

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL DOUTORADO**

LUIS FELIPE ORSATTO

**DESEMPENHO FINANCEIRO E A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
BRASILEIRAS SOB A ÓTICA INSTITUCIONAL**

Porto Alegre

2025

LUIS FELIPE ORSATTO

**DESEMPENHO FINANCEIRO E A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NO
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
BRASILEIRAS SOB A ÓTICA INSTITUCIONAL**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof.^a Dra. Clea Beatriz Macagnan

Porto Alegre

2025

O76d

Orsatto, Luis Felipe.

Desempenho financeiro e a participação das mulheres no conselho de administração de cooperativas agropecuárias brasileiras sob a ótica institucional / Luis Felipe Orsatto. – 2025.

91 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2025.

“Orientadora: Prof.^a Dra. Clea Beatriz Macagnan”.

1. Participação feminina. 2. Conselhos de administração.
3. Cooperativas agropecuárias. 4. Teoria institucional. I. Título.

CDU 657

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster Ditbenner – CRB 10/2517)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, nosso Pai misericordioso, a Jesus Cristo, meu Senhor e Salvador, e ao Espírito Santo, o Consolador, por Sua graça, força e sabedoria, que me sustentaram em cada etapa desta jornada. Sem Sua presença, este trabalho não teria sido possível.

À minha esposa, Franciele, pela compreensão, paciência e apoio incondicional em todos os momentos, especialmente nos dias mais intensos desta caminhada. Seu amor e incentivo foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. Te amo!

Às minhas filhas, Laís e Melissa, que, mesmo tão pequenas, souberam compreender a dedicação exigida por este trabalho. O sorriso e o carinho de vocês foram minha fonte de energia nos momentos mais desafiadores. Vocês são meus amores!

Aos meus pais, Isaías e Clotildes, por suas orações, ensinamentos e pelo exemplo de dedicação, ética e honestidade que sempre me inspiraram. Amo vocês!

Às minhas irmãs, sobrinhos, sogro, sogra e cunhado, pelo carinho, incentivo e palavras de apoio ao longo de toda essa trajetória. Muito obrigado!

À minha orientadora, Prof.^a Clea Beatriz Macagnan, pelos ensinamentos e orientação cuidadosa, que foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa. Sua dedicação e compromisso acadêmico são inspiradores.

Aos professores da banca examinadora, pelas contribuições valiosas, pelas sugestões construtivas e pelas discussões enriquecedoras que certamente aprimoraram este trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS, por compartilharem conhecimento e experiências que ampliaram minha visão acadêmica e profissional.

À Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), pelo apoio na cessão dos dados, fundamentais para a realização deste estudo.

A todos os amigos, colegas e demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo aqui minha sincera gratidão.

Tudo o que fizerem, façam de todo o coração, como para o Senhor e não para as pessoas, sabendo que receberão do Senhor a recompensa da herança. É a Cristo, o Senhor, que vocês estão servindo.
(Colossenses 3:23-24, NAA)

RESUMO

Esta tese investiga a relação entre o desempenho financeiro, medido pelo ROA (Retorno sobre os Ativos), e a participação de mulheres no conselho de administração de cooperativas agropecuárias brasileiras, sob a perspectiva da Teoria Institucional de Douglass North. A hipótese central é que o desempenho financeiro positivo aumenta a visibilidade e atrai pressões institucionais formais e informais, promovendo a inclusão de mulheres nesses conselhos. Para testar essa hipótese, foi utilizada uma abordagem quantitativa, com modelo econométrico aplicado a uma amostra de 213 cooperativas, analisando dados contábeis dos anos de 2021 e 2022. Os resultados indicaram que o ROA tem relação positiva e significativa com a proporção de mulheres nos conselhos de administração. Conclui-se que o desempenho financeiro atua como um indicador de alinhamento em relação à demanda institucional em relação a práticas inclusivas, atendendo assim às expectativas sociais. Este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre governança em cooperativas e sobre a promoção da equidade de gênero no setor agropecuário brasileiro.

Palavras-chave: Participação feminina, Conselhos de Administração, Cooperativas Agropecuárias, Teoria Institucional.

ABSTRACT

This thesis investigates the relationship between financial performance, measured by ROA (Return on Assets), and the participation of women on the board of directors of Brazilian agricultural cooperatives, from the perspective of Douglass North's Institutional Theory. The central hypothesis is that positive financial performance increases visibility and attracts formal and informal institutional pressures, fostering the inclusion of women on these boards. To test this hypothesis, a quantitative approach was adopted, employing an econometric model applied to a sample of 213 cooperatives, analyzing financial data from the years 2021 and 2022. The results indicated that ROA has a positive and significant relationship with the proportion of women on boards of directors. We concluded that financial performance works as an indicator of alignment with institutional demands for inclusive practices, thereby meeting social expectations. This study contributes to advancing knowledge on cooperative governance and promoting gender equity in the Brazilian agricultural sector.

Keywords: Female participation, Boards of Directors, Agricultural Cooperatives, Institutional Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Teórico da Pesquisa.....	23
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios cooperativistas e perspectiva de gênero	41
Quadro 2 - Variáveis de controle.....	50
Quadro 3 - Teste de Breusch-Pagan.....	59
Quadro 4 - Teste de Hausmann	59
Quadro 5 - Teste de Heterocedasticidade.....	61
Quadro 6 - Teste de Normalidade	62
Quadro 7 - Fator de Inflação da Variância (VIF).....	63
Quadro 8 - Regressão Linear Múltipla.....	64
Quadro 9 - Regressão Linear Múltipla com <i>dummy</i> da região Sul	70
Quadro 10 - Regressão Linear Múltipla com <i>dummy</i> da região Sudeste	71
Quadro 11 - Regressão Linear Múltipla com <i>dummy</i> da região Centro-Oeste	72
Quadro 12 - Regressão Linear Múltipla com <i>dummy</i> da região Nordeste	72
Quadro 13 - Regressão Linear com <i>bootstrap</i>	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise descritiva das variáveis	54
Tabela 2 - Matriz de correlação das variáveis	58

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FE	Efeitos Fixos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OLS	Mínimos Quadrados Ordinários
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PMCA	Proporção de mulheres no conselho de administração
RE	Efeitos Aleatórios
ROA	Retorno sobre os Ativos
VIF	Fator de Inflação da Variância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVO.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	18
1.4 TESE.....	21
1.5 DELIMITAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTUDO.....	24
2 REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 PERSPECTIVA INSTITUCIONAL E AS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO.....	25
2.2 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	37
2.3 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1 MODELO ECONOMÉTRICO E DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	47
3.2 VARIÁVEIS DE CONTROLE.....	50
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	51
3.4 FONTE DOS DADOS, TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA E DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	54
4.2 TESTES DE BREUSCH-PAGAN E DE HAUSMANN	59
4.3 TESTES DE HETEROCEDASTICIDADE, NORMALIDADE E COLINEARIDADE	61
4.4 ANÁLISE DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	64
4.5 TESTE DE ROBUSTEZ	73
4.6 DISCUSSÃO DA HIPÓTESE	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	81

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história, as mulheres foram sistematicamente subordinadas aos homens e frequentemente relegadas a trabalhos menos prestigiosos nas culturas ocidentais (Moreno, 1987). Em comunidades primitivas, as mulheres eram reprimidas e depreciadas, como uma classe subserviente e inferior, sendo frequentemente submissas aos homens e tendo menos oportunidades de ocupar trabalhos que conferiam prestígio social (Veblen, 1899a). Como resultado, as mulheres enfrentaram restrições crescentes ao acesso a posições de destaque e, em muitos casos, optaram por se retirar completamente do mercado produtivo (De Pleijt; Van Zanden, 2021; Goldin, 2006; Honeyman; Goodman, 1991).

No contexto brasileiro, cerca de 51,1% da população é formada por pessoas do sexo feminino (IBGE, 2023). Apesar de serem maioria, as mulheres ainda não ocupam a mesma representação que os homens em termos de empregabilidade. Ao considerar o processo de seleção profissional, desde a triagem de candidatos até a promoção e remuneração, observa-se que as barreiras profissionais contribuem para um ambiente de trabalho que pode ser percebido como desfavorável, impactando negativamente a qualidade de vida das mulheres. O fato de nem sempre as mulheres serem selecionadas ou receberem a mesma remuneração que os homens, reflete comportamentos de discriminação de gênero. Essa discriminação pode ser sutil e complexa de detectar, muitas vezes baseada em estereótipos e preconceitos inconscientes de difícil identificação, pois se configuram como uma base institucional formada por pensamentos e hábitos estabelecidos ao longo do tempo pela sociedade (Babic; Hansez, 2021; Cohen et al., 2020). Esse comportamento é definido como *glass ceiling*, ou teto de vidro, o qual se configura como uma barreira transparente que impede o avanço de mulheres a altos cargos executivos, e pode ser observado tanto no mercado de trabalho brasileiro quanto em outros países (Babic; Hansez, 2021; Cohen et al., 2020; Lee; James, 2007; Meireles; Da Silva, 2019; Morrison et al., 1987).

