ENANGRAD PLENO
ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

RECONHECIMENTO E BARREIRAS: LIDERANÇA FEMININA NA GOVERNANÇA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Resumo
Este estudo analisa a percepção de profissionais de cooperativas de crédito sobre a influência da liderança feminina na governança, no desempenho e na sustentabilidade organizacional, além de identificar as barreiras institucionais que restringem a ascensão das mulheres à alta gestão. Sob as lentes da Upper Echelons Theory, da Resource Dependence Theory e da Teoria Institucional, investiga-se o paradoxo entre os princípios doutrinários de equidade e inclusão do cooperativismo e a reduzida representatividade feminina em cargos estratégicos. A pesquisa adota abordagem quantitativa e descritiva, viabilizada por meio de uma *survey* aplicada a 41 profissionais atuantes no setor de cooperativas de crédito no Brasil. Os resultados revelam um amplo reconhecimento de que a diversidade de gênero nos órgãos colegiados aprimora os processos decisórios, fortalece a governança corporativa e otimiza a gestão de riscos e o cumprimento de diretrizes socioambientais (ESG). Contudo, evidenciam-se barreiras institucionais persistentes manifestadas por vieses inconscientes, padrões socioculturais tradicionais e escassez de políticas formais de sucessão, que limitam a ocupação desses cargos por mulheres. Conclui-se que, embora a liderança feminina seja percebida como vetor de qualificação técnica e estratégica, existe um descompasso estrutural entre o discurso favorável à diversidade e a realidade organizacional. O trabalho contribui para a literatura ao integrar múltiplas abordagens teóricas no ecossistema cooperativo e oferece subsídios práticos para a formulação de programas de inclusão e governança inclusiva na alta administração do setor.
Palavras-chave: Performance organizacional, Alta administração, Diversidade de gênero.

Abstract
This study analyzes the perceptions of credit union professionals regarding the influence of female leadership on governance, performance, and organizational sustainability, as well as identifies the institutional barriers that limit women's advancement to top management. Grounded in Upper Echelons Theory, Resource Dependence Theory, and Institutional Theory, the paper investigates the paradox between the doctrine of equity and inclusion in credit cooperatives and the low representation of women in strategic positions. A quantitative and descriptive research approach was adopted, utilizing a survey applied to 41 professionals working in Brazilian credit unions. The findings reveal a widespread recognition that gender diversity in decision-making bodies enhances strategic choices, strengthens corporate governance, and improves risk management as well as ESG compliance. However, persistent institutional barriers—such as unconscious bias, traditional sociocultural patterns, and a lack of formal succession policies—continue to hinder female representation in executive roles. The study concludes that while female leadership is acknowledged as a driver of technical and strategic qualification, a structural disconnect remains between the rhetoric favoring diversity and actual organizational practices. This research contributes to the literature by integrating multiple theoretical perspectives within the cooperative ecosystem

and offers practical insights for developing inclusive succession programs and governance policies in top management.
Keywords: Organizational performance, Senior management, Gender diversity.

1. Introdução

A governança corporativa exerce papel central na promoção da transparência, da *accountability* e da sustentabilidade organizacional, atuando como elemento indispensável em instituições financeiras que demandam sólida confiança de seus diversos públicos (Shleifer; Vishny, 1997). No ecossistema das cooperativas de crédito, essa relevância é ampliada pela necessidade de harmonizar o desempenho econômico aos valores doutrinários de gestão democrática, representatividade e geração de valor coletivo para os cooperados (Birchall, 2013; Cornforth, 2004). O cooperativismo financeiro brasileiro tem apresentado expressivo crescimento e consolidado sua posição como motor de inclusão financeira e desenvolvimento regional no país (De Souza Schmidt, 2026). Contudo, essa expansão traz à tona a exigência de estruturas de governança cada vez mais sofisticadas, diversas e alinhadas aos critérios ESG (*Environmental, Social, and Governance*).

No âmbito das discussões sobre o aprimoramento da governança corporativa, a inserção feminina nos espaços decisórios de cúpula — como conselhos de administração e diretorias executivas — tem despontado como um fator de qualificação administrativa e legitimidade organizacional (Adams; Ferreira, 2009; Cook; Glass, 2014). A literatura nacional e internacional sinaliza que colegiados diversos melhoram a qualidade das escolhas estratégicas, robustecem as ferramentas de monitoramento interno, refinam a gestão de riscos e direcionam a firma a condutas mais inovadoras e sustentáveis (Post; Byron, 2015).

