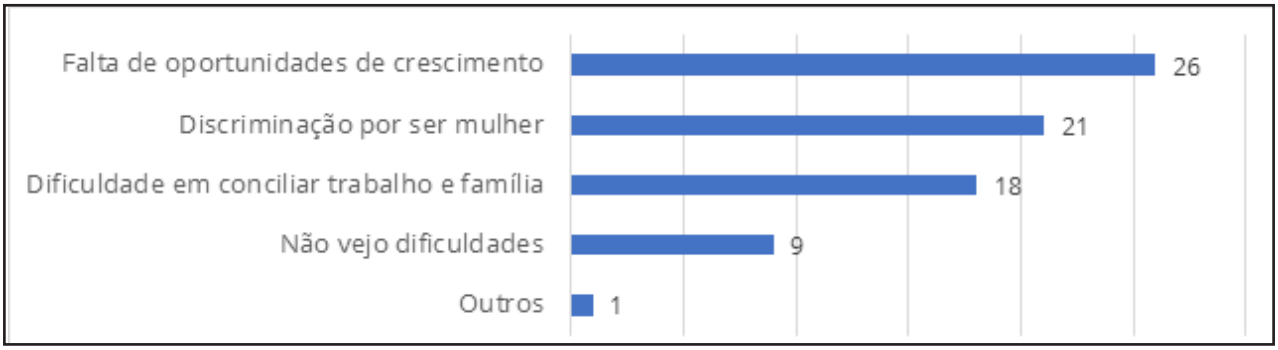
Vale ressaltar que, 9 respondentes citaram não ver barreiras para ascensão das mulheres a cargos de liderança, dentre as quais 7 que são colaboradoras atuais e somente 2 que já foram colaboradoras, ou seja, novamente aquelas que já saíram das cooperativas são mais críticas. Isso pode ser explicado pelo fato das que são colaboradoras já terem sido promovidas, embora nenhuma das respondentes ocupe cargo de nível estratégico.

Por fim, 3 colaboradoras atuais e 2 que já foram colaboradoras mencionaram "Outras" barreiras não listadas na pergunta. No caso daquelas que são colaboradoras, foi mencionada: a carga horária excessiva de trabalho, a maternidade e a falta de oportunidades.

Quando se trata das que já foram colaboradoras, uma delas citou a exigência considerando a aparência das mulheres. Destaca-se que essa respondente já atuou em cooperativas agroindustriais e de crédito. Acredita-se que a questão da aparência seja mais importante para aquelas mulheres que trabalham em cooperativas de crédito, diante das especificidades do setor bancário. Por fim, também foi citada a questão do abuso de poder e da falta de valorização considerando a formação das profissionais mulheres e pelo tempo de atuação na cooperativa.

A segunda questão do tipo caixa de seleção, indagou a visão das respondentes sobre quais seriam os principais desafios para atuação/crescimento de mulheres nas cooperativas em geral. As respostas foram mostradas na figura 5.

Figura 5 – Desafios para atuação/crescimento de mulheres nas cooperativas em geral



Fonte: Autoras (2024)

Observa-se que a falta de oportunidades de crescimento foi o desafio mais citado por ambas as respondentes (26), 15 que já foram colaboradoras e 11 das atuais. Isso indica uma percepção comum sobre as dificuldades para ascender a cargos mais altos. Em segundo lugar, está a discriminação por ser mulher (21), apontada por 14 respondentes que já foram colaboradoras e 7 colaboradoras atuais. Essa diferença mostra que a percepção de discriminação é maior entre aquelas que já deixaram o ambiente cooperativo, possivelmente influenciada por experiências acumuladas no passado.

A dificuldade em conciliar trabalho e família foi o terceiro citado (18), sendo o desafio com maior quantidade de respostas entre aquelas que são colaboradoras atuais (14) e somente 4 que já foram colaboradoras. Esse dado chama a atenção sobre a sobrecarga de responsabilidades pessoais e profissionais enfrentada pelas colaboradoras. Outras 9 respondentes citam não ver dificuldades, sendo 7 colaboradoras atuais e apenas 2 que já foram colaboradoras. Por fim, apenas uma respondente que já foi colaboradora citou "Outros", o desafio da aceitação de mulheres em cargos de maior hierarquia por parte das equipes, o que pode estar associado a discriminação por ser mulher.

No final da pesquisa, foi incluída uma questão aberta perguntando se as respondentes teriam sugestões de políticas ou estratégias para maior participação das mulheres em cooperativas. Foram obtidas 4 respostas com sugestões das que são colaboradoras e 5 respostas das que já foram colaboradoras.

