XII Seminário Internacional sobre
Desenvolvimento regional 2025
Planejamento e Desenvolvimento Regional: Estado, Mercado e Sociedade
ISSN 2447-4622

MULHERES NO COOPERATIVISMO, AVANÇOS E DESAFIOS: O CASO DA COOPERATIVA LAR (PARANÁ-BRASIL)

Emanuelli Avila
Estevani Pereira De Oliveira
Jussieli Gregol Steinhorst
Salatiel Turra Turra

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar quais as barreiras e os aspectos que contribuíram para o acesso e a manutenção de mulheres nos cargos de gestão (diretivos), a partir de iniciativas e programas criados pela Lar Cooperativa Agroindustrial. Para obtenção dos resultados foram realizadas entrevistas com duas mulheres que exercem cargos diretivos (representando a totalidade do universo pesquisado), por meio de questionários aplicados e organizados em três categorias de análise: perfil das participantes, atributos da liderança e percepção do ambiente. Os dados foram analisados seguindo a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Os resultados evidenciaram que a Lar Cooperativa Agroindustrial promove iniciativas importantes as quais estimulam a presença feminina em posições decisórias, como os comitês femininos e cursos de capacitações.Os obstáculos identificados ao acesso às mulheres em cargos diretivos foram: desigualdade de gênero no agronegócio; barreiras culturais, como os estereótipos de gênero e a falta de apoio da família, que dificultam a ascensão das mulheres em cargos diretivos; e falta de sororidade entre as mulheres, além do instinto competidor entre as próprias mulheres. Por fim, constatou-seque a presença feminina em cargos diretivos se traduz em uma estratégia empresarial que impacta a produtividade e a governança cooperativista.

Palavras-chave**:** Agronegócio. Governança Cooperativista. Liderança Feminina. Desigualdade de gênero.

1. INTRODUÇÃO

A crise gerada pela Revolução Industrial na Europa deu origem no século XIX ao cooperativismo moderno, com a fundação da Cooperativa de Rochdale, Manchester, Inglaterra, a fim de minimizar os desequilíbrios econômicos e sociais provindos dela decorrentes (Schneider, 2019). Formada por um grupo de 28 tecelões, entre eles uma mulher, Eliza Brierley, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale tinha como escopo o ser humano, e não o lucro (Farias; Gil, 2013). As cooperativas atuam em sete frentes: agropecuário; crédito; transporte; trabalho, produção de bens e serviços; saúde e consumo (Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, 2024a).

Na atualidade os organismos internacionais têm buscado criar políticas que auxiliem a inserção de grupos minoritários, regiões menos favorecidas, questões ambientais e, sobretudo, a igualdade de gênero. Um exemplo disso são os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aprovados por 192 países membros, para buscar o equilíbrio entre a prosperidade humana e a proteção do planeta (Organização das Nações Unidas – ONU, 2018). Assim, o cenário internacional lança um novo desafio para o cooperativismo, que é a sua contribuição na construção desses objetivos, conhecida também como Agenda 2030. Os 17 ODS constituem uma agenda de planejamento e de gestão de políticas públicas, ampliada em 169 metas e 241 indicadores que visam responder problemas de ordem econômica, social, institucional e/ou ambiental. Dessa forma, as cooperativas precisam ser mapeadas a fim de identificar quais já possuem aderência aos 17 ODS, para compartilhar sua expertise e potencializar a implantação de ações.

No modelo cooperativo, a desigualdade de gênero se faz presente na discussão já na sua origem (Buttenbender, 2022). O princípio da não exclusão, da livre adesão e da não discriminação aduzem para a promoção das liberdades individuais (Sen, 2000). Dentre os 17 ODS, um em específico promove esta pauta, o ODS 5 – Igualdade de Gênero, que busca alcançar essa igualdade e empoderar todas as mulheres e meninas (ONU, 2018).

Este objetivo se faz relevante, uma vez que as mulheres estão presentes de forma expressiva no setor cooperativista, pois elas representam 41% dos 23 milhões de cooperados (OCB, 2024b). Entretanto, grande parte da presença delas está associada aos integrantes das famílias, ou em outras ocupações. No que diz respeito aos cargos de decisões, elas ainda são minoria e, por vezes, recebem salários inferiores em relação ao gênero masculino, exercendo as mesmas funções e enfrentando maiores barreiras ao longo da carreira (Cirolini; Noro, 2008). A discussão sobre a participação de homens e mulheres, pontualmente nas decisões agrícolas (Vedana *et al*., 2023), agrega conhecimento para o debate e a estruturação de políticas públicas capazes de romper a reprodução dos papéis sociais predicados aos gêneros.

Pesquisar o papel e a ocupação de mulheres em cargos diretivos nas cooperativas caminha na direção da ampliação do debate sobre a economia do cuidado, onde elas receberam ao longo do tempo o papel de cuidar, o que engloba a casa limpa, alimentação pronta para o consumo para todos os integrantes do lar, atenção e cuidados com as crianças, enfermos e os mais velhos (Federici, 2017, 2021). Ao gênero feminino foi disposto o trabalho do cuidado ao longo do tempo, mantendo uma desigualdade histórica, social e cultural, esta atividade exercida pelas mulheres não é remunerada, e corresponde a aproximadamente US$ 10,8 trilhões por ano à economia global o que compatibiliza próximo de três vezes o valor da indústria tecnológica no mundo (Trabalho [...], 2020).

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar quais as barreiras e os aspectos que contribuem para o acesso e a manutenção das mulheres nos cargos de gestão (diretivos), a partir de iniciativas e programas criados pela Lar Cooperativa Agroindustrial, que fomentaram o acesso das mulheres a esses cargos. Cumpre dizer que a Lar Cooperativa Agroindustrial foi fundada em 1964, e ao longo dos anos vem se destacando como uma das instituições que colaboram para o crescimento da Mesorregião do Oeste Paranaense. Em 2023, computou 13.624 associados, representando um crescimento de mais de 4,8% em relação ao número de associados de 2022, empregou 23.543 colaboradores, ultrapassou 21 bilhões em faturamento, onde R$ 141,89 milhões retornaram para aproximadamente 14 mil associados (Lar Cooperativa Agroindustrial, 2023a).

A promoção da igualdade de gêneros no cooperativismo implica uma maior participação feminina nos cargos de liderança. O cooperativismo é um ambiente corporativo, e a maior entrada de mulheres nesse contexto significa uma resposta do gênero feminino às suas necessidades econômicas e sociais, visando alcançar posições empresariais e gerar valores aos serviços que elas necessitam e querem (Botelho; Barh; Wentroba, 2022).

Isto posto, além desta introdução, o artigo está estruturado em mais quatro seções. Na segunda seção é abordada uma breve revisão da literatura trazendo nuances do mercado de trabalho, contribuições da Lar Cooperativa Agroindustrial e o papel da liderança feminina no cooperativismo. Na seção três são apresentados o material e métodos. Na sequência, são discutidos os resultados e, por último, mas não menos importante, as considerações finais (seção cinco).