Sob a lente da *Upper Echelons Theory*, defende-se que equipes de alta gestão heterogêneas expandem a diversidade cognitiva e os repertórios analíticos das organizações (Hambrick; Mason, 1984; Hambrick, 2007). Complementarmente, a *Resource Dependence Theory* postula que a pluralidade de gênero nos conselhos amplia as conexões com o ambiente externo, facilita o acesso a recursos estratégicos e fortalece a reputação institucional (Pfeffer; Salancik, 1978; Terjesen et al., 2009).

No entanto, a despeito do amparo teórico e empírico quanto às vantagens estratégicas da diversidade (Carter et al., 2003), a realidade do mercado revela uma persistente disparidade de gênero na liderança dessas organizações. Esse panorama delineia um marcante paradoxo corporativo: embora o modelo cooperativista fundamente-se nos princípios de equidade, porta aberta e controle democrático pelos associados, a representação real das mulheres nas posições estratégicas de deliberação e direção permanece severamente restrita. Sob a perspicácia da Teoria Institucional, essa incoerência sugere a influência impeditiva de barreiras socioculturais, dinâmicas normativas e vieses inconscientes enraizados no campo financeiro, os quais perpetuam padrões históricos de exclusão e dificultam a ascensão profissional feminina (DiMaggio; Powell, 1983; Hernández-Nicolás et al., 2019).

Ainda que esse fenômeno venha sendo amplamente investigado no contexto de companhias abertas e corporações tradicionais do mercado de

capitais, nota-se uma lacuna relevante de investigações empíricas voltadas ao cooperativismo de crédito, especialmente no cenário brasileiro (De Souza Schmidt, 2026). Diante desse hiato na literatura e da emergência de políticas de equidade e governança socioambiental no setor, emerge a seguinte questão orientadora de pesquisa: **Como os profissionais de cooperativas de crédito percebem os impactos da liderança feminina na governança, no desempenho e na sustentabilidade organizacional, e quais são as principais barreiras institucionais que limitam a ascensão das mulheres a cargos de alta gestão?**

Para responder a esta problematização, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar as percepções de profissionais de cooperativas de crédito sobre a influência da liderança feminina na governança, na qualidade decisória, na gestão de riscos, na sustentabilidade e no desempenho organizacional, bem como catalogar as principais barreiras limitadoras à inserção das mulheres em posições estratégicas de alta gestão.

A relevância teórica desta pesquisa reside em integrar simultaneamente a *Upper Echelons Theory*, a *Resource Dependence Theory* e a Teoria Institucional para examinar o paradoxo da diversidade sob a ótica das particularidades societárias do cooperativismo de crédito nacional (De Souza Schmidt, 2026). No plano prático e gerencial, o estudo oferece subsídios concretos para comitês de governança, conselhos e órgãos sistêmicos formularem políticas de planejamento sucessório inclusivo, programas estruturados de mentoria e ações afirmativas alinhadas às diretrizes globais de sustentabilidade e responsabilidade social (Kela, 2024; Mensi-Klarbach; Seierstad, 2020).

A partir da revisão teórica que articula a Upper Echelons Theory, a Resource Dependence Theory e a Teoria Institucional, formula-se a proposição geral que orienta este estudo: embora a liderança feminina seja amplamente reconhecida pelos profissionais do setor como fator que qualifica a governança, a gestão de riscos e o desempenho das cooperativas de crédito, sua efetivação prática permanece limitada por barreiras institucionais de natureza sociocultural e normativa, o que configura um paradoxo entre o discurso favorável à diversidade e a realidade da ocupação de cargos estratégicos. Essa proposição é examinada à luz das percepções coletadas junto aos profissionais do setor, conforme detalhado a seguir.

Este artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica, articulando a Upper Echelons Theory, a Resource Dependence Theory e a Teoria Institucional para explicar, respectivamente, os benefícios cognitivos da diversidade, o acesso a recursos externos propiciado por conselhos plurais e as barreiras normativas que restringem o avanço feminino na liderança. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada, quantitativa e descritiva do tipo *survey*, incluindo a amostra, o instrumento e os procedimentos de análise dos dados. A seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos junto aos 41 profissionais de cooperativas de crédito, contemplando a caracterização da amostra, a percepção sobre representatividade feminina, os impactos percebidos na governança e no desempenho, as barreiras institucionais identificadas e a dispersão das opiniões coletadas. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões do estudo, suas contribuições teóricas e práticas, as limitações metodológicas e sugestões para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Governança em Cooperativas de Crédito e o Princípio da Gestão Democrática