No caso das colaboradoras atuais, duas das respondentes destacam a necessidade de ações de conscientização por parte das cooperativas, como palestras e workshops. Uma delas revela que são necessárias ações envolvendo os homens para que se conscientizem. A outra respondente reitera a questão do preconceito contra a mulher não na cooperativa, mas sim na sociedade como um todo, o que precisa ser combatido.

Uma terceira respondente destaca a necessidade de promoções por nível de conhecimento e não por gênero, pois acredita que não são fornecidas oportunidades para as mulheres da mesma forma que para os homens. Por fim, uma respondente frisa que na cooperativa em que trabalha são fornecidas políticas igualitárias.

Considerando as respondentes que já foram colaboradoras no passado, duas das sugestões estão relacionadas ao tratamento diferenciado entre homens e mulheres. Uma das respondentes revela a necessidade de um ambiente favorável a ouvir a opinião das mulheres. De forma semelhante, uma respondente destaca a importância de conscientizar o líder sobre o papel das mulheres e a forma de tratamento.

CC BY NC SA

Outras duas respondentes frisam a necessidade de a organização lidar com a discriminação, sobretudo quando se trata de cargos de liderança, pois, segundo elas, as organizações podem ter políticas igualitárias, contudo a prática é diferente. A outra respondente revela que já ouviu de um gestor que a mulher não poderia ter um cargo de liderança por ser o "sexo frágil", ressaltando a necessidade de mostrar a importância da mulher e que elas são capazes de serem boas líderes. Por fim, uma respondente destaca que as cooperativas deveriam inserir a obrigatoriedade de inserir mulheres em cargos estratégicos para fomentar uma participação mais efetiva das mulheres.

As dificuldades apontadas pelas respondentes nesta pesquisa estão alinhadas a resultados encontrados em contextos diferentes, como a discriminação por ser mulher (gênero) (Cielo; Wenningkamp; Schmidt, 2014; Alves; Procópio; Gonçalves, 2022; Fernandes; Barros Neto, 2023; Góis; Carvalho, 2024); a dificuldade de ocupar cargos de liderança (Silva; Rodrigues; 2022; Rossato; Zonatto; Nora, 2023; Braga; Santos, 2024; Fornaziere e Nascimento (2024); e o desafio de conciliar trabalho e família (Bandeira et al., 2021; Alves; Procópio; Gonçalves, 2022).

Sendo assim, de forma geral, observa-se que a pesquisa trouxe importantes reflexões sobre os desafios enfrentados pelas mulheres nas cooperativas, destacando a necessidade de ações para promover ambientes mais inclusivos e igualitários. Essas contribuições mostram que, apesar de avanços, ainda existem barreiras a serem superadas. As sugestões apresentadas podem servir de base para políticas que promovam maior equidade e valorização das mulheres no ambiente cooperativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo inicial de analisar a percepção das mulheres sobre sua atuação como colaboradoras em cooperativas do município de Naviraí-MS, observou-se que há barreiras e desafios a serem superados. Em primeiro lugar, destaca-se a

dificuldade em encontrar mulheres ocupando cargos estratégicos nas cooperativas do município. Isso evidencia que, apesar de avanços em algumas áreas, as mulheres ainda enfrentam dificuldades para alcançar posições mais altas na hierarquia organizacional.

Com relação às barreiras nas cooperativas em que as respondentes atuam ou atuaram, a falta de apoio dos líderes apontada pelas respondentes que foram colaboradoras no passado e a dificuldade de conciliar trabalho e família citada pelas colaboradoras atuais, foram as mais relatadas. Esses aspectos reforçam a necessidade de ações que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo, com especial atenção para a capacitação dos líderes sobre o assunto. Além disso, a cultura organizacional que não valoriza a mulher e a falta de aceitação da equipe são barreiras que precisam ser combatidas de forma sistêmica com a necessidade de ações efetivas que promovam um ambiente mais inclusivo e equitativo para as mulheres nas cooperativas.

Com relação aos desafios para atuação/crescimento nas cooperativas em geral, foram destacadas a falta de oportunidades de crescimento para as mulheres, a discriminação por ser mulher e a dificuldade em conciliar trabalho e família. Todos esses aspectos juntos contribuem para a falta de mulheres em níveis estratégicos nas cooperativas estudadas. Deste modo, defende-se que as cooperativas desenvolvam ações estratégicas para auxiliar na equidade de atuação entre homens e mulheres, sobretudo considerando a sua filosofia inclusiva e participativa.

Vale ressaltar as limitações desta pesquisa, como o número reduzido de respondentes, o que relativiza os resultados encontrados. Apesar disso, a convergência dos dados com a literatura existente valida os resultados.

Dado o cenário apresentado, como sugestões para estudos futuros, ressalta-se a necessidade de aprofundar investigações sobre os fatores que influenciam a retenção e o crescimento profissional das mulheres, especialmente em ambientes cooperativos, além de ampliar o número da amostra.