2. REVISÃO DA LITERATURA: BREVES NOTAS

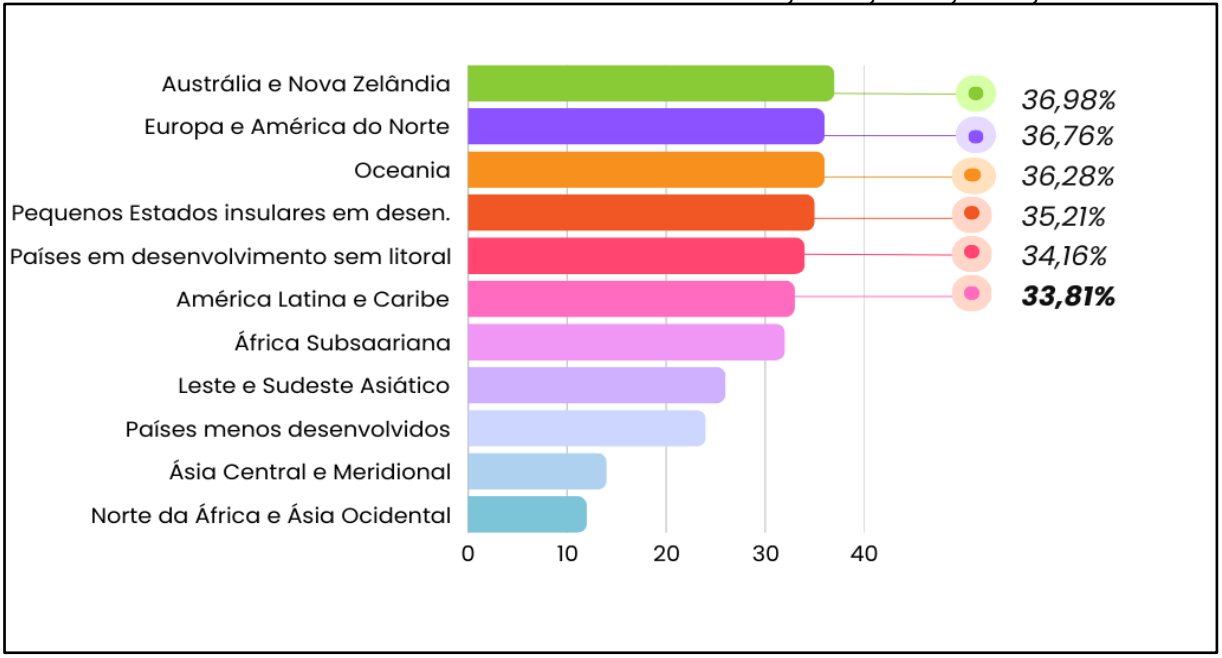
Esta seção visa fazer uma breve abordagem a respeito do mercado de trabalho mundial no que se refere à igualdade de gênero, bem como situar o agronegócio brasileiro e paranaense dentro desse contexto. Ademais, busca-se elencar as contribuições da Lar

Cooperativa Agroindustrial no cenário socioeconômico do Oeste do Paraná e também discutir o papel da liderança feminina para o fortalecimento dos valores cooperativistas.

2.1. QUESTÕES DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO GLOBAL, BRASILEIRO, PARANAENSE E NO COOPERATIVISMO

Com base em dados obtidos do Departamento de Assuntos Econômicos das Nações Unidas, verificou-se que, no ano de 2022, apenas 27,5% dos cargos de gerência no mundo eram ocupados pelo gênero feminino. Somado a isso, a Austrália e a Nova Zelândia, juntas, foram responsáveis por 39% dos postos de trabalho em cargos gerenciais direcionados às mulheres (ONU, 2024).

FIGURA 1 – MÉDIA DA PROPORÇÃO (EM %) DE CARGOS GERENCIAIS OCUPADOS POR MULHERES NO MUNDO ENTRE OS ANOS DE 2000, 2005, 2010, 2015, 2020 E 2022



Fonte: Adaptado pelos autores a partir dos dados obtidos da ONU (2024).

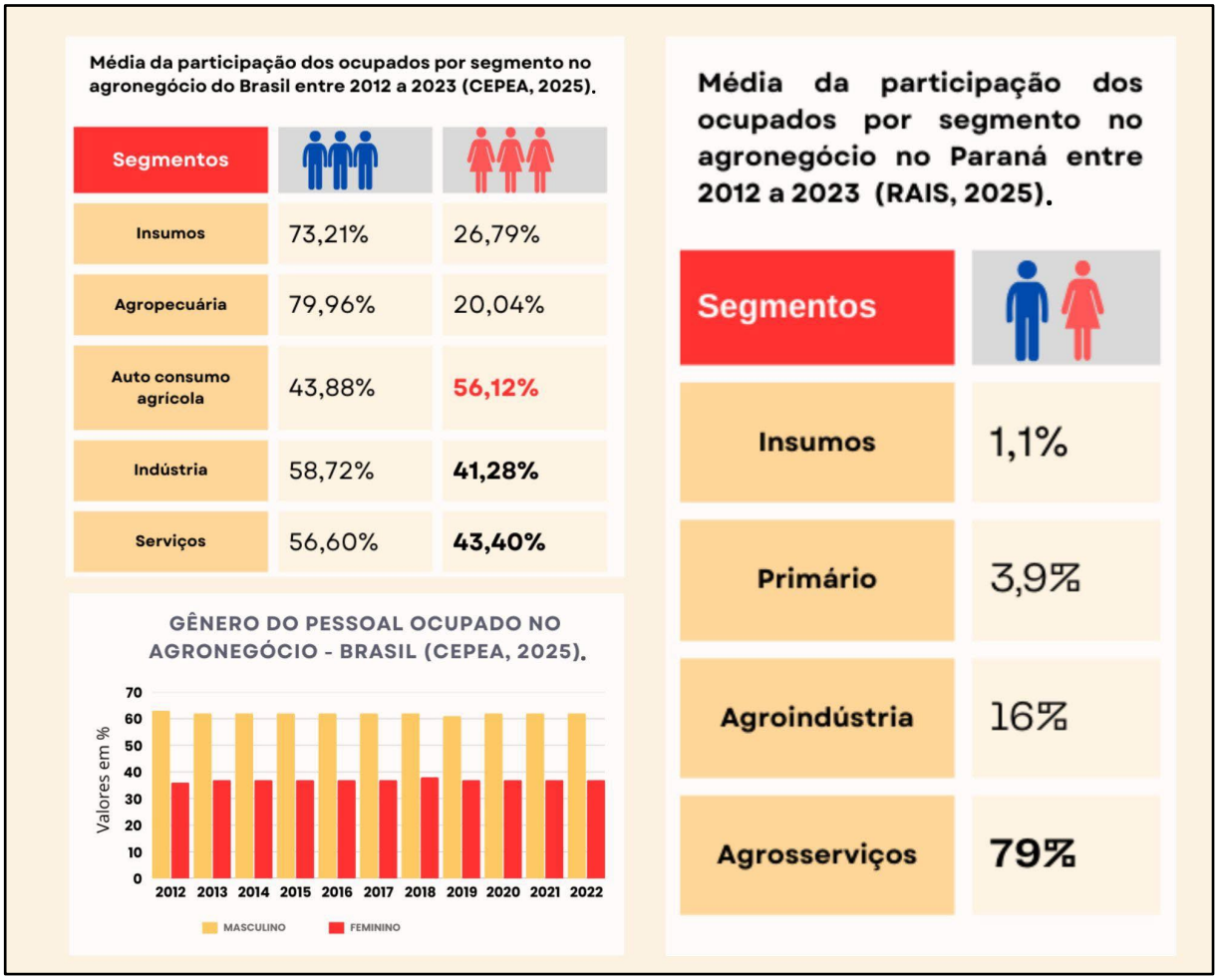
Observou-se, com base nos dados da Figura 1, que a região da América Latina e do Caribe, considerando o cálculo da média aritmética simples dos anos disponíveis do estudo, permaneceu em 6º lugar no que se refere à participação do gênero feminino nesses tipos de cargos. Outro fator relevante é que, ao longo dos anos analisados, houve um tímido crescimento da representatividade desse gênero no mundo, onde no ano de 2000 as mulheres lograram o acesso a 24,8% dos cargos de gestão, ao passo que em 2022 aumentou aproximadamente 27,5%.

Já no que se refere à América Latina e o Caribe, houve um crescimento um pouco maior. Percebeu-se que a representatividade do gênero feminino era inicialmente de 29,2% em 2000 e posteriormente atingiu 36,3% em 2022. Entretanto, os dados mostram que, em termos globais, mesmo a participação do gênero feminino aumentando ao longo dos últimos anos ainda permanece inferior ao masculino (ONU, 2024).

Quanto ao agronegócio brasileiro, verificou-se que a participação do gênero masculino é preponderante ao feminino entre os anos de 2012 a 2022, como pode ser observado a partir das informações da Figura 2 (cálculos extraídos de Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA, 2025; Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, 2025).

Destaca-se que prevaleceu uma média estável da participação de ambos os gêneros na composição geral do agronegócio ao longo desse período. Considerando a média aritmética simples entre os anos de 2012 a 2022, 62,41% dos postos de trabalho foram ocupados pelo gênero masculino e 37,59% pelo feminino.

FIGURA 2 – PANORAMA DO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL E NO ESTADO DO PARANÁ



Fonte: Adaptado a partir dos dados obtidos do CEPEA (2025) e RAIS (2025).