A governança em cooperativas de crédito apresenta particularidades estruturais e doutrinárias que a diferenciam substancialmente das corporações tradicionais orientadas ao capital (Cornforth, 2004). Nas sociedades cooperativas, a relação de propriedade é pautada pelo princípio do usuário-proprietário (user-owner principle), no qual os associados desempenham duplo papel: são simultaneamente usuários dos serviços financeiros e donos do empreendimento (Birchall, 2013). Essa arquitetura societária demanda arranjos de governança capazes de harmonizar a busca pela eficiência econômica e sustentabilidade financeira com a preservação dos valores doutrinários da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), especialmente a gestão democrática ("uma pessoa, um voto"), a equidade, a transparência e a geração de valor compartilhado para a comunidade (De Souza Schmidt, 2026).

No entanto, a crescente complexidade das operações financeiras e as rigorosas exigências regulatórias impostas às cooperativas de crédito no Brasil têm impulsionado um processo de profissionalização da gestão (De Souza Schmidt, 2026). Embora necessário para assegurar a competitividade no Sistema Financeiro Nacional (SFN), esse movimento frequentemente gera tensões entre o corpo diretivo executivo e os conselhos de representação dos associados, fenômeno conhecido como a dualidade do modelo cooperativo (Cornforth, 2004). Nesses cenários, arranjos de governança robustos e plurais tornam-se indispensáveis para mitigar conflitos de agência específicos do setor não apenas entre acionistas e executivos, mas entre diferentes perfis de associados e seus representantes deliberativos (Shleifer; Vishny, 1997).

A diversidade de gênero nos espaços decisórios de cúpula surge, portanto, como uma dimensão estratégica para o fortalecimento da governança cooperativa (Adams; Ferreira, 2009). A inclusão de mulheres nos Conselhos de Administração e Directorias Executivas não se limita a uma pauta de equidade social, mas constitui um vetor de qualificação do monitoramento e da tomada de decisão (Cook; Glass, 2014). A literatura internacional aponta que colegiados diversos tendem a implementar controles internos mais rigorosos, aprimorar a qualidade das auditorias e elevar os padrões de transparência corporativa, elementos vitais para consolidar a confiança dos cooperados e manter a adesão aos princípios doutrinários do cooperativismo (Post; Byron, 2015; De Souza Schmidt, 2026).

2.2 Upper Echelons Theory e a Diversidade Cognitiva no Topo

A Upper Echelons Theory (Teoria dos Escalões Superiores), formulada originalmente por Hambrick e Mason (1984) e atualizada por Hambrick (2007), postula que as escolhas estratégicas de uma organização, bem como seus níveis de desempenho, são reflexos diretos das características cognitivas, valores, atitudes e experiências de vida do seu grupo de alta liderança (top management team). A premissa central da teoria estabelece que situações complexas e incertas não são processadas de forma puramente objetiva pelos executivos; ao contrário, são filtradas por suas lentes perceptivas e repertórios pessoais (Hambrick, 2007).

Nessa perspectiva, as características demográficas observáveis dos executivos tais como idade, formação acadêmica, trajetória profissional e

gênero funcionam como proxies (indicadores indiretos) de seus quadros cognitivos e visões de mundo (Hambrick; Mason, 1984). A diversidade demográfica no topo, especialmente no tocante ao gênero, traduz-se em diversidade cognitiva (Moreno-Gómez; Lafuente; Vaillant, 2018). Colegiados caracterizados pela homogeneidade tendem ao "pensamento de grupo" (groupthink), no qual a busca por consenso inibe o questionamento crítico e cega a organização para riscos emergentes (Post; Byron, 2015).

Em contrapartida, a inserção de lideranças femininas em conselhos e diretorias introduz novos estilos de liderança, prioridades analíticas e experiências socioculturais distintas, ampliando a amplitude de busca de informações e o rigor na avaliação de alternativas estratégicas (Adams; Ferreira, 2009). No campo das cooperativas de crédito, onde as decisões envolvem a concessão de crédito, a gestão de riscos de liquidez e a destinação de sobras, a diversidade cognitiva decorrente da presença feminina atua como um mecanismo de refinamento do julgamento executivo, mitigando condutas excessivamente arriscadas e promovendo escolhas alinhadas à perenidade da instituição (Moreno-Gómez et al., 2018; De Souza Schmidt, 2026).

