



## **Participação Feminina e os Princípios da Governança Cooperativa: uma revisão sistemática**

### ***Female Participation and the Principles of Cooperative Governance: a systematic review***

**Autor(es):** Estefane Aparecida Souza Silva; Mateus Neves

**Filiação:** Universidade Federal de Viçosa – MG; Depto. de Economia Rural

**E-mail:** [estefane.souza@ufv.br](mailto:estefane.souza@ufv.br); [mateus.neves@ufv.br](mailto:mateus.neves@ufv.br)

#### **Eixo temático: 4.3 Governança e Gestão**

#### **Resumo**

Este trabalho investigou como a participação feminina no cooperativismo tem sido tratada na literatura científica recente, à luz dos princípios da governança cooperativa. A pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura, utilizando o protocolo PRISMA, e resultou na análise de 12 artigos que tratam da presença das mulheres em cooperativas, considerando a aplicação ou ausência dos princípios de Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade. Os resultados indicam que, embora existam iniciativas voltadas à inclusão feminina, elas raramente articulam os princípios da governança de forma estratégica e explícita. A aplicação integrada desses princípios pode fortalecer a equidade de gênero e ampliar a participação das mulheres, especialmente em espaços de liderança, ainda limitados por barreiras estruturais. Conclui-se que é necessária maior integração teórica e prática entre a governança cooperativa e as estratégias de inclusão, bem como mais dados sobre a atuação feminina no cooperativismo brasileiro.

**Palavras-chave:** cooperativismo, participação feminina, governança cooperativa, revisão sistemática, inclusão

#### **Abstract**

*This study investigates how female participation in cooperatives has been addressed in recent scholarly literature, specifically through the lens of cooperative governance principles. A systematic literature review was conducted using the PRISMA protocol, resulting in the analysis of 12 academic articles that discuss women's involvement in cooperatives, considering the presence or absence of the principles of Self-management, Sense of Justice, Transparency, Education, and Sustainability. The findings indicate that, although there are initiatives aimed at promoting women's inclusion, such efforts seldom incorporate governance principles in a strategic or explicit manner. An integrated application of these principles has the potential to foster gender equity and enhance women's participation, particularly in leadership roles, which remain constrained by structural barriers. The study concludes that greater theoretical and practical integration is needed between cooperative governance and inclusion strategies, along with more comprehensive data on women's roles within the Brazilian cooperative movement.*



**Keywords:** *cooperativism; women's participation; cooperative governance; systematic review; inclusion.*

## 1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo é um movimento social e econômico que se materializa através das cooperativas, organizações que visam o bem-estar coletivo por meio da cooperação nas atividades econômicas (SALES, 2010). Não obstante a prática cooperativa seja ancestral, sua formalização ocorreu em resposta às condições de precariedade e desigualdade da Revolução Industrial, com destaque para a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 1844, na Inglaterra, composta majoritariamente por homens, com apenas uma mulher entre os 28 membros fundadores (DALLER, 2015).

As cooperativas são orientadas por sete princípios, destacando-se a Adesão Livre e Voluntária, que pressupõe espaços abertos à diversidade e à equidade de gênero (OCB, s.d.). Nesse contexto, a governança cooperativa emerge como um modelo estratégico pautado nesses princípios, buscando equilibrar interesses sociais e sustentabilidade econômica através de práticas éticas e democráticas (OCB, 2022). Embora inspirada na governança corporativa, da qual herda aspectos estruturais (RAMOS; MARTINEZ, 2006), distingue-se ao valorizar a participação efetiva dos cooperados, especialmente no que tange ao bem-estar social e à justiça organizacional.

Os cinco princípios da governança cooperativa — Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade — orientam a condução das cooperativas, sendo o Senso de Justiça particularmente relevante para garantir ambientes inclusivos e equitativos (OCB, 2022). No entanto, persistem desafios estruturais que dificultam a participação plena das mulheres, como indicam os dados de 2023: enquanto elas representam 41% do quadro social e 52% dos colaboradores, ocupam apenas 23% das posições de liderança nas cooperativas brasileiras (OCB, 2024).

Apesar de avanços na inserção feminina em diversas funções, as desigualdades de gênero permanecem, sendo apenas mitigadas, não superadas (AMARAL, 2012). A adoção de boas práticas de governança que promovam diversidade e inclusão pode



representar um caminho efetivo para ampliar a participação das mulheres, especialmente em espaços decisórios. Assim, analisar como essa dinâmica se manifesta no contexto cooperativo é crucial para compreender se as cooperativas são espaços de transformação ou de reprodução das desigualdades de gênero.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar como a participação feminina no cooperativismo tem sido tratada na literatura científica recente, à luz dos princípios da governança cooperativa. A escolha dessa articulação se justifica pela centralidade da governança como instrumento para o desenvolvimento equitativo e sustentável das cooperativas. Além de preencher uma lacuna teórica, o trabalho dialoga com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015), ao reforçar a importância da igualdade de gênero e do empoderamento feminino como metas globais. Espera-se, assim, oferecer subsídios para novas pesquisas e práticas que fortaleçam a inclusão e a visibilidade das mulheres no cooperativismo, promovendo a construção de modelos organizacionais mais justos e sustentáveis.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.2. Princípios de Governança cooperativa

#### 2.2.1. Autogestão

O princípio da Autogestão se materializa quando os associados assumem a responsabilidade pela direção de sua cooperativa, por meio de instâncias legítimas e de maneira democrática (OCB, 2022). Sendo assim, eles também se tornam responsáveis pelas prestações de contas e pela manutenção da transparência. A Autogestão tem ampla relação com o segundo princípio do cooperativismo, a Gestão Democrática, que, de acordo com Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008), favorece a participação dos cooperados nos espaços de governança.