Ao observar especificamente os segmentos que compõem o agronegócio, as menores participações do gênero feminino estão no insumo e na agropecuária, que apresentaram as seguintes médias entre os anos de 2012 e 2022: para o segmento dos insumos, a média de participação foi de 26,79%; e para o segmento da agropecuária, foi de 20,04%. Entretanto, os segmentos que mais empregaram mulheres entre os anos de 2012 a 2022 foram: em primeiro lugar, o autoconsumo agrícola, com uma média de 56,12%; seguido pelo segmento de serviços, com 43,40%. Isso mostra que as mulheres ainda são menos representativas nas atividades mais intensivas do agronegócio (CEPEA, 2025; RAIS, 2025).

Quando se verificaram os dados do Estado do Paraná, o mercado de trabalho do agronegócio vem apresentando um crescimento, sobretudo nos últimos anos. No que tange à participação dos segmentos no total do agronegócio, percebeu-se a predominância do setor de serviços, com 79%, e da agroindústria, com 16% (RAIS, 2025).

No que diz respeito ao segmento de insumos, que é sobretudo ocupado pelo gênero masculino, observou-se que, entre os anos de 2012 e 2013, ele apresentou um crescimento de 16,56% nos postos de trabalho e foi responsável por um quantitativo total de 15.323 empregos em 2013. Ao passo que, entre os anos de 2020 e 2021, o mesmo segmento cresceu 18% e, entre 2021 e 2022, na ordem de 67,53%, atingindo o quantitativo de 30.673 postos de trabalho (RAIS, 2025).

Já no que se refere aos segmentos em que o gênero feminino vem apresentando uma maior participação, porém inferior ao masculino, está a agroindústria, que entre 2012 e 2013 cresceu na ordem de 18,67% e posteriormente apresentou queda entre os anos de 2014 a 2016. E no final da série histórica, manteve-se em crescimento, com taxas de 5,62% entre 2020 e 2021 e 4,81% entre 2021 e 2022, sendo responsável, neste último ano, por 399.140 empregos. Também se destacou o setor de serviços, que obteve certa estabilidade ao longo da década analisada e apresentou variações positivas no crescimento entre os anos de 2021, 2022 e 2023, com os respectivos percentuais de 6,19%, 9,84% e 4,23%, finalizando o ano de 2023 com um total de 2.123.153 empregos (RAIS, 2025).

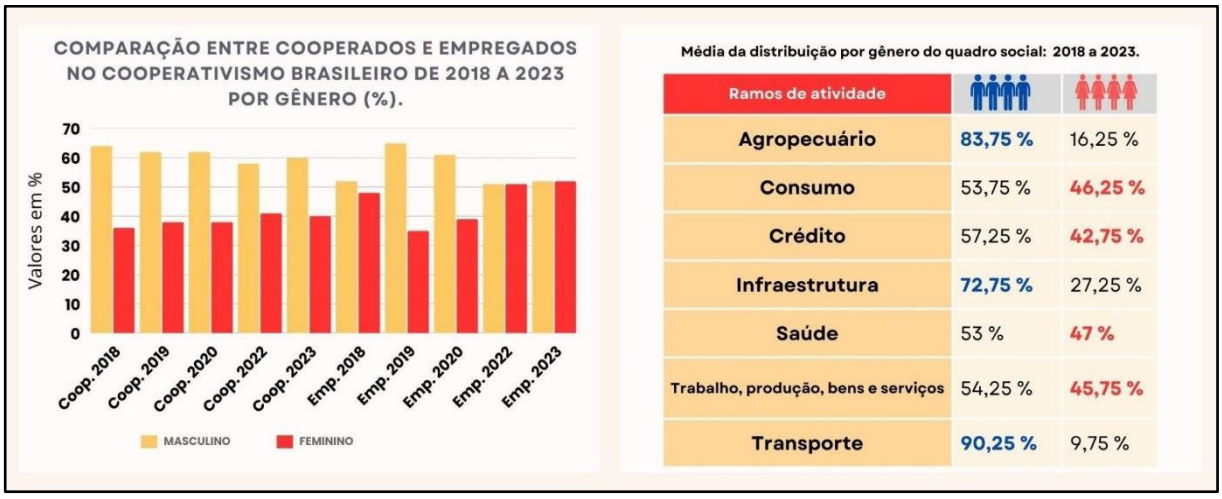
De outro lado, ao se analisar a inserção das mulheres no cooperativismo, ainda se percebe que a quantidade de homens é superior à de mulheres. Consideraram-se os dados disponíveis da OCB, instituição criada em 1969, que reúne todas as cooperativas do País, de todos os setores, e atua junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além de entidades internacionais, promovendo o cooperativismo. A OCB oferece serviços de apoio, orientações gerais e outras atividades relevantes para o Sistema Cooperativo (OCB, 2024a).

Os dados trabalhados nesta seção estão baseados nas edições dos Anuários da OCB de 2019 a 2023. Ao observar a Figura 3, é possível verificar a predominância masculina tanto no quadro social quanto entre os trabalhadores do setor. Ao avaliar o número de cooperados no segmento nos anos analisados, o número de homens supera o de mulheres. Em 2018, os homens representavam 64% dos cooperados, e as mulheres, 36%. Mesmo com um aumento de 41% na participação feminina em 2022, observou-se uma leve queda de 1% em 2023. Considerando o cálculo da média aritmética simples dos anos disponíveis no estudo, 38,6% dos cooperados eram mulheres. As mulheres somavam 51,5% da população brasileira (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2022) e, mesmo sendo maioria, não alcançaram a metade das posições nos períodos analisados.

Já no que se refere aos empregados no cooperativismo, a quantidade de homens e mulheres vem apresentando uma distribuição mais equilibrada, porém ainda inferior para o gênero feminino. Em 2018, os homens representavam 52% dos empregados e as mulheres, 48%. Posteriormente, houve uma queda entre 2018 e 2019, com a participação feminina no emprego reduzindo aproximadamente 27,08%. No decorrer dos anos, a presença das mulheres cresceu de forma constante, atingindo, em 2023, um percentual de 52%, enquanto a participação masculina foi de 47%, resultando em uma evolução de 8,4% entre 2018 e 2023, totalizando 550.611 empregos formais em 2023.

FIGURA 3 – PANORAMA DO MERCADO DE TRABALHO NO COOPERATIVISMO NO BRASIL 2018 A 2023[1]

[1]Os dados sobre o número de mulheres e homens cooperados e empregados referente ao ano de 2021 não foram incluídos na Figura 3, por não estarem acessíveis no *site* da OCB, disponível em:https://anuario.coop.br/brasil/cooperados. De acordo com a planilha do Anuário OCB 2024, os referidos dados são apresentados apenas a partir de 2022.



Média da distribuição por gênero do quadro social: 2018 a 2023.

Ramos de atividade		
Agropecuário	83,75 %	16,25 %
Consumo	53,75 %	46,25 %
Crédito	57,25 %	42,75 %
Infraestrutura	72,75 %	27,25 %
Saúde	53 %	47 %
Trabalho, produção, bens e serviços	54,25 %	45,75 %
Transporte	90,25 %	9,75 %

Fonte: Adaptado a partir dos dados obtidos nos Anuários OCB 2019 a 2023.

Já no que se refere aos empregados no cooperativismo, a quantidade de homens e mulheres vem apresentando uma distribuição mais equilibrada, porém ainda inferior para o gênero feminino. Em 2018, os homens representavam 52% dos empregados e as mulheres, 48%. Posteriormente, houve uma queda entre 2018 e 2019, com a participação feminina no emprego reduzindo aproximadamente 27,08%. No decorrer dos anos, a presença das mulheres cresceu de forma constante, atingindo, em 2023, um percentual de 52%, enquanto a participação masculina foi de 47%, resultando em uma evolução de 8,4% entre 2018 e 2023, totalizando 550.611 empregos formais em 2023.

A respeito da participação feminina na direção das cooperativas ao longo dos últimos anos, o aumento foi gradual. Em 2020, a representação feminina era de 17%, e, em 2023, o percentual passou para 23%. Os ramos de trabalho, produção de bens e serviços, consumo e saúde foram os que mais contribuíram para esse crescimento (Anuário OCB, 2024b).