2.3 Resource Dependence Theory e a Captação de Recursos Críticos

Sob a ótica da Resource Dependence Theory (RDT), desenvolvida por Pfeffer e Salancik (1978), as organizações são redes abertas que dependem intrinsecamente de trocas com o ambiente externo para obter recursos vitais e garantir sua sobrevivência. A incerteza e a vulnerabilidade organizacional decorrem da dependência exercida por atores externos que controlam esses recursos críticos. Para mitigar tais dependências, as firmas desenvolvem estratégias de cooptação e vinculação interorganizacional (Pfeffer; Salancik, 1978).

Os Conselhos de Administração funcionam como a principal ponte entre a firma e o seu ambiente externo, exercendo quatro funções essenciais de intermediação: (i) prestação de conselho e aconselhamento; (ii) criação de canais de comunicação com públicos estratégicos; (iii) obtenção de compromissos de apoio junto a grupos de interesse; e (iv) criação de legitimidade comunitária e institucional (Pfeffer; Salancik, 1978; Terjesen et al., 2009).

Ao analisar a diversidade de gênero nos conselhos sob a lente da RDT, constata-se que a presença de mulheres expande significativamente o capital social e intelectual da organização (Carter et al., 2003). As conselheiras trazem consigo redes de relacionamento diferenciadas, percepções aprofundadas sobre as demandas de novos segmentos do mercado consumidor e forte conexão com pautas emergentes da sociedade, como a responsabilidade socioambiental e as diretrizes ESG (Environmental, Social, and Governance) (Terjesen et al., 2009). No cooperativismo financeiro, onde a atração e retenção de associados dependem da reputação e da legitimidade comunitária, a composição plural do conselho sinaliza o compromisso da cooperativa com a equidade e a governança moderna, facilitando o acesso ao capital social e fortalecendo os vínculos institucionais com reguladores e a sociedade (De Souza Schmidt, 2026).

2.4 Teoria Institucional e as Barreiras à Liderança Feminina

Embora as teorias Upper Echelons e Resource Dependence explicem as vantagens cognitivas, estratégicas e reputacionais da diversidade de gênero (Hambrick; Mason, 1984; Pfeffer; Salancik, 1978), a Teoria Institucional oferece a fundamentação crítica necessária para compreender a lenta evolução da representatividade feminina nos postos de cúpula (Zhang, 2020). De acordo com a formulação clássica de DiMaggio e Powell (1983), as organizações operam em campos estruturados que exercem pressões isomórficas (coercitivas, miméticas e normativas), levando as firmas a adotarem estruturas e rotinas socialmente aceitas para garantirem sua legitimidade, ainda que tais práticas não sejam as mais eficientes do ponto de vista operacional.

No ambiente das instituições financeiras e das cooperativas de crédito, o campo institucional foi historicamente moldado por valores, normas e redes de relacionamento predominantemente masculinas (Holgersson; Hvenmark, 2023). Essa herança cultural consolida o que a literatura denomina de "mecanismos invisíveis de exclusão", como o "teto de vidro" (glass ceiling) e o "labirinto da liderança" (leadership labyrinth), os quais impõem barreiras sutis, porém altamente eficazes, à ascensão das mulheres a cargos estratégicos (Cook; Glass, 2014; Hernández-Nicolás et al., 2019).

As barreiras institucionais manifestam-se em diferentes níveis:

1. Padrões Normativos e Vieses Inconscientes: Processos de recrutamento e promoção orientados por critérios implícitos de homo socialidade, em que os tomadores de decisão (historicamente homens) tendem a cooptar e indicar pares que compartilhem do seu mesmo perfil sociodemográfico e comportamental (Holgersson; Hvenmark, 2023).

2. Ausência de Políticas Sucessórias Estruturadas: A falta de processos formais e transparentes de planejamento de sucessão nos conselhos favorece redes informais de influência e indicações casuísticas, restringindo o acesso de talentos femininos (Mensi-Klarbach; Seierstad, 2020; Kela, 2024).

3. Padrões Socioculturais e Dupla Jornada: A permanência de expectativas tradicionais sobre os papéis de gênero impõe às mulheres o acúmulo da jornada profissional com os encargos do trabalho doméstico e do cuidado familiar, dificultando a participação em agendas extensas e eventos de *networking* típicos da alta gestão (ILO, 2015; Hernández-Nicolás et al., 2019).