Por fim, destaca-se a importância de estudos e discussões sobre as dificuldades das mulheres em cooperativas e nas empresas em geral, pois a visibilidade da existência

CC BY NC SA

das barreiras e desafios aqui descritos podem ser úteis à melhoria do ambiente de trabalho para as mulheres.

REFERÊNCIAS

ALVES, K. C.; PROCÓPIO, L. F.; GONÇALVES, M. C. S. Cooperativismo e mulheres: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de livre admissão do Noroeste de Minas Gerais. **Altus Ciência**, v. 14, n. 14, p. 221-246, 2022. Disponível em: http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altusciencia/article/view/33/17. Acesso em: 10 nov. 2024.

ANUÁRIOCOOP. **Dados do Cooperativismo Brasileiro**. 2025. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/anuario. Acesso em: 12 jun. 2026.

BANDEIRA, L. L.; MESQUITA, R. F.; ARAUJO, M. K. F.; MATOS, F. R. N. As dificuldades de percurso das mulheres empreendedoras. **Revista Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 12, n. 3, set./dez., 2021, p. 1-18. DOI: http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v12i3.1213

BRASIL. **Lei n. 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 23 nov. 2024.

BRASIL. **Lei n. 14.611**, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm. Acesso em: 23 nov. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relatório de Igualdade Social**. Mulheres ainda recebem 21% menos que homens em empresas com 100 ou mais funcionários, 03 nov. 2025. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/novembro/mulheres-ainda-recebem-21-menos-que-homens-em-empresas-com-100-ou-mais-funcionarios. Acesso em: 31 mar. 2026.

BERLATO, H.; ANDRETTA, D.; FERNANDES, T. "Não se Nasce Mulher, Torna-se": impressões das mulheres sobre a carreira no agronegócio e seus espaços. **BBR – Brazilian Business Review,** v. 20, n. 5, p. 485-499, 2023. DOI: 10.15728/bbr.2022.1224.pt

BRAGA, E. S.; SANTOS, J. N. A percepção da mulher sobre oportunidade e igualdade de gênero no mercado de trabalho em Rondonópolis (MT). **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 17, n. 50, p. 653-678, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10783905

CASTRO, B.; STADUTO, J. A. R.; KRETER, A. C. M. N. Diferenças salariais por ocupações entre homens e mulheres no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 114, p 5-22, 2022. DOI: https//doi.org/10.13037/gr.vol38n115.7364

CIELO, I. D.; WENNINGKAMP, K. R.; SCHMIDT, C. M. A participação feminina no agronegócio: o caso da Coopavel–Cooperativa Agroindustrial de Cascavel. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 12, n. 1, p. 59-77, 2014.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FABRÍCIO, J.; VIZEU, F.; PEREIRA, J. Empreendedorismo feminino sob três epistemologias distintas: Revisão sistemática qualitativa da literatura. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 40-67, 2024. DOI: https://doi.org/10.20401/rasi.10.3.856

FERNANDES, D. C.; BARROS NETO, J. P. Obstáculos e expectativas de gênero na construção da carreira profissional na percepção das mulheres. **Revista Admpg**, v. 13, 2023. DOI: https://doi.org/10.5212/admpg.v.13.21517.006

GÓIS, M.; CARVALHO, A. M. C. Teto de vidro: uma discussão sobre a estrutura simbólica da sociedade e a perpetuação das desigualdades de gênero. **Caderno Espaço Feminino**, v. 37, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.14393/CEF-v37n1-2024-11

FORNAZIERE, K. K. A.; NASCIMENTO, L. H. F. Mulheres na liderança: um estudo de caso nas agências da Cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR. **Revicoop**, v. 5, n. 1, 2024. Disponível em: https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/103/82. Acesso em: 23 nov. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA). **Censo Agropecuário 2017**. 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>. Acesso em: 03 abr. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Conheça o Brasil – População. **Quantidade de Homens e Mulheres**. Censo Demográfico 2022. Disponível em: https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html. Acesso em: 22 set. 2024.

FALCÃO, V. G.; DOCKHORN, M. D. S. M.; PEREIRA, J. A.; RESCH, S.; FABRÍCIO, J. S. Empreendedorismo por mulheres: um estudo sobre os desafios das empreendedoras da Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais (BPW) de Naviraí-MS. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 1-26, 2022. DOI: https://doi.org/10.29327/237867.7.2-1

LEAL, P. C. S.; FREIRE FILHA, L. G. A mulher no mercado de trabalho brasileiro. **Gestão & Tecnologia:** Faculdade Delta, Ano XII, v. 2, n. p. 39-58, 2023. Disponível em: https://www.faculdadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/155. Acesso em: 11 nov. 2024.