Os principais obstáculos que afetam a presença feminina no mercado laboral são: dificuldades financeiras; a questão do tempo, quando se considera a necessidade de conciliar as responsabilidades profissionais e familiares, somadas à ansiedade resultante de uma economia instável. Ademais, cabe frisar que as mulheres por serem portadoras de útero e geradoras da vida humana foram incumbidas do trabalho no âmbito da domesticidade, e assim o cuidado de todos e do lar passou a ser vocação, ou seja sem salário e prestígio. Já aos homens foi delegado o reconhecimento social e o trabalho assalariado, pois os mesmos estão no âmbito público com maior representatividade e prestígio (Zanello, 2021).

Tal fato ainda é persistente na nossa sociedade, 35,4 % das mulheres adultas e adolescentes entre 15 e 29 anos explicitaram que não buscam emprego por ter a obrigação de cuidar da casa e dos demais membros dela, todavia, apenas 1,2% dos homens adultos e adolescentes relataram situação similar (Assis, 2018). Ademais, quando empregadas, as atribuições relacionadas aos tratos com concorrentes, fornecedores, clientes e processos trabalhistas geram tensão aos empresários, o que acaba influenciando suas relações pessoais (Bernardes; Marcondes, 2004).

Com base na Figura 3, que indica a distribuição entre homens e mulheres por ramos do cooperativismo compreendidos pela OCB, no que diz respeito aos homens, no decorrer dos anos, os segmentos com maior representatividade foram o agropecuário, infraestrutura e transporte. Alicerçadas nas informações do ramo agropecuário, verificou-se que, em 2023, este reuniu 1.179 cooperativas, chegando a 1.047.068 cooperados e 257.137 empregados. No entanto, apenas 18,3% dos cooperados são mulheres e 37,3% dos empregados (Anuário OCB, 2024b). A média da representação feminina no setor é de apenas 16,25%.

Na análise realizada por Lopes *et al*. (2022), que comparou a presença feminina no ramo agropecuário, constatou-se que, em 2020, somente 15% dos envolvidos eram mulheres. Além disso, ao analisar o número de proprietários de terras rurais no Brasil, verificou-se que apenas 19% pertenciam ao gênero feminino, conforme os dados do Censo Agropecuário (2017). Esses dados evidenciam não apenas a desigualdade no setor agrícola brasileiro, mas também o fato de que as mulheres ainda possuem menos propriedades rurais ou têm seu trabalho subestimado (Lopes *et al*., 2022). De acordo com Deere e León (2022), as principais formas de acesso à terra – como herança, compra no mercado e políticas de distribuição – refletem a desigualdade de gênero presente não apenas no Brasil, mas em toda a América Latina.

No caso do ramo da infraestrutura, em 2023, do total de 276 cooperativas, o percentual de mulheres no quadro social chegou a 25,4% dos 1.560.375 cooperados e a 23% dos 7.009 empregados. A proporção de mulheres nesse setor é de 27,25% (Anuário OCB, 2024b). Já no ensino superior, Lopes *et al*. (2022) analisaram os dados do Censo da Educação Superior de 2019 e constataram que, nos cursos de engenharia, produção e construção, apenas 37,3% dos graduandos concluintes eram mulheres. Esse número tem diminuído ao longo dos anos, chegando a 33,8% em 2023, conforme o Censo da Educação Superior. A escassa presença feminina nesse setor pode ser atribuída, além de outros fatores históricos, culturais e estruturais, ao perfil dos especialistas que atuam no campo, particularmente nas engenharias (Lopes *et al.*, 2022).

O setor de transporte é onde se observa a maior desigualdade na participação feminina, com média de apenas 9,75%. Em 2023, das 790 cooperativas, apenas 11% dos 102.839 cooperados eram mulheres, enquanto 42,5% dos 550.601 funcionários eram mulheres (Anuário OCB, 2024b). Novamente, as particularidades profissionais e a segregação de gêneros nas ocupações contribuem para entender essa diferença. De acordo com dados da Confederação Nacional do Transporte (CNT), a presença feminina em 2024 correspondeu a 17,8% do total de profissionais nas companhias de transporte no Brasil (Agência CNT Transporte, 2024). Conforme o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), aproximadamente 390 mil empregados no setor de transporte são mulheres (CAGED, 2024).

Entre as mulheres, os setores com maior participação feminina foram saúde, consumo, crédito e trabalho, produção, bens e serviços. As cooperativas de crédito, em 2023, somavam 700 cooperativas, perdendo em número de cooperados para os ramos do agropecuário, transporte e saúde (Anuário OCB, 2024b). No entanto, o ramo de crédito é o que mais possui cooperados, apresentando a média de 14.031.672 cooperados nos anos analisados no estudo, sendo a média de mulheres no quadro social nesse ramo menor, de 42,75%.

Os ramos de consumo e trabalho, produção, bens e serviços apresentaram taxas em que as mulheres ocupavam, respectivamente, 45,75% e 45,25% do quadro social. As cooperativas do ramo de consumo, em 2023, englobaram 221 cooperativas, totalizando 2.347.402 cooperados, dos quais 55,8% foram homens e 45,2% mulheres (Anuário OCB, 2024b). De forma similar, o setor de trabalho, produção, bens e serviços, em 2023, teve 641 cooperativas, 193.813 cooperados e 12.934 empregados (Anuário OCB, 2024b).

O setor de saúde apresentou a maior média de 47% de presença feminina no quadro social; mesmo assim, o percentual não chegou à metade da representação feminina. Nesse setor, em 2023, havia 702 cooperativas, 254.505 cooperados e 139.772 empregados, dos quais 74,6% eram mulheres (Anuário OCB, 2024b). É importante ressaltar que essa categoria conta com entidades ligadas às funções de cuidado, principalmente cooperativas formadas por enfermeiras e cuidadoras na área da saúde (Lopes *et al.*, 2022). O termo "*care*", como mencionado por Hirata (2010), tem uma relação direta com profissões geralmente vistas como de mulheres, como ocorre nas áreas de Serviço Social, Enfermagem e Pedagogia.

Hirata (2010) destaca que as mulheres ainda carregam a maior parte das responsabilidades na educação dos filhos, o que influencia diretamente o mercado de trabalho, tornando-o menos acessível para elas. Esse cenário limita suas oportunidades

econômicas e reforça desigualdades dentro da própria família. Assim, as conexões entre trabalho, vida familiar, sociedade e educação acabam alimentando um ciclo de desigualdade que se perpetua ao longo do tempo.

2.2 A CONTRIBUIÇÃO DA LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL NO CENÁRIO SOCIOECONÔMICO DO OESTE DO PARANÁ

A mesorregião do Oeste Paranaense, composta por 50 municípios, possui um adensamento populacional de aproximadamente 1,3 milhão de pessoas. Cerca de 60% da população da região e 63% do Produto Interno Bruto (PIB), superior a 50 bilhões, são provenientes de Cascavel, Toledo e Foz do Iguaçu, como indica a Coordenadoria Das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (CACIOPAR, 2022). No tocante às atividades produtivas, destacam-se as do setor industrial, de comércio e serviços. O beneficiamento de alimentos está relacionado à participação das agroindústrias, com destaque para a indústria de transformação (Welter *et al.*, 2021).

O fortalecimento do associativismo e da cooperação foram gerados pelas economias de aglomeração e localização, a partir da consolidação das indústrias nos municípios desenvolvidos e em expansão. Os dados atuais da região resultam da conjugação entre a dinâmica populacional e a organização do capital, os quais moldaram as condições ambientais locais, conforme suas necessidades e interesses (Rippel, 2005).

São três momentos essenciais na formação socioeconômica do Oeste Paranaense. O primeiro é a migração incentivada pelo governo do Paraná e pelas companhias colonizadoras, especialmente da população oriunda do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, na segunda metade da década de 1940. O segundo é a mudança no modelo de produção regional, ocasionada pelo depauperamento das atividades extrativistas, entre as décadas de 1940 e 1950, e pelo limite do prolongamento das fronteiras agrícolas (Rippel, 2005). Por último, destaca-se a veloz modernização da agricultura, a partir da década de 1960, e a integração aos projetos de exportação nacional, no início da década de 1970, período de grandes mudanças estruturais na região (Piffer, 2009).