Sendo assim, a Teoria Institucional explica a gênese do paradoxo abordado neste estudo: a coexistência entre um discurso institucional formal favorável aos valores cooperativos de equidade e a persistência de estruturas formais e informais que limitam a efetiva presença das mulheres no topo das cooperativas de crédito (Cornforth, 2004; De Souza Schmidt, 2026).

2.5 Quadro Integrativo Teórico

A articulação das três correntes teóricas analisadas permite construir uma abordagem holística sobre o papel e os desafios da liderança feminina na governança de cooperativas de crédito (Quadro 1).

Quadro 1 – Integração Teórica: Vetores de Impulsionamento e Barreiras à Liderança Feminina

Lente Teórica	Papel no Estudo	Foco de Análise	Mecanismo e Impacto na Governança
Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984)	Vetor de Impulsionamento	Diversidade Cognitiva e Decisória	Aumenta a amplitude analítica, reduz o pensamento grupal e melhora a qualidade da gestão de riscos e das decisões de crédito.
Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978)	Vetor de Impulsionamento	Legitimidade e Acesso a Recursos Críticos	Expande o capital social, aproxima a cooperativa das pautas ESG/Sustentabilidade e fortalece a reputação com associados e reguladores.
Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1983)	Vetor de Inibição	Barreiras Normativas, Socioculturais e Isomorfismo	Explica a resistência histórica, a falta de políticas formais de sucessão, a sobrecarga de jornada e o “teto de vidro”.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hambrick e Mason (1984), Pfeffer e Salancik (1978), DiMaggio e Powell (1983) e De Souza Schmidt (2026).

Em suma, a articulação entre a Upper Echelons Theory, a Resource Dependence Theory e a Teoria Institucional oferecem uma matriz conceitual robusta e abrangente para a compreensão da liderança feminina em cooperativas de crédito. Enquanto as duas primeiras lentes teóricas sustentam os vetores de impulsionamento ao explicarem como a diversidade cognitiva e o capital social agregam valor à gestão de riscos, à governança e ao desempenho organizacional, a Teoria Institucional desvela os vetores de inibição que mantêm o paradoxo entre os ideais cooperativos e a baixa representatividade feminina nos cargos de cúpula. É exatamente na interseção entre os benefícios percebidos e as barreiras normativas que este estudo se posiciona. A partir desse arcabouço teórico integrativo, os procedimentos metodológicos apresentados na seção a seguir foram estruturados para captar, mensurar e analisar empiricamente como esses fenômenos são percebidos no cotidiano dos profissionais do setor.

3. Metodologia

3.1 Delineamento da pesquisa

O estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, finalidade descritiva e desenho de levantamento (*survey*), operacionalizada em corte transversal de dados (Creswell; Creswell, 2023; Gil, 2019).

3.2 População e amostra

A população estudada foi constituída por colaboradores de cooperativas de crédito operantes no Brasil, cobrindo posições que vão do operacional à alta gestão. A amostra consistiu em 41 respondentes selecionados de forma não probabilística por conveniência e acessibilidade (Gil, 2019), participando de forma voluntária e mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.3 Instrumento de coleta de dados

O questionário estruturado baseou-se em construtos validados da literatura de governança, gênero e liderança (Adams; Ferreira, 2009; Post; Byron, 2015). Dividiu-se em quatro blocos: caracterização sociodemográfica;

percepções gerais sobre impactos da liderança feminina em decisões de crédito, riscos, sustentabilidade e transparência; percepções sobre o desempenho; e barreiras de carreira percebidas no setor. As afirmações de atitude utilizaram escala de concordância tipo *Likert* de 5 pontos (Hair et al., 2019) (exceto para desempenho, avaliada de 1 a 7 e devidamente normalizada na análise para fins comparativos).

3.4 Procedimentos de coleta

A coleta foi realizada no período de junho a julho de 2026, com o formulário estruturado distribuído de forma digital via *Google Forms* (Gil, 2019). Garantiu-se aos participantes o absoluto sigilo das informações e o anonimato de suas respostas.

3.5 Variáveis investigadas

Investigou-se de forma integrada a percepção sobre a participação feminina nos altos cargos (variável independente); as percepções de impacto na governança, sustentabilidade, mitigação de riscos, transparência e desempenho financeiro (variáveis dependentes); e as percepções quanto à atuação de barreiras socioculturais e institucionais como elementos inibidores da equidade de gênero (Hernández-Nicolás et al., 2019).