Nesse sentido, evidências mostram que as mulheres têm pouca representatividade em conselhos de administração. É o caso do estudo de Terjesen et al. (2016), em que foram analisados os conselhos de administração de 3.876 empresas de 47 países. O resultado apontou que os conselhos eram compostos por uma média de 0,90 mulheres por conselho, evidenciando a existência de conselhos

totalmente desprovidos de mulheres em sua composição. Já Arora (2022) aponta que, nos conselhos de administração das 500 maiores empresas da Bolsa de Valores de Bombay, na Índia, as mulheres representavam 13,7% dos membros dos conselhos, no período de 2015 a 2019. No Brasil, Macagnan, Oliveira e Gerhard (2016) analisaram 231 empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, entre 2002 e 2011, constatando que as mulheres ocupavam, em média, 6,6% das vagas nos conselhos de administração, sendo a maior participação anual de 8,3% (em 2003) e a menor de 5,11% (em 2007). Em estudo posterior, Pessoa et al. (2022) apontam que, dentre as 334 empresas listadas na B3 que foram analisadas, entre os anos de 2012 e 2017, as mulheres representavam cerca de 9% dos membros dos conselhos de administração.

Este fenômeno também pode ser observado nas cooperativas. Em parceria com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), realizou, em 2015, uma pesquisa sobre a presença das mulheres em cargos de liderança nas cooperativas, expondo que tal participação é baixa, em especial nos setores agrícola e financeiro. A pesquisa conclui que as questões institucionais constituem os obstáculos mais significativos encontrados pelas mulheres para alcançarem cargos da alta administração (OIT, 2015). Hernández-Nicolás et al. (2019), em estudo realizado na Espanha, encontraram evidências dessa baixa participação de mulheres em cooperativas do ramo agropecuário, já que entre as 672 cooperativas pesquisadas, 14,0% dos membros dos conselhos de administração eram do gênero feminino. No mesmo sentido, Meliá-Martí et al. (2020) encontraram números muito semelhantes em sua amostra de 2.446 cooperativas agropecuárias espanholas, para o ano de 2018, com 14,1% dos membros dos conselhos de administração sendo mulheres. No Brasil, ainda não há estudos específicos sobre a participação feminina exclusivamente nos conselhos de administração de cooperativas agropecuárias. Contudo, em 2021, entre as 1.170 cooperativas deste ramo, a participação das mulheres era de 16% dos cooperados e 17% dos dirigentes, incluindo membros dos conselhos de administração e fiscal (OCB, 2022).

Ao observar a participação feminina nos conselhos de administração das cooperativas agropecuárias brasileiras, deve-se levar em consideração a relevância desse ramo para a economia e sociedade brasileiras. Esse segmento contava, em 2021, com 1.170 cooperativas cadastradas na Organização das Cooperativas

Brasileiras (OCB), e 1.024.605 cooperados, empregando 239.628 pessoas. O ativo total destas cooperativas, ainda nesse ano, foi de R\$ 230,2 bilhões, com receitas de R\$ 358,4 bilhões, correspondendo a aproximadamente 4,12% do PIB brasileiro, que alcançou R\$ 8,7 trilhões em 2021. As sobras do exercício somaram R\$ 23,6 bilhões, valor que retornou diretamente aos seus cooperados. Esses resultados também se refletiram na arrecadação de tributos, com um recolhimento de cerca de R\$ 12,8 bilhões em tributos federais, estaduais e municipais, representando aproximadamente 0,68% dos R\$ 1,878 trilhão arrecadados no Brasil em 2021. Além disso, R\$ 7,1 bilhões foram pagos aos colaboradores sob a forma de salários e demais benefícios (Brasil, 2022; IBGE, 2022; OCB, 2022).

Considerando o exposto, esta tese tem como objeto de pesquisa a existência de relação entre o desempenho financeiro e a presença de mulheres no conselho de administração de cooperativas agropecuárias brasileiras, sob a ótica institucional. Parte-se do princípio de que as condições econômicas poderiam contribuir para participação de mulheres no corpo diretivo de cooperativas, seguindo uma demanda institucional já formalizada. A tese integra as atividades de pesquisa do grupo de pesquisa: Governança, vinculado ao programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Unisinos e registrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho são moldadas por restrições e incentivos regulatórios que se estabelecem como hábitos comportamentais, os quais integram as instituições que definem seu papel na sociedade em relação aos homens. Esses hábitos comportamentais institucionalizados exercem influência sobre as dificuldades e estímulos para as mulheres também no contexto das organizações (Moreno, 1987; Veblen, 1899b, 1899a). Os regramentos institucionalizados, mesmo aqueles não escritos, determinam o comportamento dos indivíduos na sociedade e funcionam como restrições quando impedem as mulheres de ocuparem cargos estratégicos nas empresas, e ao mesmo tempo são incentivadas a exercerem papéis secundários em termos de decisões. Esses comportamentos institucionalizados deflagram a

ausência de equidade entre mulheres e homens, a qual deve ser superada por uma matriz institucional mais equânime.

Assim, parte-se do pressuposto de que restrições e incentivos formais e informais, que formam um sistema regulador de comportamentos dos indivíduos, desempenham um papel fundamental nas relações sociais, refletindo no resultado econômico e no bem-estar da sociedade (North, 1990). Esse sistema não é estático, mas sim dinâmico, uma vez que as instituições mudam segundo as demandas sociais. As mudanças institucionais podem ser estabelecidas por meio de novas restrições e incentivos estabelecidos por duas ordens institucionais, as formais e informais. Ambas interagem, moldando as escolhas e ações das pessoas em uma sociedade (North, 1990).

As instituições formais são regras manifestas por meio de leis ou regulamentos, sempre documentados, e podem ter sua origem estabelecida por órgãos de Estado ou organizações relacionadas ao próprio mercado. Quando elaboradas por governos e autoridades públicas, objetivam regular o comportamento dos cidadãos, estabelecendo um ambiente regulatório que pode promover ou desencorajar as atividades econômicas (North, 1990). Essas regras podem proporcionar um ambiente institucional mais ou menos favorável às mulheres. No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada em 1943, é um exemplo de uma lei que tem passado por atualizações regulares com o objetivo de garantir a proteção dos direitos trabalhistas das mulheres no contexto brasileiro. Entre esses direitos, merecem destaque a proibição da discriminação salarial com base no gênero, a garantia de licença-maternidade remunerada por 120 dias e a regulamentação do trabalho noturno desempenhado por mulheres (Brasil, 2017; Alves; Farias, 2020; Siqueira; Samparo, 2017). Por outro lado, existem países em que as mulheres encontram muita resistência em ocupar espaços de trabalho remunerado, como é o caso do Afeganistão, sob o regime do Talibã (Payne; Burrige; Rahmani, 2021). Vale destacar que a existência das instituições formais não garante que elas sejam praticadas.

As instituições informais englobam normas sociais, costumes, tradições e convenções que moldam o comportamento humano (North, 1990). Um exemplo disso é a maneira de vestir, que tradicionalmente configurava-se como uma norma não escrita que estabelecia diferenciações: vestidos eram associados às mulheres, enquanto calças eram reservadas aos homens. Cabe destacar que essas normas

podem diferir entre sociedades, como na Escócia, onde os homens tradicionalmente usam saias, ou em alguns países do Oriente Médio, onde é comum os homens vestirem túnicas semelhantes a vestidos. Assim, tanto as regras formais quanto as informais apresentam variações de uma sociedade para outra.

Essa norma de vestimenta, presente em diversas culturas, influenciava a interação social ao criar distinções que podiam tanto complicar quanto simplificar o comportamento social, além de dificultar determinadas atividades laborais para as mulheres e definir o gênero a que o indivíduo pertence e o comportamento esperado (Veblen, 1894). Em outras palavras, as regras informais também estabelecem expectativas que uma sociedade tem em relação aos seus indivíduos e organizações.

Assim como as regras formais, as informais não são estáticas, mas sim dinâmicas, já que acompanham as mudanças da sociedade. Essa dinamicidade pode ser notada, por exemplo, no movimento pelos direitos civis nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970. Nesse mesmo período emergiu o movimento feminista, que reivindicava igualdade de gênero e outros direitos das mulheres, combatendo instituições formais e informais existentes. Ambos os movimentos tiveram um impacto significativo na legislação e na política dos Estados Unidos, resultando em medidas como o Ato dos Direitos Civis de 1964, que proibiu a discriminação com base em raça, cor, religião, sexo ou origem nacional em locais públicos, empregos e programas financiados pelo governo americano. O movimento feminista espalhou-se pelo mundo, inclusive no Brasil, promovendo mudanças no sistema institucional (Ferner; Almond; Colling, 2005; Goldin, 2021).