Dentro desse contexto regional, a Lar Cooperativa Agroindustrial se destaca ao longo dos anos. O seu início na região foi como Cooperativa Mista Agrícola Sipal Ltda (COMASIL), fundada em 19 de março de 1964, por um grupo de 55 produtores rurais migrantes dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, na antiga Gleba dos Bispos, atualmente município de Missal/PR.No ano de 1970, a Cooperativa transferiu-se para o município de Medianeira/PR, onde a administração central está. Em 1973, sua denominação foi alterada para Cooperativa Agrícola Três Fronteiras Ltda, COTREFAL. Em 2001, a marca Lar foi adotada, e a partir de 2015 passou a se chamar Lar Cooperativa Agroindustrial (Lar Cooperativa Agroindustrial, 2024).

Desse modo, a Lar Cooperativa Agroindustrial vem sendo relevante para a região através da sua participação ativa no crescimento do Oeste Paranaense, pois, no ano de 2022, foi a cooperativa que mais empregou no Brasil e a 2ª maior cooperativa do Estado do Paraná (Lar Cooperativa Agroindustrial, 2023a). Somado a isso, em 2023, empregou mais de 23 mil funcionários, teve um faturamento líquido de R$ 21.795.687 e contou com aproximadamente 13 mil associados (Lar Cooperativa Agroindustrial, 2023b). Evidentemente, como toda empresa, a Lar também enfrenta seus problemas, um deles foi a queda de 6,9% em sua receita líquida em relação ao ano de 2023, provocada pela frustração da safra de grãos, somada a cotações mais baixas nos preços (Estadão, 2025). Evidentemente, como toda empresa, a Lar também enfrenta seus problemas. Mesmo com faturamento positivo em 2024, houve a queda de 6,9% em sua receita líquida em relação ao ano de 2023, provocada pela frustração da safra de grãos, somada a cotações mais baixas nos preços dessas *commodities*(Estadão, 2025).

Conforme o ranking da revista internacional *Watt Poultry*, em abril de 2022, a Lar Cooperativa foi considerada a terceira maior empresa de abate de aves do Brasil, exportando para América, Europa, Ásia e para países árabes (Lar Cooperativa Agroindustrial, 2023a). Ademais, essa Cooperativa atua com estratégias internas para fortalecer a sua mão de obra e os seus associados, uma vez que oferece assistência técnica, transferência de tecnologia, agregação de valor aos produtos e promove programas de capacitação constante para associados e seus familiares (Vedana *et al.*, 2023). Em 2023, foram realizados 443 eventos de capacitação de variados formatos para associados em geral, conforme seu Relatório e Balanço de 2023 (Lar Cooperativa Agroindustrial, 2023b).

No que se refere às suas estratégias direcionadas ao gênero feminino, a Lar Cooperativa promove comitês educativos e programas de desenvolvimento da liderança feminina. Podemos destacar que foram disponibilizadas capacitações priorizando temas nas áreas de habilidades interpessoais, gestão emocional, desenvolvimento profissional e sustentabilidade familiar e social para as mulheres filiadas e esposas dos filiados no ano de 2023 (Lar Cooperativa Agroindustrial, 2023b).

Percebe-se, assim, que o cooperativismo conduzido pela Lar tem contribuído para ampliar as atividades rurais, ao mesmo tempo, favorecendo a integração social e econômica das famílias na sociedade local (Vedana *et al*., 2020).Essas iniciativas demonstram o compromisso da Lar Cooperativa com o desenvolvimento integral de seus associados, promovendo não apenas avanços técnicos e produtivos, mas também o bem-estar social e a sustentabilidade nas propriedades rurais. Dessa forma, a Cooperativa se consolida como um agente transformador, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento do cooperativismo na região (Lar Cooperativa Agroindustrial, 2024).

2.3 O PAPEL DA LIDERANÇA FEMININA PARA O FORTALECIMENTO DOS VALORES COOPERATIVISTAS

O cooperativismo é uma doutrina porque abarca valores próprios que constituem a identidade cooperativa, assim como é uma teoria econômica capaz de cristalizar essa doutrina na prática econômica a partir dos princípios cooperativistas (Schneider, 2019; Forgiarini, 2019).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) estabeleceu sete princípios, atualizados de maneira regular: Adesão Voluntária e Livre; Gestão Democrática pelos Associados; Participação Econômica dos Associados; Autonomia e Independência; Educação, Formação e Informação; Intercooperação; Compromisso com a Comunidade (Mladenatz, 2003; Pinho, 2004; Münkner; Mateus, 2011).

Um novo paradigma se coloca frente às organizações: a presença da liderança feminina, que configura uma diversidade teórica. O contexto da "[...] liderança feminina na atualidade é adequado ao modelo de gestão de cooperativas, já que resulta em um modelo mais participativo e colaborativo" (Botelho; Barh; Wentroba, 2022, p.319). Na organização cooperativa, a mulher se destaca pelo seu comprometimento e competência, e por tomar decisões pautadas no equilíbrio entre a razão e o sensível (Toríbio, 2021).

Ao incluir mulheres nos cargos de liderança das cooperativas, além de promover a igualdade de gênero incentivada pela ODS 5, a instituição investe no capital e no crescimento dessa. Estudo realizado pela organização sem fins lucrativos Catalyst demonstra que as empresas da Fortune 500 com maior presença feminina nos conselhos de administração, com cerca de 19% a 44%, apresentam 16% no return on sales e em 26% no return on invested capital, em comparação com aquelas que possuem entre 0% e 9% de mulheres líderes (Rodrigues, 2017). Cabe destacar que a Fortune 500 é um ranking que apresenta a receita total dos respectivos anos fiscais das 500 maiores empresas dos Estados Unidos.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Nesta seção, serão abordados a metodologia e procedimentos adotados para a concretização da pesquisa, explorando a temática de estudo de caso e sua relevância, com a aplicação da observação participante como técnica sistemática, no paradigma da pesquisa qualitativa.

Como partes dos métodos utilizados foram realizadas leituras a partir da literatura bibliográfica e documental, com dados secundários e relatórios anuais. Em relação aos fatores explicativos, foram utilizadas reportagens de jornais, artigos, publicações em *sites* e revistas, com o intuito de atender aos objetivos da pesquisa.

A pesquisa adota a abordagem metodológica de um estudo de caso, que é apropriada quando se busca compreender fenômenos sociais complexos ou explicar relações causais em intervenções ou situações da vida real. Esse método é recomendado para utilizar quando a pergunta do trabalho busca saber 'como' ou 'por que' de determinados eventos ou casos específicos (Goode; Hatt, 1973; Yin, 2001).

Neste estudo, ocorreu a observação participante, a qual é uma ferramenta para aplicação de pesquisas qualitativas, resultando da interação do pesquisador com o meio, e cumpre o papel de base para o planejamento de estratégias acerca do desenvolvimento da pesquisa. Sendo uma técnica de observação sistemática, possibilita ao pesquisador vivenciar as dificuldades e facilidades do meio inserido, provocando inquietações e interrogativas. Dessa forma, a observação participante funciona como uma complementação metodológica.

Por meio dessa técnica sistemática, o pesquisador caracteriza as vivências que julgar mais relevantes para melhor compreendê-las. Haguette (1987) define a observação participante como a interação da teoria com os métodos na dinâmica de busca por conhecimentos sob a perspectiva humana e da sociedade. Para Mazzotti e Gewandsznajder (1998), essa ferramenta valoriza o instrumental humano porque interage com os sujeitos, partilha seu cotidiano e sente o significado de determinada situação.

Dessa forma, aplicaram-se entrevistas, as quais foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo[1], na qual a comunicação é o ponto de partida da análise e, a partir da mensagem, são extraídas inferências. Destaca-se que “o ato de inferir significa a realização de uma operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude de sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras” (Bardin, 1977, p.39). A técnica de análise de conteúdo defendida por Bardin (2011), se baseia em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração dos materiais, categorização, 3) tratamento dos dados, inferência e a interpretação dos dados.

Na pré-análise, realiza-se a organização do material útil à pesquisa para a formulação dos objetivos e hipóteses. Na segunda fase, a exploração dos materiais e a categorização, o trabalho passa a ser orientado pelas hipóteses e pelo referencial teórico (Mozzato; Grzybovski, 2011). A pesquisa é então definida por categorias, que servem para desmembrar os dados e, posteriormente, agrupar as unidades de registro da análise. Na última fase, o tratamento dos dados e a inferência, ocorrem na “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras” (Bardin, 2010, p. 41).