O engajamento dos associados contribui para diversas questões, como o aumento da confiança, sentimento de pertencimento e aumento da eficiência dos gestores (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012). Dessa forma, é preciso que as



cooperativas tomem medidas que promovam maior interesse dos cooperados, de modo que se alcance uma participação mais ativa na instituição.

### **2.2.2. Senso de justiça**

Segundo Ghisleni e Spengler (2011), o senso de justiça pode ser compreendido como a capacidade de formular ideias com base em uma percepção individual ou coletiva sobre o que é considerado justo. No ambiente organizacional o senso de justiça se redefine como justiça organizacional (ABBAS e WU, 2021). Esse conceito subjetivo contribui no fomento de relações de respeito e colaboração, permitindo que os funcionários se sintam valorizados e tratados de forma igualitária.

No cooperativismo, Senso de Justiça refere-se a um princípio, que afirma que os cooperados devem ser tratados perante a cooperativa com base na igualdade e equidade (OCB, 2022). Ele ganha relevância ao interferir na confiança e coesão entre os membros e sua instituição. Em um modelo de instituição como as cooperativas em que há a presença da dualidade entre o lado econômico e social, é indispensável uma gestão adequada do quadro social (SOUSA *et al.*, 2013). Isso se faz necessário, pois o fortalecimento da dimensão econômica está condicionado à valorização da dimensão social, o que, evidencia a importância da adoção de práticas pautadas na justiça e na governança cooperativa.

### **2.2.3. Transparência**

Como terceiro princípio da governança cooperativa, a Transparência possui como objetivo disponibilizar e favorecer o acesso a informações sobre a cooperativa aos interessados, indo além das exigências legais e promovendo uma cultura de abertura e confiança entre os envolvidos (OCB, 2022). Nesse contexto, a comunicação revela-se então como um fator essencial para a construção de uma instituição transparente.

De acordo com Sousa *et al.* (2013), é necessário que as cooperativas tenham atenção quanto às suas técnicas de comunicação, visto que, quando conduzidas de modo inadequado, podem comprometer a compreensão e contribuir para o surgimento de outros desafios. Dessa forma, um elemento estratégico é a educação cooperativista, que amplia o entendimento do cooperado e favorece uma participação mais qualificada e consciente.



Segundo Bialoskorski Neto (2007, apud, Albino e Almeida, 2015, p. 6), o engajamento dos membros nesse tipo de organização é essencial para promoção de uma governança mais clara e acessível. Portanto, quanto mais informados e participativos forem os associados, maior será a capacidade da cooperativa de assegurar as boas práticas de governança cooperativa, como a Transparência.

#### **2.2.4. Educação**

As ações educacionais possuem grande importância no contexto da governança cooperativa, destacando-se por meio do princípio chamado Educação. Essa diretriz, volta-se especialmente à dimensão interna das cooperativas, enfatizando a necessidade de capacitar e desenvolver o quadro social. Sua finalidade é formar novas lideranças, promovendo o fortalecimento da autogestão, perpetuação da doutrina cooperativista e sustentabilidade desses empreendimentos (OCB, 2022).

No âmbito das cooperativas, o termo educação adquire um novo conceito, a educação cooperativista. Conforme Schneider e Hendges (2006), ela auxilia os cooperados na compreensão de seu duplo papel na instituição, favorecendo o desenvolvimento da participação ativa. Ademais, as práticas educativas beneficiam a consolidação dos valores cooperativos e contribui na formação de potenciais líderes (ACI, 2013). No entanto, deve ser adaptada às necessidades e realidade do quadro social, considerando o uso de estratégias de comunicação e práticas de aprendizagem inclusivas.

Nesse sentido, a Organização do Quadro Social (OQS), pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica da educação cooperativista. Ela promove um canal de comunicação entre os associados e a cooperativa, facilitando troca de informações mais assertivas e um cenário de aprendizado mais inclusivo (MACEDO, SOUSA e AMODEO, 2014).

#### **2.2.5. Sustentabilidade**

Segundo Lima (2006), o meio corporativo está utilizando cada vez mais o termo sustentabilidade na descrição de suas atividades, por diversos motivos, inclusive interesses comerciais. A adoção desse conceito, demonstra que a sustentabilidade se



tornou um diferencial competitivo, podendo contribuir para a perenidade de um empreendimento.

Logo, a sustentabilidade passa a reivindicar mecanismos concretos de aplicação e controle, para que seja possível integrar os princípios sustentáveis à rotina organizacional. Para Oliveira e Guimarães (2021), tanto as empresas convencionais quanto as cooperativas, podem utilizar medidas de gestão, que busquem contribuir para a melhoria de desempenho institucional, sendo uma dessas ferramentas a governança

No cooperativismo, a governança cooperativa, possui como quinto princípio a Sustentabilidade, que visa através de uma gestão ética a criação e manutenção de valor em todas as suas relações, atentando-se a elementos culturais, ambientais, sociais e econômicos, almejando a longevidade das cooperativas (OCB, 2022). Desse modo, esse princípio se torna uma ferramenta estratégica. Deve estar intrinsecamente ligado aos valores democráticos e à gestão responsável, promovendo um desenvolvimento econômico, social e ambiental equilibrado e de longo prazo, reiterando o compromisso com os fundamentos do cooperativismo (ACI, 2013).