Movimentos de mudanças institucionais são frequentemente vistos como ameaças à ordem social existente. Tais mudanças, como explica Veblen (1899a), são um processo difícil e muitas vezes doloroso, mas necessário para o bem-estar social e econômico. Essa transformação social pode ser um indicativo de que mudanças significativas na posição das mulheres nas instituições sociais estabelecidas também são esperadas. Nessa perspectiva, à medida que as normas e as concepções acerca do papel da mulher passam por transformações, surgem oportunidades para que elas assumam posições de poder e influência em condições equitativas ao homem. As mudanças têm o potencial de desafiar e remodelar as estruturas sociais existentes, permitindo uma sociedade mais inclusiva e equitativa (Veblen, 1899a). Dessa maneira, restrições e incentivos emergem da própria

sociedade, determinando barreiras ou facilidades para as mulheres no mercado de trabalho, no sentido de ocuparem posições de poder nas organizações, como a participação em conselhos de administração. O conselho de administração configura-se como um órgão de poder, aprovando políticas, diretrizes e estratégias, definindo as possibilidades futuras da cooperativa a qual integra.

As normas sociais se alteram por movimentos de mudança que reivindicam novas perspectivas institucionais, enquanto as regras antigas resistem, focadas na manutenção das normas em vigor. Isso ocorre também em relação ao papel das mulheres nas diversas sociedades, o que torna pertinente examinar esse ambiente em transformação, analisando características intrínsecas ao gênero feminino, como um estilo cognitivo que enfatiza a harmonia (Hust et al., 1989), habilidades multitarefas (Ruderman et al., 2002) e maior facilidade na disseminação de informação e conhecimento (Noe, 1988). A presença dessas características em conselhos de administração reforça a relevância de estruturas de governança mais diversas e alinhadas a demandas institucionais contemporâneas.

As empresas operam a partir de regras e normas sociais que direcionam as interações, moldando o ambiente econômico e social. Assim, as instituições impactam as práticas organizacionais, incentivando a adaptação para aceitação e sobrevivência. Empresas de grande porte, mais expostas a pressões institucionais de governos, mídia e outros grupos, tendem a adotar práticas alinhadas às expectativas sociais para garantir estabilidade e crescimento a longo prazo (North, 1990). Nesse contexto, a maior presença de mulheres nas empresas reflete uma mudança institucional que responde às pressões exercidas por diversos *stakeholders*, tanto internos quanto externos.

À medida que as normas sociais se alteram, as expectativas em relação à inclusão de diferentes grupos dentro das organizações, especialmente considerando a diversidade de gênero, tornam-se mais acentuadas. Empresas com maior capacidade de adaptação e resposta às mudanças institucionais tendem a incorporar lideranças diversificadas como uma forma de maximizar seu desempenho financeiro e assegurar sua competitividade em um ambiente onde as instituições que promovem a equidade e a inclusão são cada vez mais valorizadas. O sentido inverso também pode ser verdadeiro, na medida que as organizações com melhor desempenho podem fazer incursões que atendam aos movimentos de mudança institucionais. Esse é o caso do movimento de mudança que reivindica maior

participação das mulheres nas organizações, em que cooperativas com melhor desempenho financeiro poderiam assimilar com mais facilidade a mudança institucional que reivindica maior participação das mulheres em espaços de poder nessas organizações (North, 1990).

A literatura empírica destaca alguns determinantes da presença de mulheres em conselhos de administração, como: Retorno sobre os Ativos (Hutchinson; Mack; Plastow, 2015; Mateos De Cabo; Iturrioz Del Campo; Gimeno, 2009; Oliveira; Zhang, 2022; Oyotode-Adebile; Ujah, 2021; Saeed et al., 2019; Saeed; Belghitar; Yousaf, 2016); Retorno sobre o Patrimônio Líquido (Geiger; Marlin, 2012; Knippen; Shen; Zhu, 2019; Pessoa et al., 2020); tamanho da empresa representado pelo total do Ativo (Mateos De Cabo; Iturrioz Del Campo; Gimeno, 2009; Oliveira; Zhang, 2022; Saeed et al., 2019); e tamanho do conselho de administração (Geiger; Marlin, 2012; Hutchinson; Mack; Plastow, 2015; Knippen; Shen; Zhu, 2019; López-Cabarcos; Vizcaíno-González; López-Pérez, 2023; Mateos De Cabo; Gimeno; Nieto, 2012; Mateos De Cabo; Iturrioz Del Campo; Gimeno, 2009; Oliveira; Zhang, 2022; Saeed et al., 2019; Saeed; Belghitar; Yousaf, 2016). Tais determinantes sugerem que fatores econômicos e organizacionais influenciam a representação feminina nos conselhos de administração. Além disso, a literatura empírica também destaca que fatores culturais locais podem exercer influência significativa na composição de gênero nos conselhos de administração (Gómez Carrasco, 2019; Low; Roberts; Whiting, 2015; Pessoa et al., 2020).

Portanto, esta tese parte do pressuposto de que, assim como ocorre nas empresas de capital aberto, o desempenho financeiro possibilitaria maior participação de mulheres no conselho de administração das cooperativas agropecuárias. Essa suposição está fundamentada na ideia de que o desempenho financeiro, ao refletir a capacidade de uma organização de operar com sucesso dentro de um conjunto de instituições específicas, atrai maior atenção de atores externos e pressiona a cooperativa a se conformar mais estritamente às normas e expectativas institucionais predominantes (North, 1990). Ainda segundo North (1990), as instituições criam as "regras do jogo" que influenciam as decisões e interações dentro das organizações. À medida que as cooperativas apresentam um melhor desempenho financeiro, elas atraem mais atenção de *stakeholders* externos, como o estado, os meios de comunicação e associações profissionais, que demandam maior responsabilidade social e governança inclusiva (Li; Chen, 2018;

Pessoa et al., 2020; Pfeffer; Salancik, 1978; Saeed; Belghitar; Yousaf, 2016). Nesse contexto, as cooperativas com desempenho financeiro destacado estão mais sujeitas a uma maior pressão social para se alinharem às normas institucionais em evolução, o que inclui a pressão por uma maior participação de mulheres nos conselhos de administração.

Considerando todo o exposto, o estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: a participação das mulheres no conselho de administração está relacionada a um maior desempenho financeiro em cooperativas do ramo agropecuário no Brasil?

1.2 OBJETIVO

O objetivo geral definido nesta tese é analisar se a participação mulheres no conselho de administração está relacionada a um maior o desempenho financeiro em cooperativas do ramo agropecuário no Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Entre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), destaca-se o objetivo 5, referente à igualdade de gênero, que visa promover a igualdade de gênero e empoderar as mulheres. Entre as metas deste ODS está promover a efetiva participação das mulheres e garantir igualdade de oportunidades para que ocupem posições de liderança na esfera política, econômica e pública (ONU, 2023). Embora o ODS 5 utilize o termo igualdade de gênero, esse termo pode ser entendido como um tratamento equitativo de oportunidades para as mulheres. Nesse sentido, espera-se que as cooperativas desempenhem um papel fundamental em assegurar às mulheres acesso a cargos da alta administração, dado que essas organizações se apresentam como guiadas por valores de solidariedade, reciprocidade e compartilhamento, constituindo uma base sólida para promover o bem-estar social, justiça, qualidade de vida e mudanças culturais significativas. Ao valorizar a inclusão e a participação equitativa das mulheres, as cooperativas impulsionariam o progresso social e econômico, por meio da igualdade de gênero e empoderamento das mulheres (Hocayen-Da-Silva; Silva, 2021; Oliveira et al., 2021).

A despeito da notável relevância temática, a participação feminina nos conselhos de administração de cooperativas do ramo agropecuário brasileiro é um tema que ainda carece de estudos acadêmicos, diferentemente do que ocorre em empresas listadas em bolsas de valores. Uma revisão sistemática da literatura sobre a participação de mulheres no conselho de administração de cooperativas (Burress; Cook, 2010; Esteban Salvador, 2013; Esteban Salvador; Gargallo Castel; Pérez Sanz, 2016; Hernández-Nicolás; Martín-Ugedo; Mínguez-Vera, 2019; Hernández Ortiz et al., 2020; Huang et al., 2015; Mateos De Cabo; Iturrioz Del Campo; Gimeno, 2009; Meliá-Martí; Tormo-Carbó; Juliá-Igual, 2020; Senent-Vidal, 2011) revelou uma lacuna significativa nessa área, com poucos trabalhos focados exclusivamente nas cooperativas agropecuárias. A escassez de evidências empíricas consistentes e de discussões aprofundadas sobre tal temática justifica esta tese.