Para a realização da pesquisa de campo, foram utilizados dois questionários como instrumentos de coleta de dados. O primeiro teve como objetivo obter informações gerais sobre a *persona* do estudo, compilando dados como: idade, cor, escolaridade, religiosidade, composição familiar e sua participação no agronegócio. O segundo questionário teve o

propósito de investigar a trajetória pessoal, acadêmica e profissional que impulsionaram o acesso das entrevistadas aos cargos diretivos. Para lapidar essa temática, utilizou-se um questionário com 11 questões, divididas em três categorias de análise: 1) perfil das participantes; 2) atributos da liderança; e 3) percepção do ambiente.

Ademais, o questionário visou identificar a existência de políticas ou programas específicos que fomentem a participação das mulheres nos cargos de liderança e identificar quais são os elementos que corroboram com a meta 5 da Agenda 2030.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de adentrar nesta seção, vale relembrar que foram realizadas duas entrevistas com mulheres que exercem cargos diretivos, sendo essa amostra igual ao universo pesquisado. Alguém pode pensar que se trata de um número limitado para uma pesquisa. Contudo, na Coamo Agroindustrial Cooperativa, a maior do setor, apenas uma mulher ocupa cargo diretivo. Na atividade rural, as amostras obtidas, como a deste estudo, não serão quantitativamente expressivas, retratando uma realidade e resultado já existentes.

O Quadro 1 apresenta o primeiro questionário, cuja função é caracterizar sociodemograficamente as entrevistadas. A idade dessas mulheres está na faixa etária entre 39 e 48 anos. Em relação à função, ambas ocupam cargos diretivos na Lar Cooperativa Agroindustrial e têm sob seu comando 38.546 pessoas, entre cooperados e associados. Em relação à escolaridade, verificou-se que as entrevistadas possuem nível superior e cursaram pós-graduação, tendo realizado esses estudos enquanto residiam na área rural.

Quadro 1– Apresentação dos dados sociodemográficos

Participante	Idade	Função	Escolaridade	N° de subordinados	Graduação
Entrevistada (L1)	39 a 43	Omitida Cargo Diretivo	Pós-Graduação	38.546	Realizada na área rural
Entrevistada (L2)	44 a 48	Omitida Cargo Diretivo	Pós-Graduação	38.546	Realizada na área rural

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O Quadro 2 apresenta as categorias da entrevista, assim como seus trechos, após a inferência e o tratamento de dados.

Quadro 2–Análise de Conteúdo entrevista com mulheres em cargo diretivo

CATEGORIAS	ENTREVISTADA	EXCERTO DA ENTREVISTA
Perfil das participantes	L1	*Eu vim de uma criação onde meu pai e minha mãe acham que a mulher não pode estar no meio do homem, entende?* *Eu nunca fui desvalorizada dentro da sala, entende?Mas nós éramos bem menos mulheres que homens.*
	L2	*Então, eu nunca tive, eu não posso falar que não tive preconceito dos homens. Eu tive, sim, preconceito de mulheres. Mas não de homens.* *Eles passaram a me conhecer, não só a conhecer L2 coordenadora do Comitê "A". Não só isso, entende? Eles começaram a conhecer L2, produtora rural! L2, agricultora!*
Atributos da liderança	L1	*Lá na Cooperativa, eu vejo que as pessoas enxergam a gente diferente, porque a gente tá no cargo. Eles meio que se espelham.* *Então a questão da confiabilidade, a pontualidade, a persistência, onde não faltar ou tá buscando cada vez mais informação, entende? Buscar, tá por dentro do que tá acontecendo.*
	L2	*Para que a mulher tenha um cargo dentro de uma Cooperativa, dentro de um Conselho "X", dentro de um Conselho "Y", muito mais no Conselho "W", tem que ter uma trajetória.* *E tem que ter coragem!*
Percepção do Ambiente	L1	*Eu acho que a mulher ainda precisa criar a sua própria história, a gente precisa aprender a se libertar.* *Eu acho que tem duas barreiras. Eu acredito que é muito na família, os homens ainda não permitem as mulheres saírem pra buscar esses cursos, e o comodismo da mulher, entende?*
	L2	*As mulheres sempre foram muito submissas, cuidavam de filho e de casa e iam para a roça com o marido, cuidavam dos porcos e das vacas, e não poderiam fazer tudo o que queriam.* *Quem entra no Comitê "A" e quer se desenvolver é só tervontade própria. Porque ele dá uma gama de conhecimentos profissionais e emocionais que abrange todas as áreas. Então a mulher só não desenvolve porque não quer mesmo.*

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Nas entrevistas, as mulheres participantes (L1 e L2) explanaram suas definições sobre liderança, através das suas experiências. Nesse contexto, foi possível estabelecer um diálogo entre suas respostas e algumas definições presentes na literatura.

Categoria 1: Perfil das participantes

Para a entrevistada L1, o ponto fulcral da mulher líder está num primeiro momento, em sua criação: "eu vim de uma criação onde meu pai e minha mãe acham que a mulher não pode estar no meio do homem, entende?"Dessa forma, ela precisou romper com esse aspecto cultural. A entrevistada L1 apresenta posição forte no que tange à busca por crescimento

profissional e acredita “que a mulher pode estar onde quiser, se tiver o teu respeito, os teus valores, você pode estar onde tu quiser, entende? Nesse sentido que eu vejo”.

A entrevistada L2 abordou com ênfase a questão da sororidade entre as mulheres, uma vez que não encontrou esse aspecto no começo da sua carreira em um cargo diretivo, “porque a mulher, quando tu começa a ter um cargo, ter destaque, essa sororidade que tanto falam. Eu acredito que tá muito difícil de acontecer, sabe? Ela existe, sim, mas não é na quantidade que se fala, tá” e acrescenta “porque se ela puder, te puxar o tapete, ela faz”. A líder L2 expressou a importância do apoio entre as mulheres e, ao mesmo tempo, demonstra motivação para continuar criando processos que impulsionam a entrada de mais mulheres líderes no ambiente do agronegócio.

De acordo com (Bowen *et al.*,1986) as mulheres possuem diversas habilidades necessárias para o mundo dos negócios: motivam a si mesmas e à equipe, possuem sensibilidade, espírito de grupo e compreensão. Ambas as entrevistadas, L1 e L2, demonstram essas características na categoria.

Categoria 2: Atributos da liderança

As entrevistas possibilitaram identificar aspectos similares entre L1 e L2, no que concerne aos atributos da liderança feminina nas cooperativas. É preciso buscar conhecimento constantemente, ser perseverante, ter uma trajetória e conquistar a confiança dos dirigentes. Como salienta L1, é preciso “buscar, tá por dentro do que tá acontecendo”, e “ter uma trajetória dentro da Cooperativa” como aponta L2. Outra questão é buscar honrar os compromissos assumidos em um cargo diretivo com ética, postura e coragem, para L1: “porque eu vejo que as pessoas enxergam a gente diferente, porque a gente tá no cargo. Eles meio que se espelham”.

A entrevistada L2 abordou a questão de a Lar Cooperativa ser pioneira na inserção de mulheres em cargos diretivos no Oeste Paranaense, a exemplo, este ano (2025) foi a primeira vez que a Coamo, no Paraná, nomeou uma mulher para o cargo de conselheira administrativa. Enquanto a Lar já conta com mulher em cargos similares há anos, de acordo com L2. O ponto central da análise da categoria 2 aponta o que Loden (1988) aborda: as mulheres líderes enfatizam a cooperação para estabelecer metas, e não a competição individual, devido às suas competências interpessoais.

Categoria 3: Percepção do ambiente

Segundo a pesquisa de Lima (2009) e Rocha-Coutinho e Coutinho (2011), o ambiente de trabalho apresenta um expressivo processo discriminatório em relação às mulheres. Todavia, as entrevistadas trouxeram outras perspectivas. Para L1,“eu acho que tem duas barreiras. Eu acredito que é muito na família, os homens ainda não permitem que as mulheres saiam pra buscar esses cursos, e o comodismo da mulher, entende?”, já L2 enfatiza “quem tem primeiro o machismo é a mulher, e nós é que criamos filhos machistas. Primeiro a mulher tem que quebrar barreira em casa para depois conseguir algo fora”.