3.6 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados foram consolidados e tabulados em planilha eletrônica para análise estatística descritiva, extraindo frequências de respostas, médias aritméticas, desvios-padrão (DP) e coeficientes de variação (CV) (Hair et al., 2019). Devido às limitações de tamanho da amostra obtida (n = 41), não foram conduzidos testes de inferência estatística, associação ou regressões multivariadas.

3.7 Aspectos éticos

O trabalho pautou-se nos princípios de conduta ética em pesquisas científicas nacionais e internacionais, assegurando o anonimato dos respondentes, a participação estritamente livre e o uso agregado e confidencial das informações.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização da amostra

A pesquisa contou com 41 profissionais de cooperativas de crédito, distribuídos em diferentes áreas e níveis hierárquicos (Tabela 1). Observa-se predominância de profissionais com mais de dois anos de experiência (85,4%) e quase metade da amostra atuando em áreas técnicas e administrativas, o que favorece uma percepção qualificada sobre governança, riscos e desempenho.

Tabela 1 – Caracterização da amostra (n = 41)

Variável	Categoria	nº	%
Tempo de atuação	Menos de 2 anos	6	14,6
	De 2 a 5 anos	17	41,5
	De 6 a 10 anos	7	17,1
	Mais de 10 anos	11	26,8
Área de atuação	Conselho de Administração/Fiscal	2	4,9
	Diretoria Executiva	2	4,9

Variável	Categoria	nº	%
	Gestão de Agência	5	12,2
	Áreas Técnicas/Administrativas	20	48,8
	Outras áreas de negócios e gestão	12	29,2

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A distribuição funcional indica que 48,8% dos participantes desempenham atividades administrativas e técnicas, enquanto 12,2% atuam na gestão direta de agências, assegurando uma base de respondentes com proximidade operacional sobre os processos corporativos.

4.2 Representatividade feminina na alta liderança

Os dados compilados na Tabela 2 demonstram um elevado consenso na percepção de que a presença real de mulheres nos postos estratégicos das cooperativas é incipiente, com 70,7% dos participantes definindo a participação feminina nos altos cargos como "muito baixa".

Tabela 2 – Percepção sobre a participação feminina na alta liderança

Percepção	nº	%
Muito baixa	29	70,7
Equilibrada	11	26,8
Alta	1	2,4

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Esse achado de caráter descritivo é consistente com a suposição teórica fundamentada na Teoria Institucional de que as práticas normativas e tradicionais das organizações tendem a reproduzir traços históricos que restringem o acesso feminino aos espaços decisórios tradicionais do setor financeiro (Dimaggio; Powell, 1983; Holgersson; Hvenmark, 2023).

4.3 Estatística descritiva das percepções sobre liderança feminina

A análise das variáveis associadas aos impactos da liderança de gênero na governança indica uma percepção predominantemente positiva dos respondentes (Tabela 3). A dimensão referente ao fomento da "sustentabilidade" registrou a maior concordância descritiva (M = 3,80), sugerindo que a presença de mulheres é fortemente percebida como indutora de visões de longo prazo e responsabilidade socioambiental (Post; Byron, 2015).

Tabela 3 – Estatística descritiva das variáveis investigadas

Variável	Média	Interpretação
Diversidade melhora decisões de crédito e reduz riscos	3,63	Concordância moderada
Liderança feminina aumenta a transparência	3,63	Concordância moderada
Diversidade favorece sustentabilidade	3,80	Concordância elevada
Diversidade melhora o desempenho financeiro	4,90*	Concordância elevada

*Questão avaliada em escala de 1 a 7. Para comparação com os demais itens (escala 1–5), a média normalizada é 3,60 [1 + (4,90−1) × 4/6], valor utilizado nas interpretações desta seção.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Após a aplicação do cálculo de normalização à escala de desempenho financeiro (M = 4,90 em escala de 1 a 7, correspondendo a 3,60 na escala de 1 a 5), as variáveis de impactos na gestão e mitigação de riscos e na transparência corporativa posicionaram-se com concordância moderada (M = 3,63 cada). Esses achados fornecem amparo descritivo à suposição teórica de que a heterogeneidade da alta gestão é reconhecida como geradora de

pluralidade cognitiva e capacidade adaptativa nas cooperativas (Hambrick; Mason, 1984).

4.4 Barreiras institucionais à participação feminina

Quando questionados sobre os impedimentos à ascensão profissional feminina, as barreiras culturais e a resistência de cunho histórico foram elencadas como o principal entrave para 26,8% dos participantes, seguidas de perto pelo acúmulo de jornadas e sobrecargas domésticas (24,4%) e pela ausência de políticas formais de sucessão interna (19,5%) (Tabela 4).