Entre os estudos revisados, os de Burress e Cook (2010), Hernández-Nicolás, Martín-Ugedo e Mínguez-Vera (2019), Hernández Ortiz et al. (2020), Huang et al. (2015) e Meliá-Martí, Tormo-Carbó e Juliá-Igual (2020) focaram na influência da participação das mulheres em conselhos de administração no desempenho de cooperativas. No sentido oposto, os estudos de Esteban Salvador (2013), Esteban Salvador, Gargallo Castel e Pérez Sanz (2017), Mateos de Cabo, Iturrioz del Campo e Gimeno (2009) e Senent-Vidal (2011) analisaram quais os fatores que poderiam influenciar a presença de mulheres em conselhos de administração de cooperativas.

Primeiramente, observando o conjunto de pesquisas que analisaram a relação entre a participação das mulheres em conselhos de administração e o desempenho em cooperativas agropecuárias, os trabalhos de Hernández-Nicolás, Martín-Ugedo e Mínguez-Vera (2019), Hernández Ortiz et al. (2020) e Meliá-Martí, Tormo-Carbó e Juliá-Igual (2020) utilizaram regressões estatísticas para investigar essa relação. Todavia, tais estudos não consideraram algumas variáveis utilizadas nesta tese, como: Ativo Total, número de associados, endividamento e tamanho do conselho de administração, aspectos que o presente estudo incorpora para enriquecer a modelagem econométrica e oferecer uma análise mais robusta dos fatores em questão.

Outro aspecto a se salientar são os países onde os estudos foram realizados. Considerando a revisão da literatura empírica, observou-se que a maioria tem como objeto cooperativas espanholas (Esteban Salvador, 2013; Hernández-Nicolás; Martín-Ugedo; Mínguez-Vera, 2019; Hernández Ortiz et al., 2020; Meliá-Martí;

Tormo-Carbó; Juliá-Igual, 2020). Os demais estudos foram realizados em cooperativas agropecuárias dos Estados Unidos (Burress; Cook, 2010) e da Malásia (Huang et al., 2015). Essa predominância de estudos especialmente na Espanha, destaca a necessidade de investigações focadas no contexto brasileiro, onde as cooperativas agropecuárias desempenham um papel econômico e social significativo.

Em termos de abordagem teórica, a literatura sobre a relação do desempenho e a presença feminina em conselhos de administração de cooperativas é majoritariamente fundamentada na Teoria da Agência, empregada em três estudos (Burress; Cook, 2010; Hernández-Nicolás; Martín-Ugedo; Mínguez-Vera, 2019; Huang et al., 2015). Além desta, a pesquisa de Hernández-Nicolás, Martín-Ugedo e Mínguez-Vera (2019) também aborda a Teoria da Dependência de Recursos e a Teoria do Capital Humano. Já o estudo de Meliá-Martí, Tormo-Carbó e Juliá-Igual (2020) apoia-se na Teoria da Massa Crítica. Diferentemente dessas abordagens, esta tese fundamenta-se na Teoria Institucional sob a ótica de Douglass North, partindo do pressuposto teórico de que a participação de mulheres no conselho de administração das cooperativas do ramo agropecuário seria um indicador de mudanças institucionais na sociedade.

Adicionalmente, os estudos de Adams e Ferreira (2009), Liu, Wei e Xie (2014) e de Salma e Qian (2021) observaram que empresas com maior desempenho financeiro têm mais probabilidade de contratar diretoras mulheres como resposta às regulamentações ou pressões sociais, em vez de a presença dessas diretoras efetivamente causar um aumento no desempenho da firma. Esse argumento sugere que o desempenho financeiro pode ser um determinante da diversidade de gênero nos conselhos, e não apenas uma consequência. Os autores, assim, propõem que estudos futuros considerem a possibilidade de causalidade reversa, analisando o desempenho da firma como uma variável explicativa na determinação da diversidade de gênero.

Assim, considerando o conjunto de estudos que investigou os fatores relacionados à presença de mulheres em conselhos de administração de cooperativas, destaca-se que os de Esteban Salvador, Gargallo Castel e Pérez Sanz, (2016) e Senent-Vidal (2011) são pesquisas de caráter qualitativo, fato que vai de encontro ao viés quantitativo da presente tese. A revisão sistemática da literatura também revelou dois estudos que analisaram de forma quantitativa os determinantes

da presença feminina em conselhos de administração de cooperativas: (Esteban Salvador, 2013; Mateos De Cabo; Iturrioz Del Campo; Gimeno, 2009). Todavia, essas pesquisas focaram apenas cooperativas espanholas, tendo como objeto cooperativas de diversos ramos, o que se difere da presente tese, que tem como foco exclusivamente cooperativas do ramo agropecuário do Brasil, oferecendo uma perspectiva mais contextualizada ao setor agropecuário nacional.

Portanto, considerando a revisão da literatura empírica sobre a temática da participação feminina no conselho de administração de cooperativas do ramo agropecuário, esta tese diferencia-se por incorporar um conjunto de variáveis ainda não analisadas de maneira simultânea; pela amostra de cooperativas agropecuárias brasileiras e; por utilizar como base teórica a perspectiva institucional. Tais elementos permitem caracterizar o estudo como original e inédito.

A importância desta tese também reside na perspectiva de suas descobertas complementarem a literatura existente sobre o tema, podendo contribuir para que organismos vinculados a cooperativas e governos as considerem não apenas para fins de legislação, mas também para adotarem iniciativas que promovam melhorias no bem-estar social, com a inclusão de instituições que privilegiem a equidade entre o feminino e o masculino. Em outras palavras, os achados deste estudo têm a possibilidade de contribuir para a institucionalização de novas políticas e práticas que impulsionem um ambiente mais justo e equitativo para as mulheres, resultando em benefícios significativos para a sociedade como um todo.

Dessa forma, este estudo preenche uma lacuna importante na literatura, ao analisar a influência do desempenho financeiro, medido pelo ROA, na participação feminina no conselho de administração dessas cooperativas, enriquecendo o campo de estudos organizacionais e de gênero nas organizações cooperativas. Espera-se, portanto, contribuir para o aprofundamento e avanço das discussões de gênero no cooperativismo agropecuário brasileiro, gerando novos paradigmas e direções para futuras pesquisas nesse campo.

1.4 TESE

Esta tese parte do pressuposto de que restrições institucionais têm, historicamente, dificultado a progressão das mulheres no mercado de trabalho e sua ascensão a cargos de alta administração em cooperativas. Normas culturais

arraigadas, estereótipos de gênero e estruturas organizacionais enviesadas têm perpetuado desigualdades de gênero, limitando as oportunidades para as mulheres exercerem influência no ambiente corporativo. Todavia, pressupõe-se também que restrições formais e informais podem ser alteradas com a força de movimentos que a sociedade vier a estabelecer. Instituições formais, regulamentações e mecanismos legais podem ser implementados para promover e incentivar a equidade de gênero e a igualdade de participação feminina nos conselhos de administração.

As empresas operam dentro de um quadro institucional que define as "regras do jogo", influenciando tanto suas rotinas quanto seus procedimentos estruturais (North, 1990). Tais regras não se destinam apenas a promover a eficiência, mas também a moldar as interações e as escolhas das organizações de acordo com as restrições ou incentivos impostos pelas instituições, sejam formais ou informais. À medida que essas instituições evoluem, as organizações precisam adaptar-se para continuar a operar de maneira eficaz no que se refere à sustentabilidade. Assim, a inclusão de práticas relacionadas à diversidade de gênero em conselhos de administração pode ser vista como uma resposta das empresas às demandas por mudanças institucionais que refletem as normas e expectativas sociais em evolução.