Algumas das barreiras enfrentadas pela mulher no ambiente de trabalho precisam ser desconstruídas por elas mesmas. Para Leite (1994), as empresas exigem cada vez mais as competências e habilidades interpessoais de seus profissionais, e a mulher é requisitada

nesse ambiente, devido à sua perseverança, disposição para trabalhar em equipe, compreensão, flexibilidade e estilo cooperativo.

Ainda sobre o ambiente, L1 salienta que a Cooperativa oferece muitos cursos de Desenvolvimento Pessoal para as mulheres e as habilita para serem líderes no Comitê Feminino. No entanto, muitas não procuram essa oportunidade por acharem que, devido à "idade", não compensa se aperfeiçoar e crescer profissionalmente em outra área além das atividades da propriedade. Já as mais jovens, pelo comodismo, não buscam algo diferente. Outra situação relatada pela entrevistada L2, é de mulheres que ligam para a Cooperativa pedindo que não enviem mulheres agrônomas para ir às roças com seus maridos. E ainda acrescenta,"preconceito de mulher para mulher, de machismo de mulher para mulher. Então essa sororidade que existe, até que ponto existe? 20%?, 30%? porque 50% não tem!".

A Figura 4 apresenta a nuvem de palavras elaborada por meio do *software online*[1] que organiza as palavras conforme o número de vezes citada pelas participantes. Quanto maior a palavra é representada na imagem, mais vezes ela foi dita pelos participantes. A seguir, os resultados desta análise.

FIGURA 4 – NUVEM DE PALAVRAS



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Com base na análise de conteúdo e na contagem de palavras, pode-se perceber que a liderança feminina está associada à sua capacidade de ser integrada e manter-se atualizada, gerir sua vida pessoal e profissional, mas acima de tudo ter apoio familiar e reconhecer-se como capaz de conquistar diferentes espaços a partir do seu papel de mulher, mãe, esposa, líder, filha e no meio familiar. Observou-se que a fala das entrevistadas coaduna com o fato da figura masculina manter-se como provedora e ocupar o ambiente público, e a mulher desde a sua criação está protagonizada no papel de cuidar e servir (Zanello, 2021).

Neste sentido, conversar, estar e vivenciar o dia a dia de mulheres que ocupam cargos dirigentes seja na cooperativa, na gestão privada ou pública, se faz relevante para o entendimento do papel da mulher na modernidade. Outrossim, o cuidado é uma tarefa de todos nós e a economia do cuidado é essencial para a humanidade, do mesmo modo, que o trabalho na esfera pública é capaz de empregar, desenvolver e dar possibilidades de evolução

pessoal e profissional. Cumpre acrescentar que, as mulheres precisam ter a chance de escolher qual o seu papel no âmbito público e privado, os homens precisam entendê-las como parceiras na rotina do lar e respeitar suas escolhas profissionais apoiando-as, pois já é chegado o tempo de entender que não há atividade agrícola, industrial ou comercial de modo eficiente sem uma atuação conjunta na economia do cuidado, no zelo com os demais membros de uma família, e sobretudo do cuidado no âmbito da sociedade.

De acordo com informações obtidas na palestra da consultora Mariely Biff, que ocorreu no dia 14 de janeiro de 2025 no evento intitulado “dia de campo LAR”, fo abordado aspectos da necessidade de profissionalização aliada ao conhecimento, à organização e ao planejamento da gestão do negócio agrícola na propriedade, a fim de subsidiar a transição da administração entre as gerações. Também tratou da *quiet ambition,* sobre as diferentes perspectivas dos jovens em assumir ou não a herança e a vida no campo, os temas de escassez de mão de obra e à retenção de talentos. De acordo com Marielly Biff a sucessão familiar no agro não ocorre apenas por meio da transferência de patrimônio, essa ação implica na transmissão do conhecimento e valores entre as gerações. Nesse processo, a mulher tem um papel imprescindível, sendo a intermediadora, o canal de interação e compartilhamento de experiência entre os membros da família.

O sucesso dos negócios das famílias no setor agrícola está atrelado à preparação antecipada dos sucessores e à capacitação contínua dos membros familiares, salienta Mariely Biff. A visita ao campo ocorreu no próprio complexo Lar Eventos, um espaço bem organizado, com indicações claras sobre o percurso a ser realizado para a visitação dos estandes de produtos agrícolas, maquinários e plantações. O evento contou com a seguinte estrutura/instituições: Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR), Tenda Principal Lar Credi. e Lar Cop., Cultivares, Sustentabilidade, Insumos Pecuários, Banheiros, Sistema de Manejo de Solos Lar, Sementes Lar, Espaço Técnico (manejo de pragas, doenças e plantas daninhas), Tecnologia de Aplicação Lar, Lar Máquinas entre outros. O evento foi realizado em torno de 4.000 hectares e proporcionou aprendizagens, compartilhamento, lazer, descontração e vivência para as mulheres presentes.

Para os pesquisadores, essa observação participante foi um rico momento de imersão e aprendizado em um ambiente do agronegócio e sua relação com as mulheres agricultoras, empreendedoras, gestoras e afins. Esse momento foi realizado por uma pessoa do gênero feminino e outra do masculino, exatamente para não enviesar o estudo e captar percepções a partir da vivência e de distintas condições profissionais.

Constatou-se, a partir de variados contatos, conversas e observações participantes, que a presença da mulher no mundo rural vai além das tarefas domésticas que tradicionalmente ocupa, exercendo outras funções profissionais de diversas especificidades em suas propriedades.A mensagem geral é que a mulher representa um importante eixo do núcleo familiar, traduzindo um elo econômico significativo, especialmente para seu marido, no que se refere à estratégia do negócio e de suas decisões. Todavia, em diversas ocasiões, os expositores presentes ressaltavam mensagens como: “fale para ‘o seu marido’ que a variedade ‘b’ é mais produtiva” e, por outro lado, “o maquinário que você pode comprar está aí”. Nesse sentido, observou-se que, embora o dia de campo fosse destinado às mulheres, o protagonismo feminino, em alguns casos, era secundário no ato da compra (pois se reportava ao marido como decisor), enquanto em outros se mostrava decisivo, evidenciando o antagonismo presente nesse contexto.Essa dualidade é uma questão persistente no dia a dia das mulheres, que demonstra barreiras e dificuldades a serem superadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi analisar quais as barreiras e os aspectos que contribuíram para o acesso e a manutenção de mulheres nos cargos de gestão (diretivo), a partir de iniciativas e programas criados pela Lar Cooperativa Agroindustrial, os quais fomentaram a inclusão feminina nesses postos. Como principais resultados, este estudo evidenciou que as mulheres representam 41% dos cooperados no Brasil (Anuário OCB, 2024b). Entretanto, sua presença em cargos de liderança ainda é limitada nas cooperativas. No tocante à análise sobre a Lar Cooperativa Agroindustrial, iniciativas importantes, como os comitês femininos e os cursos de capacitação, podem impulsionar a participação feminina em posições decisórias.

Os principais obstáculos identificados na teoria, nas entrevistas e na observação participante foram três: a) há desigualdade de gênero no agronegócio, visto que as mulheres ocupam somente 20% dos postos em segmentos intensivos, como agropecuária (CEPEA, 2025); b) as barreiras culturais, incluindo os estereótipos de gênero e a falta de apoio da família dificultam o acesso das mulheres a cargos diretivos; c) falta sororidade entre as mulheres, pois, em alguns casos, o instinto de competição se sobrepõe à cooperação.

Por fim, a presença feminina em cargos diretivos torna-se uma estratégia empresarial, com impacto na produtividade e na governança cooperativista, corroborando os estudos de Catalyst mencionados neste artigo. A inserção de mulheres em posições de liderança alinha-se ao ODS 5 (Igualdade de Gênero), porém, para o avanço dessa pauta, será necessário fortalecer as redes de apoio, promover programas de mentoria e fomentar políticas públicas de acesso e acompanhamento.Outro aspecto é a necessidade de ampliar as pesquisas sobre as mulheres no cooperativismo ou em outras atividades, o que fica como sugestão para novos estudos.

AGRADECIMENTOS:

Agradecimentos especiais ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo suporte à pesquisa sob a forma de bolsas de fomento.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CNT TRANSPORTE. **Participação das mulheres no transporte avança, mas presença feminina no setor ainda é tímida**. 2024. Disponível em: https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/participao-das-mulheres-no-transporte-avana-mas-presena-feminina-no-setor-ainda--tmida-. Acesso em: 19 mar. 2025.