Tabela 4 – *Ranking* das barreiras percebidas

Ranking	Barreira	nº	%
1º	Barreiras culturais e resistência histórica	11	26,8
2º	Sobrecarga (dupla/tripla jornada)	10	24,4
2º	Não percebem barreiras significativas	10	24,4
4º	Falta de políticas de sucessão	8	19,5
5º	Exigências técnicas e regulatórias	2	4,9

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Sob a lente da Teoria Institucional, esses dados sustentam a suposição de que as regras informais e os valores tradicionais de gênero consolidados ao longo do tempo continuam a influenciar as escolhas estruturais das diretorias (Dimaggio; Powell, 1983; Hernández-Nicolás et al, 2019).

4.5 Prioridade estratégica do empoderamento feminino

A importância corporativa do fortalecimento da liderança de gênero foi classificada como "prioridade altamente estratégica" por 58,5% dos profissionais participantes (Tabela 5).

Tabela 5 – Importância estratégica do empoderamento feminino

Prioridade estratégica	nº	%
Prioridade altamente estratégica	24	58,5
Importante, mas secundária	14	34,1
Apenas questão reputacional	3	7,3

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

O reduzido percentual de respondentes que a classificam como uma agenda meramente reputacional (7,3%) robustece a visão de que a diversidade é tida como um valor operacional focado no desempenho e sustentabilidade (Terjesen et al., 2009). Esse panorama descritivo desenha implicitamente a suposição geral do estudo: os benefícios táticos do empoderamento feminino são plenamente assimilados pelo público do setor, mas a sua implantação prática ainda se depara com fortes barreiras normativas que mitigam seu avanço real nos conselhos (De Souza Schmidt, 2026).

4.6 Dispersão das percepções

Os resultados da estatística descritiva evidenciam que, embora as médias indiquem tendência favorável à liderança feminina, os desvios-padrão e os coeficientes de variação (CV) revelam diferentes níveis de consenso entre os participantes (Tabela 6).

Tabela 6 – Estatística descritiva das percepções sobre liderança feminina e governança

Variável	Escala	Média	DP	CV	Interpretação
Diversidade melhora decisões de crédito e reduz riscos	1–5	3,63	1,32	36,3%	Dispersão relativa intermediária
Liderança feminina aumenta a transparência	1–5	3,63	1,39	38,3%	Maior dispersão relativa (menor consenso)

Variável	Escala	Média	DP	CV	Interpretação
Maior participação feminina favorece sustentabilidade	1–5	3,80	1,21	31,8%	Maior consenso relativo do conjunto
Diversidade melhora o desempenho financeiro	1–7	4,90	1,59	32,5%	Segundo maior consenso relativo

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

O maior consenso relativo foi observado em sustentabilidade (CV = 31,8%), seguido de desempenho financeiro (CV = 32,5%); decisões de crédito apresentou dispersão intermediária (CV = 36,3%); e transparência teve a maior dispersão relativa do conjunto (CV = 38,3%), sugerindo que a relação entre liderança feminina e mecanismos de prestação de contas ainda não é unanimemente percebida. Em conjunto, os resultados indicam percepções predominantemente positivas, porém não homogêneas, reforçando que o debate sobre liderança feminina ainda está em consolidação nas cooperativas de crédito (Hair et al., 2019).

5. Conclusão e Contribuições

O objetivo deste estudo foi plenamente atingido ao analisar as percepções dos profissionais de cooperativas de crédito sobre a influência da liderança feminina nos mecanismos de governança e de desempenho de suas organizações. Os resultados quantitativos de caráter descritivo confirmaram a existência de um nítido paradoxo institucional: ao mesmo tempo em que a sustentabilidade, a melhoria das decisões de crédito, o desempenho e a mitigação de riscos são amplamente percebidos como indutores da inserção feminina, a real ocupação de cadeiras nos conselhos de administração e diretorias executivas pelas mulheres ainda é reportada como muito incipiente pela esmagadora maioria dos respondentes. Esse cenário atesta que a suposição geral da pesquisa se sustenta sob a lógica descritiva, indicando que o avanço efetivo da equidade de gênero depende do enfraquecimento e da superação ativa das amarras culturais identificadas.