#### **2.2.6. Participação feminina e governança cooperativa**

Considerando os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente cooperativo, é fundamental compreender como os princípios da governança cooperativa podem atuar como instrumentos facilitadores da inclusão feminina. A seguir, no Quadro 1, apresenta uma síntese teórica que relaciona cada princípio da governança cooperativa às práticas de promoção da equidade de gênero, fundamentada nas discussões presentes na literatura revisada e em referenciais teóricos complementares.

**Quadro 1-** Síntese das relações entre os princípios da governança cooperativa e a inclusão feminina

| <b>Princípio da governança cooperativa</b> | <b>Relações com a inclusão feminina</b>                                                                                                                                                                                        | <b>Referências</b>                                                                                        |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autogestão                                 | Estimula a participação ativa das mulheres nos processos decisórios, ampliando seu protagonismo na gestão e liderança das cooperativas. Fortalece o sentimento de pertencimento e encoraja a ocupação de espaços estratégicos. | Baldissarelli <i>et al.</i> (2018); OCB (2022); Trindade, Bialoskorski, 2012; Vedana <i>et al.</i> (2020) |



|                  |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Senso de Justiça | Promove a equidade nas oportunidades de participação e ascensão profissional, combatendo práticas discriminatórias de gênero e incentivando a revisão de normas institucionais excludentes.         | Abbas e Wu (2021); Baldissarelli <i>et al.</i> (2018); Magalhães e Hoeckel (2022)                       |
| Transparência    | Facilita o acesso das mulheres a informações relevantes sobre a gestão e oportunidades dentro da cooperativa, reduzindo assimetrias informacionais que limitam sua participação qualificada.        | Salvaro, Estevam e Felipe (2014); OCB (2022)                                                            |
| Educação         | Oferece formação técnica e de liderança voltada às mulheres, capacitando-as para atuar de forma mais efetiva e consciente nos espaços de decisão e na gestão cooperativa.                           | ACI (2013); Baldissarelli <i>et al.</i> (2018); Schneider e Hendges (2006); Vedana <i>et al.</i> (2020) |
| Sustentabilidade | Reconhece a diversidade e a inclusão de gênero como elementos estratégicos para a perenidade da cooperativa, estimulando práticas de responsabilidade social que valorizam a participação feminina. | ACI (2013); Alves, Procópio e Gonçalves (2022); Magalhães e Hoeckel (2022); OCB (2022)                  |

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo se refere a uma pesquisa exploratória descritiva, que segundo Gil (2002), objetiva expandir o conhecimento sobre determinado assunto ainda pouco discutido e descrever características de um grupo ou evento, podendo também investigar relações entre variáveis. Em meio às estratégias de pesquisas usuais, utilizou-se a documentação indireta, através da pesquisa bibliográfica. Esse tipo de estudo se baseia em materiais já existentes, de modo que o pesquisador contará com obras de diversos autores sobre a temática estudada (GIL, 2002).

Sendo assim, desenvolveu-se uma revisão sistemática, que conforme Galvão e Ricarte (2019), é uma modalidade de pesquisa, que possui uma estrutura com protocolos específicos, a fim de garantir a transparência e reprodutibilidade de um estudo. Nesse sentido, aplicou-se *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Esta é uma das ferramentas utilizadas para a constatação de parâmetros mínimos de qualidade das revisões de literatura, através da apresentação do processo de seleção dos trabalhos, critérios de inclusão e exclusão, por exemplo (GALVÃO e RICARTE, 2019).



A plataforma Google Acadêmico foi utilizada como fonte de pesquisa, devido ao amplo acesso a repositórios institucionais e periódicos acadêmicos. Os artigos acadêmicos foram a fonte de consulta escolhida, em virtude da qualidade potencial em comparação a outros tipos de publicações. Foram selecionados apenas trabalhos brasileiros, que abordaram temáticas envolvendo o cooperativismo ou cooperativas no país. Não houve restrição de período de publicação, com o intuito de incluir o máximo de referências consideráveis para a pesquisa. Ainda assim, os artigos retornados são relativamente recentes.

Para a busca dos trabalhos foram utilizadas as palavras-chave: *mulheres no cooperativismo, mulheres e cooperativismo, gênero e cooperativismo, cooperativismo feminino, mulheres cooperativas*. Na opção “Pesquisa avançada” utilizou-se o filtro “no título do artigo”, para que os termos pesquisados estivessem presentes nos títulos, visando a diminuição de estudos sem relação direta com a temática. Além disso, esses termos foram inseridos na caixa de busca sem a utilização de aspas, fazendo com que fossem encontrados em qualquer ordem.

Os trabalhos selecionados foram organizados em uma planilha do Microsoft Excel, onde foram identificados 60 registros iniciais. Posteriormente, a fim de identificar a presença de repetições, utilizou-se a funcionalidade “Remover Duplicadas”, e constatou-se a existência de 9 estudos repetidos, totalizando 20 ocorrências duplicadas. Desse modo, a remoção foi realizada e restaram 51 registros únicos.

Subsequentemente, houve a seleção de artigos acadêmicos, o que resultou na exclusão de outras publicações de menor rigor metodológico, além de 1 artigo que abordava cooperativas de outro país. A amostra final ficou composta por 12 artigos científicos.

O Quadro 2 realiza uma síntese visual dos critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos.