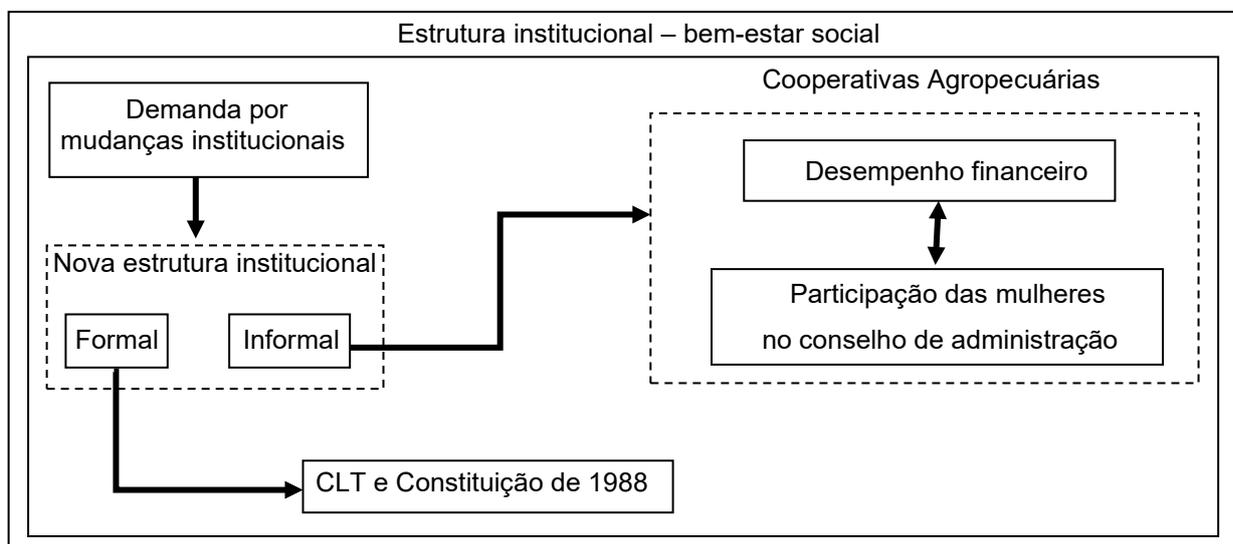
Além disso, o desempenho das cooperativas, medido pelo Retorno sobre os Ativos (ROA), pode ser positivamente relacionado à participação de mulheres nos conselhos de administração, uma vez que um bom desempenho financeiro sinaliza a capacidade da cooperativa de operar de forma eficiente dentro das regras institucionais existentes. Um desempenho robusto não apenas aumenta a visibilidade da cooperativa, atraindo maior atenção de *stakeholders* externos, como também permite que se alinhe mais facilmente às novas normas e expectativas, neste caso quanto à diversidade de gênero. Assim, as cooperativas que apresentam um elevado ROA tendem a ser mais pressionadas e também a ter maior capacidade de incorporar essas práticas de inclusão, reforçando seu posicionamento institucional (North, 1990). Desse modo, a presente tese entende que o ROA não é apenas uma medida de eficiência financeira das cooperativas, mas também atua como uma *proxy* para o alinhamento às "regras do jogo" — tanto as formais (regulações e governança) quanto as informais (valores sociais e culturais) que promovem a diversidade.

Portanto, tendo em vista: a) a constante mudança nas regras institucionais relacionadas à inserção das mulheres no mercado de trabalho; b) e a necessidade

de as empresas adaptarem suas práticas e estruturas às normas e expectativas institucionais em evolução, a tese a ser comprovada é: o desempenho financeiro tem relação positiva com a participação das mulheres em conselhos de administração em cooperativas do ramo agropecuário brasileiras, ou seja, o desempenho financeiro está positivamente relacionado com a participação das mulheres nesse tipo de conselho nas cooperativas agropecuárias.

Assim, espera-se que a análise econométrica das evidências sustente a hipótese de que um melhor desempenho financeiro, medido pelo ROA, esteja relacionado a uma maior participação de mulheres nos conselhos de administração, uma vez que um ROA elevado tende a refletir a capacidade das cooperativas em operar eficientemente dentro das “regras do jogo” estabelecidas pelas instituições. Isso implica que, à medida que as cooperativas alcançam um bom desempenho financeiro, elas estão mais bem posicionadas para se alinhar às normas institucionais emergentes, que refletem as expectativas sociais de maior diversidade e inclusão nos órgãos de governança. O modelo teórico da pesquisa é apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

1.5 DELIMITAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo delimita-se à utilização do desempenho financeiro, em especial do Retorno sobre os Ativos, como *proxy* das mudanças institucionais, desconsiderando outros meios de mensuração que poderiam ser utilizados. Adicionalmente, a pesquisa utilizou a proporção de mulheres nos conselhos de administração como indicador representativo da diversidade de gênero, sem incorporar outros indicadores que pudessem refletir a relação entre homens e mulheres nos conselhos de administração.

As informações de representatividade de mulheres nos conselhos de administração e os dados contábeis foram obtidos exclusivamente por meio de relatórios disponibilizados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Assim, outras fontes de informações que poderiam conter dados similares não foram objeto de análise. Além disso, a coleta das informações financeiras e não financeiras ocorreu em um período específico, abrangendo os anos de 2021 e 2022, excluindo períodos anteriores e posteriores. A ausência de obrigatoriedade para a divulgação de informações econômico-financeiras pelas cooperativas do ramo agropecuário dificultou o acesso a dados de períodos anteriores e posteriores.

Esta tese está estruturada em 5 seções. Na primeira, consta a introdução em que foram descritos o tema, o problema, o objetivo, a justificativa e relevância para sua realização, a tese e as delimitações do estudo. A segunda seção compreende uma revisão da literatura a respeito da Teoria Institucional, que fundamenta o estudo. Esta seção também examina a inserção da mulher no mercado de trabalho, as características das cooperativas agropecuárias e a relação das mulheres com estas organizações, além de apresentar a hipótese do estudo. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos empregados. Na quarta seção, são delineadas a análise e discussão os resultados e, na quinta e última seção são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, apresenta-se a revisão da literatura sobre a Teoria Institucional, com destaque aos estudos de Thorstein Veblen e Douglass C. North, cujos pressupostos são relevantes para a compreensão do problema central desta pesquisa. O tópico seguinte aborda as organizações cooperativas do ramo agropecuário e a participação de mulheres nesse tipo de organização. Por fim, é apresentada a formulação hipótese deste estudo.

2.1 PERSPECTIVA INSTITUCIONAL E AS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

A Teoria Institucional busca entender os processos econômicos e culturais subjacentes à produção de bens e serviços na sociedade e acredita que uma melhor compreensão desses processos aumentará a probabilidade de que práticas discriminatórias e opressivas possam ser descobertas e transformadas em práticas mais democráticas e participativas (Waddoups; Tilman, 1992). Nesse sentido, o pensamento de Veblen sobre o papel das mulheres no trabalho contribui para essa discussão ao fornecer uma crítica das normas culturais que perpetuam desigualdades de status e funções entre homens e mulheres (Veblen, 1894, 1899b, 1899a). Sua análise não apenas antecipou, mas também transcendeu investigações contemporâneas sobre o problema do status das mulheres (Miller, 1972).

Ao discutir a divisão do trabalho entre homens e mulheres nas comunidades bárbaras, Veblen (1899b) afirma que, nessas sociedades, o trabalho das mulheres era considerado menos importante do que o dos homens e era geralmente limitado a tarefas domésticas e cuidados com os filhos. Essa visão depreciativa do trabalho feminino é baseada em uma crença na superioridade masculina e na ideia de que as mulheres são naturalmente inferiores aos homens para ocupar cargos em que se exige tomada de decisões nas organizações. As mulheres eram vistas como uma forma de propriedade e um recurso econômico para os homens (Veblen, 1899b). Neste sentido, Honeyman e Goodman (1991) afirmam que existe uma longa história de discriminação contra as mulheres no mercado de trabalho e isso afetou suas oportunidades econômicas ao longo do tempo.

As mudanças econômicas impactaram homens e mulheres de maneiras distintas, devido à manutenção do sistema patriarcal. Embora a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho tenha desafiado esse sistema, assegurava-se que os benefícios econômicos fossem distribuídos de forma desigual. Como resultado, as mulheres enfrentaram maiores barreiras para alcançar posições de alto status e, em muitos casos, foram pressionadas a abandonar a produção no mercado formal (De Pleijt; Van Zanden, 2021; Goldin, 2006, 2021; Honeyman; Goodman, 1991). Veblen (1899a) afirma que, quando as mulheres eram responsáveis por prover sua subsistência, enfrentavam essa necessidade enquanto estavam sobrecarregadas com roupas especialmente projetadas para dificultar seus movimentos e diminuir sua eficiência. Com isso, as mulheres enfrentam restrições sociais e culturais que podem afetar sua capacidade de sustento financeiro, pois precisam lidar com obstáculos adicionais enquanto tentam ganhar dinheiro (Veblen, 1894).

Um exemplo disto é que, entre o final da Idade Média e início da Idade Moderna, os artesãos usaram seu controle sobre as guildas para resistir à entrada das mulheres em ocupações bem remuneradas e qualificadas. As mulheres eram frequentemente excluídas das guildas, o que significava que elas não tinham acesso aos privilégios, identidade profissional e direitos costumeiros associados ao trabalho artesanal. Isso contribuiu para a marginalização das mulheres no mercado de trabalho e para a perpetuação de estereótipos de gênero que associavam as mulheres com trabalhos não qualificados e mal remunerados. A exclusão das mulheres do trabalho artesanal foi um fator importante na criação de conflitos de gênero no local de trabalho, uma vez que os homens se sentiam ameaçados pela presença das mulheres em ocupações tradicionalmente masculinas (Honeyman; Goodman, 1991).