No campo das contribuições teóricas, a pesquisa inova ao propor uma articulação integrada entre a *Upper Echelons Theory*, a *Resource Dependence Theory* e a Teoria Institucional para analisar a dinâmica de gênero sob a peculiaridade societária das cooperativas de crédito (Hambrick; Mason, 1984; Pfeffer; Salancik, 1978; Dimaggio; Powell, 1983). O trabalho demonstra de forma original que, enquanto as duas primeiras teorias oferecem suporte analítico para fundamentar as proposições favoráveis aos impactos positivos da diversidade cognitiva na gestão (Hambrick; Mason, 1984; Pfeffer; Salancik, 1978), a Teoria Institucional atua de forma complementar para explicar as razões socioculturais e de hábitos corporativos históricos que perpetuam barreiras discriminatórias e impeditivas para a ascensão profissional feminina (Dimaggio; Powell, 1983).

Como limitação metodológica principal, assume-se o caráter restrito do tamanho amostral de conveniência obtido ($n = 41$), aspecto que inviabiliza a generalização estatística dos resultados e impede a aplicação de testes inferenciais robustos para comprovar relações causais diretas de dependência entre as variáveis construídas (Hair Et Al., 2019; Creswell; Creswell, 2023). Ademais, destaca-se que as variáveis analisadas decorrem de mensurações perceptivas dos participantes, carecendo da validação e do confronto empírico direto com indicadores e métricas financeiras objetivas das cooperativas de crédito investigadas (Gil, 2019).

Para subsidiar uma agenda de investigações futuras no setor, recomenda-se a expansão desta metodologia de pesquisa por meio de amostras nacionais de larga escala que permitam o teste formal das suposições de pesquisa utilizando modelagem de equações estruturais (Hair et al., 2019). Sugere-se também a condução de investigações de abordagem qualitativa, como entrevistas em profundidade com as mulheres ocupantes de cadeiras de conselho pioneiras no setor cooperativo, com o intuito de detalhar e compreender os mecanismos individuais de superação e as trajetórias profissionais para a consolidação de suas lideranças estratégicas (Creswell; Creswell, 2023).

Referências

ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics, v. 94, n. 2, p. 291-309, 2009.

BIRCHALL, J. Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives. Geneva: International Labour Organization, 2013.

CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G. Corporate governance, board diversity, and firm value. Financial Review, v. 38, n. 1, p. 33-53, 2003.

COOK, A.; GLASS, C. Women and top leadership positions: Towards an institutional model. Gender, Work & Organization, v. 21, n. 1, p. 91-103, 2014.

CORNFORTH, C. The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. Annals of Public and Cooperative Economics, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2023.

DE SOUZA SCHMIDT, S. Gender Diversity in Cooperative Boards: Favoring and Hindering Factors in a Scoping Review. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 2026.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAIR, J. F. et al. Multivariate data analysis. 8. ed. Andover: Cengage Learning, 2019.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HERNÁNDEZ-NICOLÁS, C. M.; MARTÍN-UGEDO, J. F.; MÍNGUEZ-VERA, A. Gender diversity on boards: An institutional perspective in the European context. Business Ethics: A European Review, v. 28, n. 1, p. 37-50, 2019.

HOLGERSSON, C.; HVENMARK, J. Gendering organizational routines: Feminist organizational theory in practice. Organization Studies, v. 44, n. 3, p. 455-472, 2023.

KELA, S., PILLAY, S., FANA, T., ZIKHALI, A., & MUROA, M. An Assessment of Barriers and Enablers to Women Progression into Leadership Positions in the South African Public Higher Education Sector. Journal of Public Administration and Development Alternatives, v. 9, n. 2, p. 33-52, set. 2024. DOI: https://doi.org/10.55190/JPADA.2024.325. Acesso em: 29 Jul. 2026.

MENSI-KLARBACH, H.; SEIERSTAD, C. Gender quotas on corporate boards: Analytical and normative perspectives. European Management Review, v. 17, n. 4, p. 895-907, 2020.

MORENO-GÓMEZ, J.; LAFUENTE, E.; VAILLANT, Y. Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. Gender in Management: An International Journal, v. 33, n. 2, p. 104-122, 2018.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

POST, C.; BYRON, K. Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. Academy of Management Journal, v. 58, n. 5, p. 1546-1571, 2015.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. The Journal of Finance, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

TERJESEN, S.; SEALY, R.; SINGH, V. Women directors on corporate boards: A review and research agenda. Corporate Governance: An International Review, v. 17, n. 3, p. 320-337, 2009.

ZHANG, L. An Institutional Approach to Gender Diversity and Firm Performance. Organization Science, v. 31, n. 4, p. 890-912, 2020.