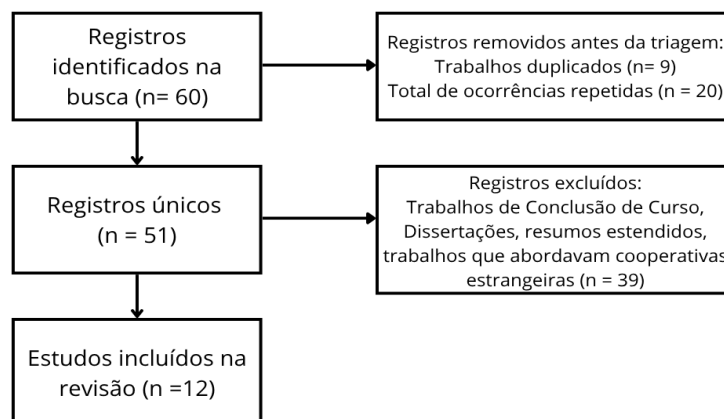
**Quadro 2** - Resumo das etapas metodológicas aplicadas na revisão, conforme protocolo PRISMA

| Critérios de inclusão                                                              | Critérios de exclusão                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estudos que possuem as palavras-chave nos títulos                                  | Estudos que não possuem as palavras-chave nos títulos                                         |
| Trabalhos em língua portuguesa e sobre o cooperativismo e cooperativas brasileiras | Trabalhos em outros idiomas e sobre o cooperativismo e cooperativas de outro país             |
| Trabalhos únicos                                                                   | Trabalhos duplicados ou cópias                                                                |
| Trabalhos que possuem resumo                                                       | Trabalhos que não possuem resumo                                                              |
| Artigos científicos integralmente publicados                                       | Teses, dissertações, obras de eventos científicos, resumos expandidos, entre outros trabalhos |

Fonte: Elaborado pela autora.

Em busca de propiciar uma clara visão e compreensão do processo de seleção dos trabalhos, apresenta-se, adiante, o fluxograma PRISMA.

**Figura 1** - Etapas metodológicas da revisão sistemática de literatura baseadas no protocolo PRISMA



Fonte: Adaptado e traduzido de Page *et al.* (2020).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Características dos artigos da revisão sistemática

Após a aplicação dos critérios de seleção estabelecidos na metodologia, foram incluídos 12 artigos na análise final. Um deles foi publicado em boletim técnico institucional e os demais em periódicos científicos com corpo editorial e revisão por pares. A Tabela 3 apresenta a relação completa dos artigos.



**Quadro 3 - Artigos científicos incluídos na revisão sistemática sobre participação feminina em cooperativas**

| <b>Título</b>                                                                                                                                                    | <b>Autoria</b>                                                              | <b>Ano</b> | <b>Publicação</b>                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------|
| A Inserção das Mulheres no Cooperativismo Videirense                                                                                                             | Baldissarelli, J. M.; Klaes, L. S.; Bernardy, T. A. D. S.; Hülse, L.        | 2018       | Revista Visão: Gestão Organizacional                    |
| As Mulheres no Cooperativismo e nas Cooperativas Rurais                                                                                                          | Silva, M. L. S. D.; Moura, R. A. D.;                                        | 2023       | Revista Humanidades e Inovação                          |
| Cooperativismo de Crédito Feminino e o Crescimento Econômico Regional no Brasil                                                                                  | Magalhães, K. M.; Hoeckel, P. H.                                            | 2022       | Revista Economia Política do Desenvolvimento            |
| Cooperativismo e Mulheres: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Noroeste de Minas Gerais                                         | Alves, K. D. C.; Procópio, L. F.; Gonçalves, M. C. D. S.                    | 2022       | Revista Altus Ciência                                   |
| Cooperativismo e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Agenda para Equidade Racial e de Gênero                                                               | Lopes, I. D. S.; Costa, B. A. L.; Silva, G. L. R. D.; Olídia, C.            | 2022       | Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional |
| Cooperativismo no Bairro Vergel do Lago na Lago Mundaú - Maceió, Alagoas e a Criação da Cooperativa de Trabalho das Marisqueiras Mulheres Guerreiras (COOPMARIS) | Milani, A. M. R.; Oliveira, R. S. D.                                        | 2021       | PEGADA - A Revista da Geografia do Trabalho             |
| Cooperativismo, Empoderamento Feminino e Transição Geracional no Oeste do Paraná                                                                                 | Vedana, R.; Arends-Kuenning, M. P.; Shikida, P. F. A.; Garcias, M. D. O.    | 2020       | IPEA - Boletim Regional, Urbano e Ambiental             |
| Diversidade Racial e de Gênero: Análise da Comunicação do Cooperativismo de Crédito                                                                              | Cardoso, J. S. M.; Lopes, I. D. S.                                          | 2021       | Revista de Gestão e Organizações Cooperativas (RGC)     |
| Mulheres em Cooperativas Rurais Virtuais: Reflexões Sobre Gênero e Subjetividade                                                                                 | Salvaro, G. I. J.; Estevam, D. D. O.; Felipe, D. F.                         | 2014       | Psicologia: ciência e profissão                         |
| Participação das Mulheres em Cooperativas da Agricultura Familiar em Santa Catarina                                                                              | Leite, J. G.; Lorenzi, L. K.                                                | 2020       | Revista de Gestão e Organizações Cooperativas (RGC)     |
| Protagonismo Feminino no Agronegócio: Desafios e Oportunidades no Cooperativismo                                                                                 | Oliveira, A. M. V. L. C.; Santos, N. D.; Cabrera, R. D. P. L.; Brito, A. C. | 2023       | Revista Pleiade                                         |
| Quintais Agroflorestais e Cooperativismo como Espaço de Resistência: Reflexões a partir do Trabalho das Mulheres da Cooperativa D'Irituia                        | Santana, E. J.                                                              | 2024       | Revista Macambira                                       |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2. Relação entre os artigos e os princípios da governança cooperativa

Identificou-se que todos os artigos apresentam de maneira explícita ou implícita, elementos que podem ser relacionados com ao menos um dos princípios de governança



cooperativa. Observa-se, em diferentes casos, tanto a presença quanto a ausência desses princípios nos contextos organizacionais abordados. Nesse sentido, é evidente que a adoção de alguns princípios, mesmo que de maneira não intencional, contribuem significativamente para o aumento do envolvimento das mulheres nas cooperativas.