ASSIS, C. De. Tarefas domésticas e de cuidado são principal impedimento para mulheres jovens estudarem e trabalharem fora de casa. **Gênero e Número**, São Paulo, 6 dez. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2008.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BOTELHO, L. de L. R; BARTH, E.; WENTROBA, J. C.Liderança feminina e cooperativismo. *In:* **Dicionário Contemporâneo do Cooperativismo** [e-book]./Organizado por Marcos Paulo DheinGriebeler... [*et al.*]. Uruguaiana: Conceito, 2022. p. 317-323. Disponível em: https://dadosdr.uffs.edu.br/index.php/2022/07/14/lancamento-dicionario-contemporaneo-de-cooperativismo/. Acesso em: 12 dez. 2024.

BOWEN, D. D.; HISRICH, R. D. The female entrepreneur: a career development perspective. **Academy of Management Review**, [*s. l.*], v. 11, n. 2, p. 393-407. 1986.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior**. 2024. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2023/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2023.pdf. Acesso em:19 mar. 2025.

BUTTENBENDER, B. N. **O modelo cooperativo na construção das condições para a sustentabilidade**.Tese (Doutorado em Ambiente e Desenvolvimento) – Univates, Lajeado/RS, 2022.

CACIOPAR. Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresarias do Oeste do Paraná.**Colonização, desenvolvimento e perspectivas para o Oeste do PR**. 8 de julho de 2022. Disponível em:https://www.caciopar.org.br/noticia/colonizacao-desenvolvimento-e-perspectivas-para-o-oeste-do-pr. Acesso em: 19 dez. 2024.

CAGED. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Dados 2024**. Disponível em: https://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged.php. Acesso em: 20 de mar. 2025.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Mercado de Trabalho no Agronegócio**. Disponível em: https://www.cepea.esalq.usp.br/br/mercado-de-trabalho-do-agronegocio.aspx. Acesso em: 28 jan. 2025.

CIROLINI, V.; NORO, G. de B. A participação da mulher na gestão das cooperativas: um estudo realizado na COTRISEL. **Disciplinarum Scientia**, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2008.

DERRE, C.; LÉON, M. **O empoderamento da mulher**: direitos à terra e direitos de propriedade na América Latina. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

ESTADÃO. **Lar Cooperativa registra queda de 6,9% na receita em 2024, para R$ 20,28 bi**. Disponível em: https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2025/02/04/lar-cooperativa-registra-queda-de-69-na-receita-em-2024-para-r-2028-bi.htm. Acesso em: 25mar. 2025.

FARIAS, C. M.; GIL, M. F. **Cooperativismo**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: Pelotas, 2013. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/cooperativismo.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025.

FEDERICI, S. **Calibã e a Bruxa**: Mulheres, Corpo e Acumulação Primitiva. São Paulo: Elefante, 2017.

FEDERICI, S. **O Patriarcado do Salário**: Notas sobre Marx, Gênero e Feminismo. São Paulo: Boitempo, 2021. p. 35.

FORGIARINI, D. I. **Aprendizagem interorganizacional em cooperativas**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2008.

GOODE, W.; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1973.

HAGUETTE, M. T. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HIRATA, H. S. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Disponível em: https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2557/1661. Acesso em: 25 mar. 2025.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama Censo 2022**. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/. Acesso em: 19 mar. 2025.

LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. **Índices zootécnicos da avicultura da Lar são destaque nacional**. **Lar Agro 2023**. Disponível em: https://www.lar.ind.br/indices-zootecnicos-da-avicultura-da-lar-sao-destaque-nacional/. Acesso em: 8 jan. 2025.

LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. **Lar Cooperativa cresce 27% mesmo em um 2022 desafiador**. **Institucional**. 2023a. Disponível em:https://www.lar.ind.br/lar-cooperativa-cresce-27-mesmo-em-um-2022-desafiador/. Acesso em: 8 jan. 2025.

LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. **Nossa história**. 2024. Disponível em:https://www.lar.ind.br. Acesso em: 8 jan. 2025.

LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. **Relatório e balanço**. **2023b**. Medianeira: Lar Cooperativa Agroindustrial, 2023. Disponível em:https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/. Acesso em: 8 jan. 2025.

LEITE, C. L. de P. **Mulheres**: muito além do teto de vidro. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, G.S. **Os desafios da carreira da Mulher executiva no Brasil**. Belo Horizonte: PUC/MG, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Católica de Minas Gerais, 2009.

LODEN,M. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, São Paulo: Bandeirante, 1988.

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, set./dez., 2022.

MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**.São Paulo: Pioneiras, 1998.

MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília: Confebrás, 2003.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOZZATO, A. R; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, pp. 731-747, jul./ago. 2011.

MÜNKNER, H.-H.; MATEUS, A. **Glossário cooperativo anotado**. Genebra: International Labour Office, 2011.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**.2024. Brasília: Sistema OCB, 2024b. Disponível em: https://anuario.coop.br/brasil/cooperados. Acesso em: 07 dez. 2024.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Conheça o COOP**. Brasília: Sistema OCB, 2024a. Disponível em: https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/#comofunciona Acesso em: 07. dez. 2024.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2018. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br. Acesso em: 02 jan. 2025.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2024 Disponível em: https://unstats.un.org/sdgs/dataportal. Acesso em: 20 jan. 2025.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento**. Anexo estatístico. 2024. Disponível em: https://unstats.un.org/UNSDWebsite/. Acesso em: 28 jan. 2025.

PIFFER, M. **A teoria da base econômica e o desenvolvimento regional do estado do Paraná no final do século XX**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2009.

PINHO, D. B. **O cooperativismo**: da vertente pioneira à vertente solidária**.** São Paulo: Saraiva, 2004.

RAIS. Relação Anual de Informações Sociais. **Relação Anual de Informações Sociais**. Disponível em: https://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento_id_2000/login.php. Acesso em: 20 jan. 2025.

RIPPEL, R. **Migração e desenvolvimento econômico no Oeste do Estado do Paraná**: uma análise de 1950 a 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão,** v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011.

RODRIGUES, M. S. L. M. **A representatividade das mulheres na liderança de topo**: análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016). Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas-Universidade do Porto, Portugal, 2017.

SCHNEIDER, J. O. Identidade cooperativa: sua história e doutrina. Porto Alegre: Sescoop/RS, 2019. *In:***Dicionário Contemporâneo do Cooperativismo** [e-book]./Organizado por Marcos Paulo DheinGriebeler... [*et al.*]. Uruguaiana: Conceito, 2022. p. 317-323. Disponível em: https://dadosdr.uffs.edu.br/index.php/2022/07/14/lancamento-dicionario-contemporaneo-de-cooperativismo/. Acesso em: 12 dez. 2024.

SEN, A. **Development as freedom**. New York: Alfred A. Knopf, 2000.

TORÍBIO, K. **Mulheres no cooperativismo**: número cresce e lideranças femininas contam suas trajetórias no movimento. 2021. Disponível em: https://www.folhavitoria.com.br/geral/publieditorial/04/2021/mulheres-no-cooperativismo-numero-cresce-e-liderancas-femininas-contam-suas-trajetorias-no-movimento. Acesso em: 14 fev. 2022.

VEDANA, R. **Empoderamento feminino na agricultura**: um estudo de caso na Lar Cooperativa Agroindustrial (Paraná). 2020. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Toledo, 2020.

VEDANA, R.; SHIKIDA, P. F. A.; GARCIAS, M. O.; ARENDS-KUENNING, M. P. Empoderamento feminino na agricultura: um estudo na Lar Cooperativa Agroindustrial (Paraná). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 2, p. 1-24, 2023.

ZANELLO, V. Prefácio. *In*: ANTLOGA, Carla Sabrina; MAIA, Marina.; SANTOS, Noemia de Moraes. **Trabalho feminino**: desafios e perspectivas no Brasil. Curitiba: Appris Editora, 2021. p. 11.

WELTER, C. A.; BATISTA, A. M.; CENTURIÃO, D. A. S.; RIPPEL, R. Crescimento econômico no Oeste do Paraná: uma análise a partir de indicadores regionais. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, v. 41, n. 138, p.159-176. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos.2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.