LOPES, I. S.; COSTA, B. A. L.; SILVA, G. L. R.; OLÍDIA, C. Cooperativismo e objetivos de desenvolvimento sustentável: agenda para equidade racial e de gênero. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 18, n. 3, p. 74-88. 2022. DOI: 10.54399/rbgdr.v18i3.6246

MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; FABRICIO, J. D. S.; ANEZ, M. E. M. Women entrepreneurs: Reasons and difficulties for starting in business. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 3, p. 15-38, 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n3p15-38

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Lançamento do 2º Relatório Nacional de Igualdade Salarial**. 2024a. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/relatorio-igualdade. Acesso em: 15 nov. 2024.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Empregabilidade das mulheres no mercado de trabalho cresce no mundo**. 2024b. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Julho/empregabilidade-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-cresce-no-mundo#:~:text=A%20taxa%20de%20participa%C3%A7%C3%A3o%20feminina,3%25%20a%20menos%20que%20homens. Acesso em: 15 nov. 2024.

PADILHA, B. R.; PEREIRA, J. A.; SILVA, M. A. C.; FABRÍCIO, J. S. Isso é coisa de mulher? Estudo das dificuldades enfrentadas por mulheres no agronegócio. **Revista Científica Agropampa**, v. 2, n. 2, p. 77-91, 2024. Disponível em: https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/Agropampa/article/view/117599. Acesso em: 21 nov. 2024.

PEREIRA, J. A.; RESCH, S.; DOCKHORN, M. S. M.; RODRIGUES, W. O. P.; SILVA, M. A. C. Desenvolvimento local e regional: características da microrregião de Iguatemi do Estado de Mato Grosso do Sul. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA PR**, v. 4, n. 2, p. 19 35, 2017.

PEREIRA, J. A.; ZACARIAS, G. C.; SILVA, M. A. C. Perspectivas do território e desenvolvimento local: estudo sobre a constituição do município de Naviraí, MS, como polo urbano regional. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, n. 1, p. 309-327, 2021. DOI: 10.20435/inter.v22i2.2478

PEREIRA, J. A.; DIAS, R. O.; GUIMARÃES, A. F. Representatividade da mulher no agronegócio: um panorama de atuação em Naviraí-MS, Brasil. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 24, n. 44, p. 198-212, 2023. DOI: 10.48075/csar.v24i44.30060

ROSSATO, A.; ZONATTO, P. A. F.; NORA, L. D. D. Mulheres gestoras: os principais desafios da liderança feminina no agronegócio. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S. l.], v. 13, n. 23, p. 53–83, 2023. DOI: 10.18815/sh.2023v13n23.626

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Acompanhando a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**: subsídios iniciais do Sistema das Nações Unidas no Brasil sobre a identificação de indicadores nacionais referentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável. Brasília: PNUD, 2015. Disponível em: https://www.undp.org/pt/brazil/publications/acompanhando-agenda-2030. Acesso em: 23 nov. 2024.

SALVARO, G. I. J.; ESTEVAM, D. O.; FELIPE, D. F. Mulheres em cooperativas rurais virtuais: reflexões sobre gênero e subjetividade. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 34, n. 2, p. p. 390-405, 2014. DOI: 10.1590/1982-3703000262013

SILVA, V. S.; RODRIGUES, L. L. Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. **Revista de Psicologia**, São Paulo, v. 16, n. 60, p. 330-348, 2022. DOI: https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3432

SILVA, D. F. **Mulheres no cooperativismo do litoral norte gaúcho: reflexões sobre o desenvolvimento**. 2022. 164 p. Dissertação (Mestrado em Dinâmicas Regionais e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Campus Litoral Norte, Tramandaí-RS, 2022.

SOUSA, L. P. Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária. **Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v. 2, n. 2, 2009.

Contribuição de Autoria

1 – Kamila Izabel dos Santos de Almeida

Graduanda em Administração
https://orcid.org/0009-0001-9072-4277 - kamila_saantos@outlook.com
Contribuição: Conceituação, Escrita – primeira redação, Escrita – revisão e edição, Investigação, Curadoria de dados, Análise Formal, Visualização

2 – Jaiane Aparecida Pereira

Doutora em Administração. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAD) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
https://orcid.org/0000-0003-4254-6311 - profjaiane@yahoo.com.br
Contribuição: Conceituação, Metodologia, Escrita – revisão e edição

Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

Editores de seção

Marcia Helena dos Santos Bento

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento.

Como citar este artigo

ALMEIDA, K. I. S.; PEREIRA, J. A. A percepção de Mulheres Colaboradoras sobre sua atuação em Cooperativas de Naviraí, Mato Grosso do Sul. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v. 13, n. 25 e94605, 2026. DOI 10.5902/2359043294605. Disponível em: https://doi.org/10.5902/2359043294605.