Essa conjuntura decorre da busca pela promoção da equidade, que configura-se de maneira mais recorrente através de capacitações e ações educacionais. Entre os 12 analisados, 58,33% (7 artigos) relataram explicitamente ações vinculadas ao princípio da Educação, sendo que, em pelo menos quatro deles (57%), as autoras identificaram avanços concretos na participação feminina (BALDISSARELLI *et al.*, 2018; VEDANA *et al.*, 2020; SALVARO *et al.*, 2014; LEITE e LORENZI, 2020).

Em contrapartida, nos cenários em que determinados princípios, como o da Transparência, são menos perpetuados. Apenas 5 artigos (41,66%) apresentaram evidências de práticas relacionadas à Transparência, o que sugere que a assimetria informacional ainda é um obstáculo considerável para a inserção feminina qualificada nas esferas de gestão.

#### ***4.2.1. Fatores influenciando a participação feminina no cooperativismo***

Em Baldissarelli *et al.* (2018), é perceptível a inter-relação entre os princípios da Autogestão, Educação e Transparência. Nessa perspectiva, observou-se que o aumento da participação das mulheres aconteceu após a formação do “Programa Mulheres Cooperativistas” e posteriormente com a constituição do núcleo de mulheres, que assim como, a primeira iniciativa, foram compostos por cooperadas, filhas e esposas de cooperados da Cooperativa Agropecuária Videirense (COOPERVIL) e do Sicoob.

Nesses espaços as mulheres receberam capacitações e treinamentos voltadas a diversas temáticas envolvendo o cooperativismo e formação de lideranças. Essa conjuntura ampliou o acesso a informações e juntamente a formação propiciada pelas cooperativas, houve o aumento da participação nas assembleias e tomadas de decisões, sendo um reflexo disso, cinco participantes terem sido eleitas como delegadas da Sicoob.

Nessa perspectiva, Vedana *et al.* (2020) demonstram que a promoção de ações voltadas especificamente para as cooperadas contribuem significativamente para o



engajamento da participação feminina nas cooperativas, o aumento da compreensão acerca da gestão de suas próprias propriedades e para o desenvolvimento do empoderamento feminino. Essa constatação foi adquirida através de um estudo comparativo realizado na Lar Cooperativa Agroindustrial, no Oeste do Paraná.

Portanto, observou-se uma diferença no nível de empoderamento feminino entre as participantes do Programa de Desenvolvimento da Liderança Feminina, associadas da cooperativa, e outras mulheres vinculadas à organização, como esposas e filhas de cooperados. Ainda que a diferença identificada tenha sido sutil, o estudo revela que a participação nesta iniciativa impactou na autonomia e maior interesse na manutenção das atividades desempenhadas em suas propriedades.

A Organização do Quadro Social (OQS) destaca-se como um valioso mecanismo presente nas iniciativas abordadas por Baldissarelli *et al.* (2018) e Vedana *et al.* (2020). Ao promover canais de interação estruturados, a OQS pode atuar como um amplificador dos efeitos positivos das ações voltadas ao desenvolvimento e inclusão das cooperadas, auxiliando no aumento da comunicação e da transparência, assim como, na melhoria de práticas educacionais.

A pesquisa desenvolvida por Salvaro, Estevam e Felipe (2014) contribui para evidenciar a articulação entre os princípios da Autogestão, Transparência e Educação, no contexto de três cooperativas rurais virtuais de Santa Catarina. Uma parte das associadas entrevistadas, participou ativamente da dinâmica de constituição dessas cooperativas, que segundo elas exigiu diversas reuniões e articulações coletivas, sendo esse processo, descrito como trabalhoso e complexo.

Essas cooperativas ofereceram capacitações voltadas à produção e comercialização de produtos para suas cooperadas, em busca de desenvolvê-las para uma atuação mais ativa em suas organizações. Ademais, essas ações favoreceram o acesso a informações que propiciam maior clareza em suas funções e na contribuição nas tomadas de decisões estratégicas. Por outro lado, aponta-se a necessidade de mais esclarecimento sobre os direitos das cooperadas, visto que, foi algo relatado como um assunto de pouca compreensão por parte de um grupo de associadas.



Leite e Lorenzi (2020) apresentam a contradição entre o importante papel que as cooperadas desempenham na produção das instituições, nas áreas de hortaliças, agroindustrial e laticínios, e sua baixa participação em processos decisórios. Nesse cenário, mais da metade do quadro social das cooperativas são formados por homens, algo que reverbera na atuação em cargos diretivos, que são assumidos majoritariamente por pessoas do sexo masculino.

Os autores identificam a necessidade de ações pautadas em educação, que possibilitem a inclusão e desenvolvimento das associadas na gestão da cooperativa. Essa mesma questão é apresentada por Silva *et al.* (2023), que consideram a educação um mecanismo estratégico para o aumento da participação feminina nesses espaços. Evidencia-se assim a importância da transparência na disponibilização e acesso a informações sobre o funcionamento dos contextos organizacionais das cooperativas.