A Revolução Industrial também impactou as dinâmicas entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Embora a industrialização tenha criado oportunidades para as mulheres trabalharem fora de casa, ela também reforçou preconceitos sociais e papéis tradicionais, uma vez que as mulheres eram frequentemente vistas como trabalhadoras temporárias ou suplementares, enquanto os homens eram considerados os principais provedores da família (Goldin, 2021; Honeyman; Goodman, 1991). Tal afirmativa é corroborada por Nicholas e Oxley (1993), que sustentam que o mercado de trabalho para as mulheres, durante a

Revolução Industrial, era bastante limitado e muitas mulheres trabalhavam em empregos mal remunerados e precários. A maioria das mulheres trabalhava como empregadas domésticas, lavadeiras, faxineiras e trabalhadoras agrícolas. As mulheres também eram frequentemente empregadas na produção de têxteis, roupas, calçados, pregos e outros bens manufaturados em suas próprias casas ou em pequenas unidades fabris artesanais. No entanto, esses trabalhos geralmente pagavam pouco e ofereciam pouca segurança no emprego. As mulheres que trabalhavam em fábricas maiores enfrentavam condições de trabalho difíceis, incluindo longas horas de trabalho e salários baixos (Goldin, 2021; Nicholas; Oxley, 1993). Assim, até o início do século XX, as mulheres eram atraídas para o mercado de trabalho quando a oferta de mão de obra era escassa. De outra parte, as mulheres tinham dificuldade em encontrar emprego em tempos de excesso de oferta de mão de obra. Seja no período de produção artesanal ou industrial, as atividades de trabalho da mulher eram relegadas ao uso de mão de obra, não em postos de trabalho que se caracterizassem pelo poder decisório na estrutura organizacional. Seja na produção artesanal ou industrial, o trabalho das mulheres era limitado a funções operacionais, sem acesso a cargos com poder decisório dentro da estrutura organizacional (De Pleijt; Van Zanden, 2021).

A partir da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a demanda por mulheres no mercado de trabalho alterou-se, na medida em que parte da população masculina deixou seus empregos para lutarem no *front* da guerra. Isso fez com que as mulheres fossem recrutadas para trabalhar em empregos tradicionalmente masculinos, em fábricas e indústrias pesadas (Goldin, 2021). Essa mudança foi significativa porque desafiou as normas sociais da época e mostrou que as mulheres eram capazes de realizar trabalhos que antes eram considerados exclusivamente masculinos. Além disso, muitas mulheres descobriram a possibilidade de independência financeira e uma sensação de propósito ao trabalhar fora de casa. A partir desse ponto histórico, a imagem das mulheres e suas vidas foram transformadas de maneira radical e irreversível; os efeitos foram duradouros e contribuíram para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho nas décadas seguintes (Boehnke; Gay, 2022; Byles, 1985).

Da mesma forma, Goldin (2021) destaca o impacto da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) e a necessidade de ocupar empregos deixados por homens mobilizados no *front* como fatores que impulsionaram o aumento da participação das

mulheres na força de trabalho. À semelhança do que ocorreu durante a Primeira Guerra Mundial, no contexto da Segunda Guerra Mundial, muitas mulheres tiveram a oportunidade de desempenhar um papel significativo na economia e na sociedade, tanto durante como após o conflito. Essa experiência de assumir empregos historicamente destinados aos homens durante a guerra impactou as aspirações das mulheres em termos de carreira e independência econômica (Goldin, 2021).

Tal fato expõe o que Veblen (1899a) havia tratado anteriormente: os obstáculos enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho são influenciados por crenças culturais profundamente enraizadas sobre o papel das mulheres na sociedade e em relação aos homens. Crenças que se instituíram como regras não escritas, mas assimiladas cognitivamente, a serem observadas pelos integrantes dessa sociedade. Todavia, ele acreditava que a emancipação das mulheres era uma possibilidade social e histórica real, na medida em que a institucionalização dessa regra que distingue os papéis do homem e da mulher fosse alterada para uma situação de igualdade de oportunidades. Nesse sentido, as organizações podem desempenhar um papel importante na assimilação dessa mudança, por exemplo, por meio da promoção de valores igualitários e da desconstrução de estereótipos de gênero (Miller, 1972; Waddoups; Tilman, 1992).

Ao tratar das instituições, North (1990) explica que estas são as regras do jogo em uma sociedade, ou seja, são as normas formais e informais, também denominadas instituições, que governam o comportamento humano e impõem limitações e incentivos aos indivíduos. As instituições são leis, regulamentos, costumes, tradições e convenções que moldam a interação social e econômica entre indivíduos e organizações. Tais instituições podem ser formais ou informais, e cada tipo de instituição tem um propósito comum para alcançar objetivos específicos e é definido e alterado pela sociedade em que opera.

Para North (1990), as instituições formais são aquelas que são codificadas em leis, regulamentos e regras escritas. Elas são geralmente criadas por governos e outras autoridades públicas para regular o comportamento humano em uma sociedade, estabelecendo um ambiente regulatório que pode incentivar ou desencorajar as atividades econômicas. Por outro lado, as instituições informais são normas sociais, costumes, tradições e convenções que moldam o comportamento humano, porém não estão escritas e são assimiladas por meio das relações sociais. As instituições informais podem ser tão importantes quanto as formais na

determinação do comportamento humano e desempenho econômico de uma sociedade (North, 1990).

Ao analisar a participação das mulheres no mercado de trabalho sob a perspectiva da Teoria Institucional, observa-se que mudanças nas legislações de proteção aos direitos das mulheres, aliadas à adoção de políticas voltadas à equidade entre homens e mulheres, tiveram impactos significativos na inclusão feminina no mercado de trabalho. Em outras palavras, as regras formais auxiliaram na modificação da estrutura social quanto à mulher e o mercado de trabalho. Um exemplo disto é que, precedendo a mudança de paradigma ocorrida na Primeira Guerra Mundial, as primeiras leis trabalhistas já salvaguardavam os direitos das mulheres, visando a proteção destas contra violações no ambiente laboral. Na Inglaterra, em 1842, limitava-se a jornada de trabalho da mulher e proibia-se que ela trabalhasse em locais subterrâneos. Em 1848, a França criou várias leis de proteção ao trabalho da mulher, assim como na Alemanha, em 1891, com o Código Industrial, que fixou normas de proteção trabalhistas para as mulheres (Siqueira; Samparo, 2017).

A presença e a influência das instituições formais no âmbito da inserção das mulheres no mercado de trabalho também podem ser observadas no Brasil. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada pelo Decreto-Lei nº 5.452, em 1 de maio de 1943, é considerada um marco e uma referência no que tange à proteção dos direitos trabalhistas, estabelecendo normas e direitos para todos os trabalhadores, incluindo as mulheres (Brasil, 1943). Desde sua criação, a CLT tem sido regularmente atualizada com o intuito de assegurar a salvaguarda dos direitos laborais femininos. Entre esses direitos, destacam-se a proibição de discriminação salarial baseada no gênero, a garantia de licença-maternidade remunerada por um período de 120 dias e a regulamentação do trabalho noturno realizado por mulheres (Alves; Farias, 2020; Siqueira; Samparo, 2017).

Ao analisar mais profundamente a CLT, Calil (2007) e Machado (2018) destacam que essa legislação protege as mulheres em diversos aspectos, como duração e condições de trabalho, trabalho noturno, períodos de descanso, métodos e locais de trabalho, proteção à maternidade e aplicação de penalidades. Além disso, o Art. 373-A, introduzido à CLT pela Lei 9.799/99, trouxe avanços significativos ao abordar especificidades destinadas a corrigir desigualdades que dificultam a inserção das mulheres no mercado de trabalho, representando um

marco na proteção contra a discriminação com base no sexo (Brasil, 1943; 1999; Calil, 2007; Machado, 2018).

Outro exemplo de instituição formal no Brasil é a Constituição Federal de 1988. Considerada um marco jurídico de uma nova concepção da igualdade entre homens e mulheres, ela reflete a transformação social que ocorreu no Brasil a partir da segunda metade do século XX, tendo um papel importante na evolução do direito de proteção à mulher e na garantia dos seus direitos trabalhistas no Brasil (Lopes, 2006; Machado, 2018). A Constituição de 1988 estabeleceu princípios fundamentais que garantem a igualdade entre homens e mulheres, como o princípio da dignidade da pessoa humana (art. 1º, III), o princípio da igualdade (art. 5º, I) e o princípio da não discriminação (art. 3º, IV) (Brasil, 1988).

Além disso, a Constituição de 1988 prevê a proteção à maternidade, especialmente à gestante. A Constituição também prevê a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho e proíbe qualquer forma de discriminação no ambiente laboral. Desse modo, a Constituição de 1988 destaca a importância de garantir o pleno respeito aos direitos das mulheres, incluindo a proteção contra a discriminação de gênero e a promoção de condições justas e equitativas para sua participação ativa e igualitária no mercado de trabalho (Brasil, 1988).