Por outro lado, Milani e Oliveira (2021) analisam a Cooperativa de Trabalho das Marisqueiras Mulheres Guerreiras, composta e gerida exclusivamente por mulheres. A constituição da Coopmaris possibilitou que um grupo de mulheres pudessem transitar da informalidade para uma produção e comercialização mais estruturada. A promoção de capacitações com temáticas voltadas à comercialização, medidas sanitárias e direitos trabalhistas, configuram-se como medidas fundamentais para o fortalecimento institucional dessa cooperativa.

Santana (2024) investiga a atuação das cooperadas e esposas de cooperados em uma cooperativa voltada a quintais florestais no estado do Pará. A participação na cooperativa auxiliou na emancipação das associadas, bem como na construção de autonomia e empoderamento feminino das mesmas. Além disso, elas se enxergam como agentes relevantes nas tomadas de decisões, tendo protagonizado processos fundamentais para o avanço da cooperativa, como a compra da sede.

Contraditoriamente, em um relato revela-se que há momentos em que as vozes femininas não são devidamente consideradas, necessitando que homens tenham que intervir para que suas sugestões sejam validadas. Em outro cenário, quando questionadas



sobre a participação em espaços externos de interação, como em negociações com parceiros, o grupo entrevistado, revelou o sentimento de insegurança.

Essa questão pode indicar relação com a ausência de conhecimentos sobre comercialização de produtos, assim como, com a falta de transparência em relação a determinadas dinâmicas da própria cooperativa. A carência de práticas educativas e transparentes manifesta-se como empecilhos para o pleno envolvimento das cooperadas em sua organização.

Por conseguinte, Lopes *et al.* (2022) evidenciam que a problemática acerca da limitação de transparência no meio cooperativista, ultrapassa o ambiente organizacional das cooperativas, estendendo-se a dados disponibilizados pelo Sistema OCB. Os anuários do cooperativismo trazem uma baixa especificidade de dados a respeito da participação das mulheres e da diversidade racial entre cooperados e funcionários. Essa lacuna compromete a visibilidade de grupos subvalorizados e prejudica a identificação de necessidades de políticas voltadas à inclusão e equidade.

#### ***4.2.2. A inserção feminina e a sustentabilidade organizacional das cooperativas***

Baldissarelli *et al.* (2018) destacam que programas como o “Mulheres Cooperativistas” e núcleos femininos promovem aprendizado, engajamento e valorização das cooperadas, enfrentando desigualdades históricas. Além de ampliar a participação feminina, essas ações atuam como estratégias de sustentabilidade organizacional, ao estimular o desenvolvimento profissional e o sentimento de pertencimento.

Apesar dos avanços, Oliveira *et al.* (2023) apontam que estruturas patriarcais ainda impõem barreiras, sobretudo no meio agropecuário. Mulheres cooperadas enfrentam discriminação, invisibilidade e sobrecarga com a dupla jornada doméstica.

Vedana *et al.* (2020) identificam na Lar Cooperativa Agroindustrial que o empoderamento feminino contribui para a continuidade organizacional, inclusive por meio da sucessão. O engajamento das cooperadas inspira a permanência de seus filhos no sistema, fomentando novas lideranças.

Mesmo vinculado à perenidade das cooperativas, o princípio da Sustentabilidade é pouco relacionado, nos artigos analisados, à presença de mulheres em cargos de liderança.



Essa lacuna reforça a visão restrita da sustentabilidade aos aspectos econômicos e ambientais, negligenciando sua dimensão social.

Magalhães e Hoeckel (2022) mostram que a maior presença feminina em cooperativas de crédito se associa a melhores indicadores econômicos regionais, como o PIB per capita. Esses achados reforçam que a diversidade de gênero fortalece a competitividade e sustentabilidade.

Alves, Procópio e Gonçalves (2022) analisam a Sicoob Credipinho, onde 52 das 80 funcionárias são mulheres. A maioria relata igualdade salarial e poder decisório. Ainda assim, há demanda por capacitação e valorização profissional, sinalizando que o Senso de Justiça deve também se aplicar ao quadro funcional. A sustentabilidade, nesse contexto, passa pela educação continuada, especialmente para as colaboradoras.

Silva et al. (2023) enfatizam que ações voltadas à equidade de gênero precisam ser ampliadas no quadro social das cooperativas rurais virtuais catarinenses. Barreiras culturais ainda restringem a participação feminina, especialmente no meio rural, onde papéis de gênero permanecem rigidamente definidos.

A invisibilidade também se manifesta nas representações públicas. Cardoso e Lopes (2021), ao analisarem campanhas do Sicoob e da Cresol, observam que mulheres são retratadas de forma estereotipada, quase sempre em papéis subalternos e sem diversidade racial — evidência clara de ausência do Senso de Justiça na comunicação institucional.

Lopes et al. (2022) apontam que a sub-representação feminina em cargos diretivos e ramos masculinizados, além da predominância em funções de cuidado, compromete tanto a equidade quanto a sustentabilidade das cooperativas. A falta de inclusão inibe inovação, sucessão e formação de lideranças diversas.

#### **4.2.3. Discussão dos Resultados**

Apesar de todos os artigos analisados apresentarem elementos relacionados aos princípios da governança cooperativa, é notório que a maioria dessas menções ocorre de forma implícita. Esse cenário levanta questionamentos importantes: por que os autores não abordaram esses princípios de forma direta, mesmo quando claramente discutem



aspectos como equidade, participação democrática ou educação voltada ao quadro social? Tal ausência pode indicar uma lacuna na aplicação prática do conceito de governança cooperativa, ou ainda, uma carência teórica no domínio conceitual dos próprios pesquisadores sobre a governança adaptada ao contexto cooperativo.

Esse aspecto revela que, mesmo que as cooperativas adotem ações que promovem a inclusão feminina, tais iniciativas nem sempre são concebidas ou comunicadas sob a lógica estruturante dos princípios de governança. Isso reforça a necessidade de uma maior conscientização sobre o papel estratégico da governança cooperativa como instrumento de transformação social e de combate às desigualdades de gênero.

Conquanto existam iniciativas relevantes voltadas à promoção da equidade de gênero no cooperativismo, a ausência de uma abordagem sistemática e fundamentada nos princípios da governança cooperativa limita o alcance dessas ações. A aplicação isolada ou desarticulada dos princípios tende a produzir avanços pontuais, mas não estruturais, o que aponta para a importância de práticas de governança mais integradas e orientadas estrategicamente para a inclusão feminina.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise dos dois trabalhos, observou-se que os princípios da Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade, quando devidamente aplicados, favorecem a inclusão das mulheres e impulsionam transformações na estrutura e cultura das cooperativas. A ampliação da participação das cooperadas é impulsionada, principalmente, por iniciativas educacionais, pautadas no princípio da Educação, Senso de Justiça e Transparência.

Atividades voltadas especificamente às mulheres, como capacitações e programas de desenvolvimento, favorecem o fortalecimento da autoconfiança, sentimento de pertencimento e compreensão acerca do cooperativismo. Essa conjuntura dialoga com a Autogestão, que propõe que os associados devem atuar na direção de sua cooperativa, posição que exige interesse, preparo e conhecimento. Tal articulação contribui com o principal objetivo do princípio da Sustentabilidade, a perenidade organizacional.



Além disso, compreende-se que as ações pautadas nos princípios de governança cooperativa devem ser estendidas ao quadro funcional das cooperativas, principalmente ao que se refere ao Senso de Justiça. Os resultados sugerem que equidade de gênero se caracteriza como um fator preponderante para a melhoria do desempenho das colaboradoras.

Contudo, evidencia-se que a participação feminina ainda é limitada, sobretudo em cargos de liderança. Ademais, ressalta-se a carência de dados específicos sobre a participação feminina em cooperativas, o que compromete a produção de diagnósticos mais precisos sobre o tema. Essa lacuna representou um dos desafios enfrentados na construção deste trabalho. Nessa conjuntura, essa pesquisa revela-se como uma contribuição para esse escopo de estudo, ampliando as perspectivas sobre a participação feminina no cooperativismo e evidenciando a necessidade de mais investigações. Propõe-se, como agenda futura, a ampliação de estudos empíricos que investiguem a articulação entre governança, gênero e desempenho organizacional, bem como o monitoramento da presença feminina nos espaços decisórios das cooperativas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- ABBAS, Wasim; WU, Weiwei. Justiça organizacional, humildade do líder e o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma cultura coletivista: o caso do Paquistão. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, p. 153-179, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/rbgn/a/4GfrTt9xzTxzLyMdpjvRx8M/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 20 mar. 2025.
- ALBINO, Pablo Murta Baião; ALMEIDA, Hugo Francisco. A falta de participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 01–14, 2015. DOI:10.5902/2359043216307. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/16307/pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Blueprint for a Co-operative Decade**. 2013. Disponível em: <https://ica.coop/sites/default/files/2023-08/Blueprint%20for%20a%20Co-operative%20Decade%20-%20Portuguese.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2025.
- ALVES, Karolyne de Castro; PROCÓPIO, Leandra Fernandes; GONÇALVES, Maria Célia da Silva. PDF 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/altusiencia/article/view/33> . Acesso em: 20 mar. 2025.

AMARAL, Grazielle Alves. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, v. 8, n. 2, 2012. Disponível em:

<https://revistas.ufj.edu.br/rir/article/view/22336> . Acesso em: 21 nov. 2024.

BALDISSARELLI, J. M. et al. A inserção das mulheres no cooperativismo Videirense. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 7, n. 1, p. 80–94, 2018.

Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1540> . Acesso em: 08 dez. 2024.

BORDIGNON, L. O Programa Mulheres Mil e o cooperativismo no Brasil. **Revista Trabalho Necessário**, v. 14, n. 24, 30 set. 2016. Disponível em:

<https://doi.org/10.22409/tn.14i24.p9613> . Acesso em: 10 dez. 2024.

CARDOSO, Jéssica Suzana Magalhães; LOPES, Ivonete da Silva.. Diversidade racial e de gênero: análise da comunicação do cooperativismo de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 01-27, 2021. Disponível:

<https://scholar.archive.org/work/n3j5svchejbyzbnjdcixkaknwi/access/wayback/https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/download/e43531/pdf> . Acesso em: 22 mar. 2025.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson.

Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração-RAUSP**, [S. l.], v. 43, n. 4, p. 289–300, 2008. DOI: 10.1590/S0080-21072008000400001. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44483> . Acesso em: 13 abr. 2025.

**Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 143-164, 2006. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/787> . Acesso em 03 abr. 2025.

DALLER, Vera Lúcia Oliveira. 2015. O empoderamento da mulher e a igualdade de gênero: Coopergênero uma política pública de cooperativismo. Disponível em:

<https://docplayer.com.br/29985483-Titulo-o-empoderamento-da-mulher-ea-igualdade-de-genero-coopergenero-uma-politica-publica-de-cooperativismo-autor-daller-v-l-o.html>

.Acesso em: 29 mar. 2025.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **Revista de Administração FACES**. 2008. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/1940/194016885004.pdf> . Acesso em: 05 abr. 2025.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: [10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73](https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73).

Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835> . Acesso em: 31 mar. 2025.