Ainda sobre a Constituição Federal de 1988, é possível acrescentar que a promulgação da carta magna superou um paradigma jurídico que legitimava declaradamente a organização patriarcal e a preferência do homem ante a mulher, especialmente no *locus* da família. O paradigma jurídico anterior legitimava abertamente a estrutura patriarcal e, conseqüentemente, a preferência pelo homem em relação à mulher, especialmente no âmbito familiar. Em seu lugar, com a Constituição de 1988, emerge uma ideologia de igualdade de direitos e responsabilidades. A figura da liderança na sociedade conjugal é eliminada, juntamente com as preferências e privilégios que sustentavam legalmente a dominação masculina (Brasil, 1988; Lopes, 2006).

Após a promulgação da Constituição de 1988, teve início um processo de adaptação das regras jurídicas aos novos princípios, como a proibição de discriminação com base no sexo (art. 3º, IV; art. 5º, I) e a abolição da ideia de "chefia" na sociedade conjugal (art. 226). No âmbito trabalhista, as alterações incluem: a) abandono do princípio de "proteção à mulher" através da revogação de normas que eram erroneamente consideradas protetivas; b) reestruturação das

normas de proteção à maternidade nos aspectos trabalhistas e previdenciários; c) instituição de normas de combate à discriminação e meios para garantir a igualdade. Conseqüentemente, é possível afirmar que o direito do trabalho, no que se refere às mulheres, transcendeu sua abordagem meramente protetiva, passando a adotar uma perspectiva promocional (Brasil, 1943; 1988; 1999; Lopes, 2006).

Apesar dos avanços, algumas alterações na legislação trabalhista representaram retrocessos na proteção dos direitos das trabalhadoras. É o caso da Lei 13.467/2017, chamada de Reforma Trabalhista, que alterou a CLT em alguns aspectos. Tal lei ampliou o limite da jornada de trabalho para até 12 horas diárias, o que pode prejudicar a saúde física e mental das trabalhadoras, além de dificultar o cuidado com os filhos. Além disso, artigos incluídos por essa lei tem o potencial de promover a desproteção à maternidade, podendo levar à discriminação das mulheres no mercado de trabalho, além de colocar em risco a saúde da mãe e do feto. Um exemplo é o artigo 394-A, que permite que mulheres grávidas ou lactantes trabalhem em locais insalubres de grau mínimo ou médio, desde que apresentem atestado médico autorizando. A Lei 13.467/2017 também alterou a forma do cálculo do salário-maternidade, o que pode reduzir o valor do benefício recebido pela trabalhadora durante o período de afastamento (Brasil, 2017, 2023; Alves; Farias, 2020; Arruda; Montezuma, 2019).

Contudo, em 03 de julho de 2023, foi promulgada a Lei 14.611, uma alteração na CLT, que estabelece a igualdade salarial e critérios remuneratórios equitativos entre homens e mulheres. Essa lei reforça a fiscalização e impõe multas ao não cumprimento da equidade salarial entre os gêneros. Caso haja comprovação de discriminação com base em gênero, a empresa será sujeita a uma multa equivalente a dez vezes o salário devido, além de ser obrigada a pagar a diferença salarial devida à funcionária prejudicada. Além disso, a pessoa discriminada terá direito a receber uma indenização por danos morais. (Brasil, 2017, 2023; Alves; Farias, 2020; Arruda; Montezuma, 2019).

Quanto à fiscalização, a Lei 14.611/2023 estabelece que empresas com 100 ou mais funcionários serão obrigadas a apresentar relatórios semestrais, publicados de forma anônima. Os relatórios devem incluir informações que permitam uma comparação objetiva entre salários, critérios de remuneração e proporção de ocupação de cargos de liderança por mulheres e homens. Além disso, essas empresas também devem implantar canais de denúncia e promover ações para

incentivar a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, incluindo programas de capacitação profissional e treinamento de liderança para as mulheres (Brasil, 2023).

Tendo observado as instituições formais e informais, North (1990) afirma que, em muitas sociedades, as normas sociais e os valores culturais são mais importantes do que as regras formais na regulação do comportamento econômico, discorrendo ainda que restrições informais e formais interagem de várias maneiras. O autor explica que as regras informais podem complementar ou substituir as regras formais, dependendo das circunstâncias. Por outro lado, quando as restrições formais são fortes por serem bem elaboradas e oriundas de uma articulação social fortalecida, elas podem reforçar as restrições informais existentes ou criar normas sociais.

Neste sentido, há uma tensão contínua entre as regras informais e as novas regras formais, já que muitas vezes elas são inconsistentes entre si. As restrições informais podem ser tão poderosas quanto as leis formais no sentido de moldar o comportamento econômico das pessoas. Em alguns casos, novas regras formais podem substituir restrições informais persistentes, mas isso ignora a herança cultural profundamente enraizada que sustenta muitas dessas restrições informais. Isso porque as regras informais fazem parte de um sistema coletivo cognitivo, que muitas vezes é visto como parte da natureza humana, muito embora seja institucionalizado pelo sistema social ao longo do tempo (North, 1990).

No âmbito das instituições informais, os movimentos feministas que emergiram no século XX questionaram as normas culturais que enaltecem o homem e restringem a participação das mulheres na esfera política e econômica. Esses movimentos promoveram a demanda por igualdade de gênero, com iniciativas educacionais, conscientização e mobilização social. Em outras palavras, tais movimentos desafiaram as regras, fundamentadas em normas e valores que sustentam as instituições informais que perpetuam a desigualdade de gênero (Chappell; Waylen, 2013; Waylen, 2013).

Dessa maneira, as instituições informais podem auxiliar na mudança institucional da dinâmica de gênero. Todavia, as instituições informais também podem ser uma barreira para a mudança institucional e a igualdade de gênero, pois as normas e valores que sustentam essas instituições muitas vezes são baseados em estereótipos de gênero (Chappell; Waylen, 2013; Waylen, 2013). Um exemplo

disso é a cultura predominantemente masculina no âmbito rural no Brasil (Barasuol, 2022; Boessio, 2021; Paulilo, 2009).

Nesse ambiente masculino, as mulheres enfrentam desafios para serem reconhecidas e valorizadas em suas contribuições para a agricultura e outras atividades rurais devido a diversos fatores. A primeira razão é a visão cultural e histórica que associa o ambiente rural ao masculino, o que dificulta a inclusão das mulheres nesse contexto. Essa visão masculina é marcada por uma perspectiva patriarcal, que valoriza a figura do homem como provedor e chefe da família, e desvaloriza o trabalho feminino. Isso pode levar à marginalização das mulheres rurais e à falta de reconhecimento de seu papel na produção de alimentos e no desenvolvimento rural (Paulilo, 1987, 2009).

Além disso, tradicionalmente, as mulheres eram responsáveis por atividades consideradas "leves" no ambiente rural, como o trabalho doméstico, o cuidado de crianças e idosos e a atenção com hortas e pomares, enquanto os homens eram responsáveis por atividades consideradas "pesadas", como o trabalho na lavoura e o manejo de animais. Essa divisão de trabalho é influenciada pela percepção de que certas atividades são mais adequadas para a mão de obra feminina. Tal classificação resulta em diferentes níveis de remuneração, com o trabalho "pesado" geralmente sendo mais bem pago do que o "leve", mesmo que ambos exijam o mesmo número de horas ou esforço físico semelhante. (Paulilo, 1987, 2009).

A divisão de gênero do trabalho rural muitas vezes resulta em desigualdades no acesso a recursos e oportunidades, bem como em diferenças na remuneração e no reconhecimento do trabalho. Tal percepção limita as oportunidades de crescimento, desenvolvimento profissional, acesso a recursos econômicos e principalmente excluem as mulheres de espaços decisórios. A falta de reconhecimento e valorização das habilidades e conhecimentos das mulheres também contribui para a perpetuação da desigualdade de gênero nessas áreas. Portanto, esses fatores combinados resultam em desafios para as mulheres serem plenamente reconhecidas e valorizadas em suas contribuições no campo da agricultura e atividades rurais (Barasuol, 2022; Boessio, 2021; Paulilo, 1987, 2009; Salvaro; Estevam; Felipe, 2014). É nesse ambiente institucional que as mulheres estão inseridas como associadas nas cooperativas do ramo agropecuário. As mulheres, não raro, são representadas pelos seus maridos, em assembleias dos cooperados, muito embora sejam igualmente sócias.