GHISLENI, Ana Carolina; SPENGLER, Fabiana Marion. A justiça como equidade na Teoria de John Rawls: a mediação enquanto política pública de sua concretização.

**Desenvolvimento em Questão**. 2011. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75220806002> . Acesso em: 09 abr. 2025.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. Disponível em:



[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 06 jan. 2025..

LEITE, J. G. D. B.; LORENZI, L. K. Participação das mulheres em cooperativas da agricultura familiar em Santa Catarina. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 9, n. 18, p. e11, 2023. DOI: 10.5902/2359043266716. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/66716>. Acesso em: 25 mar. 2025.

LIMA, Sérgio Ferraz de. Introdução ao conceito de sustentabilidade, aplicabilidade e limites. **Cadernos da Escola de Negócios**, v. 1, n. 4, 2006. Disponível em:

<https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosnegocios/article/view/2150>.

Acesso em: 10 de abr. 2024.

LOPES, I. da S.; COSTA, B. A L.; SILVA, G. L. R. da; OLÍDIA, C. Cooperativismo e objetivos de desenvolvimento sustentável: agenda para equidade racial e de gênero. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 18, n. 3, 2022. DOI:

10.54399/rbgdr.v18i3.6246. Disponível em:

<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/6246>. Acesso em: 21 mar. 2025.

MACEDO, Alex dos Santos; SOUSA, Diego Neves de; AMODEO, Nora Beatriz Presno.

A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 26, p. 177-205, 2014. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/752/75230998007.pdf>. Acesso em: 10 de abr. 2025.

MAGALHÃES, Karoline Marques; HOECKEL, Paulo Henrique. Cooperativismo de crédito feminino e o crescimento econômico regional no Brasil. **Revista Economia Política do Desenvolvimento**, Maceió, v. 13, n. 30, p. 01-19, jul.-dez. 2022. ISSN 2594-598X.

Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/repd/article/view/13897>. Acesso em: 20 mar. 2025.

MILANI, A. M. R.; OLIVEIRA, R. S. de. Cooperativismo no bairro Vergel do Lago na Lagoa Mundaú - Maceió, Alagoas e a criação da Cooperativa de Trabalho das Marisqueiras Mulheres Guerreiras (COOPMARIS). **PEGADA - A Revista da Geografia do Trabalho**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 263-280, 2021. DOI: 10.33026/peg.v22i2.8473. Disponível em:

<https://revista.fct.unesp.br/index.php/pegada/article/view/8473>. Acesso em: 21 mar. 2025.

OLIVEIRA, Ana Márcia Vieira Leão Cabral et al. Protagonismo Feminino no Agronegócio: Desafios e Oportunidades no Cooperativismo. **Revista Pleiade**, v. 17, n. 40, p. 56-67, 2023.

Disponível em: <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/939>. Acesso em: 16 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Conheça o coop.**

s/d..Disponível em: <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/#histori> a. Acesso em: 12 nov. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. 2022. Disponível em:

[https://www.somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/2022-11-18\\_Manual\\_Governanca\\_Cooperativa.pdf](https://www.somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/2022-11-18_Manual_Governanca_Cooperativa.pdf). Acesso em: 28 mar. 2025.

PAGE, Mathew J. et al. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.org/article/rpsp/2022.v46/e112/pt/#>. Acesso em: 01 abr. 2025.

RAMOS, Gizele Martins; MARTINEZ, Antonio Lopo. Governança corporativa. **Revista**



- SALVARO, Giovana Ilka Jacinto; ESTEVAM, Dimas de Oliveira; FELIPE, Daiane Fernandes. Mulheres em cooperativas rurais virtuais: reflexões sobre gênero e subjetividade. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 34, p. 390-405, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/zwnbC5BWrYPPP8YGybvTScT/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 out. 2024.
- SANTANA, Eduardo Justino. Quintais agroflorestais e cooperativismo como espaço de resistência: reflexões a partir do trabalho das mulheres da Cooperativa D'Irituia. **Revista Macambira**, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081041, jan./dez., 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1228>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- SCHNEIDER, José Odelso; HENDGES, Margot. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 1, n. 1, p. 33-48, 2006. Disponível em: <https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2019/04/schneider.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- SILVA, Mariza Lima Souza da et al. As mulheres no cooperativismo e nas cooperativas rurais. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 13, p. 161-171, 2023. Disponível em: <https://revista.unifins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/7214>. Acesso em: 20 mar. 2025.
- SOUSA, Diego Neves de et al. A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2014. DOI: 10.36363/rever212013%p. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/rever/article/view/3295>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. Metodologia da pesquisa. 2008. Disponível em: [https://www.academia.edu/17288338/Livro\\_Metodologia\\_da\\_Pesquisa\\_Cientifica\\_TOZONI\\_REIS](https://www.academia.edu/17288338/Livro_Metodologia_da_Pesquisa_Cientifica_TOZONI_REIS). Acesso em: 08 jan. 2025.
- TRINDADE, Luana Zanetti; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, Brasil, v. 6, n. 16, p. 95-118, 2012. DOI: 10.11606/rco.v6i16.52669. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rco/article/view/52669>. Acesso em: 06 abr. 2025.
- VEDANA, Roberta et al. Cooperativismo, empoderamento feminino e transição geracional no Oeste do Paraná: um estudo de caso na Lar Cooperativa Agroindustrial. **Ipea Boletim Regional, urbano e Ambiental, Edição Especial Agricultura 2020**, p. 151-159, 2020. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10485/1/brua\\_23\\_artigo11.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10485/1/brua_23_artigo11.pdf). Acesso em: 24 mar. 2025.