Outros pontos destacados como desafios para as mulheres em cooperativas agropecuárias incluem a restrição de tempo para se engajarem nas atividades cooperativas devido às obrigações, a elas delegadas, referentes a cuidados com os familiares e com as atividades domésticas; a falta de autoconfiança em relação às suas habilidades e conhecimentos; a limitação de acesso a recursos financeiros e tecnológicos; a falta de oportunidades de formação e capacitação; e a ausência de representatividade e participação em cargos da alta administração na cooperativa (Bastida; Oliveira; Vázquez Taín, 2022; Duguid; Weber, 2016; Kaaria et al., 2016; Martinez-Leon et al., 2020; Serra; Davidson, 2021; Vedana et al., 2022).

Assim, a Teoria Institucional possibilita compreender a evolução significativa na perspectiva das mulheres quanto ao mercado de trabalho diante das transformações históricas e das conquistas legislativas. Essa evolução reflete a influência das instituições na configuração das relações de trabalho e das oportunidades para as mulheres. Ao longo do tempo, as mulheres enfrentaram discriminação e restrições no mercado de trabalho devido a normas sociais arraigadas, estereótipos de gênero e práticas discriminatórias (De Pleijt; Van Zanden, 2021; Goldin, 2006, 2021). Esses regramentos institucionais moldaram o ambiente laboral e limitaram o acesso das mulheres a direitos e oportunidades.

No contexto brasileiro, desde as primeiras leis de proteção aos direitos das mulheres até as mudanças motivadas pela CLT e pela Constituição Federal de 1988, houve um movimento institucional formal que buscou transformar a base institucional brasileira. Dessa forma, a evolução na abordagem do direito do trabalho em relação às mulheres é um exemplo de influência das regras formais, uma vez que as mudanças normativas proporcionaram um ambiente mais inclusivo e igualitário, permitindo que as mulheres desempenhem um papel mais significativo na força de trabalho da sociedade (Calil, 2007; Machado, 2018; Siqueira; Samparo, 2017).

Além das regras formais, as normas informais também desempenham um papel fundamental na compreensão da participação das mulheres no mercado de trabalho, em especial nos conselhos de administração das cooperativas do ramo agropecuário. Normas sociais, crenças, estereótipos e práticas enraizadas na cultura influenciam a percepção das mulheres em posições de liderança e podem limitar suas oportunidades de participação e influência nos conselhos. Essas normas informais podem moldar as expectativas e comportamentos das pessoas no

ambiente organizacional, afetando a dinâmica do conselho e, por consequência, de toda a cooperativa (Chappell; Waylen, 2013; North, 1990; Vedana et al., 2022).

Portanto, é essencial considerar tanto as regras formais quanto as regras informais ao explorar as barreiras institucionais relacionadas à participação das mulheres nos conselhos de administração das cooperativas agropecuárias e seu impacto no desempenho financeiro. Compreender a interação entre essas dimensões institucionais permite uma análise mais abrangente e pode auxiliar na promoção da participação das mulheres nos conselhos de administração.

Muito embora já se tenha destacado que o papel da mulher na sociedade seja uma configuração institucional, vale destacar que existem diferenças fisiológicas e de gestão entre homens e mulheres. Ao analisar o estilo de liderança feminino, Gipson et al. (2017) apontam que as mulheres líderes tendem a manifestar um estilo mais democrático e colaborativo que o de homens. Esse estilo de liderança democrático é caracterizado por uma abordagem participativa, em que o(a) líder busca envolver os membros da equipe nas decisões e no processo de resolução de problemas, encorajando o trabalho em equipe (Bierema, 2016; Cé; Seibert; 2024; Eagly, 2005; Gipson et al., 2017; Van Engen; Willemsen, 2004). Outra característica feminina é um maior foco no bem-estar não apenas nos cuidados com os membros da família ou da comunidade, mas também no desejo de evitar conflitos ou confrontos diretos. Em contraste, um estilo de gestão mais masculino tende a ser menos preocupado com o bem-estar e mais focado em alcançar seus próprios objetivos (Hofstede, 1980a, 1980b, 2011).

Tal fato é corroborado pelos achados de Eagly (2005), que indica que as mulheres em cargos de liderança tendem a demonstrar mais comportamentos de consideração do que seus colegas homens. Esses comportamentos englobam cuidado, apoio e consideração, buscando o bem-estar dos demais. Neste sentido, Bueno, Domingues e Bueno (2016) identificaram algumas características de sensibilidade das mulheres em cargos de liderança, como saber compreender o outro, ser paciente e ter flexibilidade. Quanto a evitar conflitos, Veblen (1899b) destaca que as mulheres têm uma maior participação no instinto de trabalho que defende a paz. Outrossim, Brewer, Mitchell e Weber (2002) verificaram que mulheres em cargos da alta administração tendem a ter uma orientação mais cooperativa e evitam conflitos mais do que os homens, buscando soluções que beneficiem todas as partes envolvidas.

Além disso, as mulheres tendem a apresentar maior tolerância à ambiguidade. Isso pode levar a uma maior flexibilidade nas atitudes em relação às normas sociais e às regras organizacionais, além de seus valores tenderem a ser mais voltados para o cuidado, a modéstia e a qualidade de vida. Em contrapartida, uma abordagem mais masculina pode ser mais rígida em relação às normas sociais e organizacionais (Hofstede, 2011). Nesse sentido, a literatura empírica apresenta que as mulheres no ambiente de trabalho demonstram mais modéstia e humildade em seu comportamento, além de ter menos probabilidade de autopromoção quando comparadas aos homens (Gipson et al., 2017; Rudman, 1998; Rudman; Glick, 1999).

Ademais, Veblen (1899b) também aponta que as mulheres tendem a desaprovar a futilidade e que elas têm uma percepção mais intensa da diferença entre o modo de vida aceito socialmente e as demandas da situação econômica em que estão inseridas. Isso implica que as mulheres estão mais conscientes das contradições e desafios que surgem da interseção entre as expectativas sociais sobre como devem viver e as realidades econômicas que enfrentam.

A revisão de literatura aponta outras características e habilidades femininas que podem influenciar positivamente um conselho de administração, entre elas:

- As mulheres veem o poder em termos de disseminação de informação e conhecimento e, portanto, são mais propensas a facilitar esse processo (Noe, 1988);
- Mulheres tendem a possuir um estilo cognitivo que enfatiza a harmonia, permitindo que inspirem confiança entre colegas e subordinados, compartilhem informações e poder, unam as pessoas e respondam a desafios (Hurst; Rush; White, 1989);
- Mulheres são mais propensas do que os homens a serem percebidas como líderes pelos membros do grupo em ambientes que exigem muita interação social (Kent; Moss, 1994);
- Os desafios que as mulheres enfrentam em sua ascensão nas organizações as capacitam com as habilidades necessárias para lidar com a incerteza nos requisitos das tarefas (Mainiero et al., 1994; Tharenou, 2001);
- Mulheres são inclinadas a buscar laços com outras mulheres para que estejam mais bem preparadas para superar obstáculos relacionados ao

gênero e aprender com as experiências das outras (Ibarra, 1997; Gersick et al., 2000);

- Os múltiplos papéis que as mulheres desempenham em suas vidas pessoais proporcionam a elas benefícios psicológicos que aprimoram as habilidades multitarefa e enriquecem as habilidades interpessoais e de liderança (Ruderman et al., 2002).
- As mulheres apresentam uma aversão relativa ao risco maior do que os homens, em tomadas de decisão financeira (Byrnes; Miller; Schafer, 1999; Jianakoplos; Bernasek, 1998).

É importante destacar que, embora essas generalizações sejam relevantes para compreender padrões de comportamento feminino no contexto analisado, elas não devem ser vistas como determinantes absolutos. As características individuais variam significativamente entre os indivíduos, refletindo a complexidade e a diversidade do comportamento humano. Além disso, as atitudes em relação a mulheres e homens são mutáveis, o que pode afetar como suas características são percebidas e valorizadas. Hofstede (1980a, 1980b) destaca que nenhuma cultura é puramente feminina ou masculina, mas sim uma mistura de ambas as características. Todavia, cabe também salientar que estas características apresentadas fazem com que as mulheres, em geral, tenham um estilo de liderança diferente da dos homens, o que indicaria um conselho de administração mais plural e democrático (Eagly; Johnson, 1990; Druskat, 1994; Martinez-Leon et al., 2020).

2.2 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

O cooperativismo é uma proposta de transformação no contexto econômico e social, que busca ser realizada de forma pacífica e gradual por meio das cooperativas. O desenvolvimento do pensamento cooperativista teve como contexto histórico a Revolução Industrial no século XIX, época em que trabalhadores enfrentavam exploração por parte das indústrias emergentes. Assim, as ideias cooperativistas surgiram como resultado do liberalismo econômico, sendo influenciadas principalmente pela corrente liberal dos socialistas utópicos franceses e ingleses, além das experiências associativas que marcaram a primeira metade do século XIX. É necessário destacar que as ideias e a prática do cooperativismo

surgiram da necessidade de associação entre as pessoas. Charles Gide, economista francês, expressa assertivamente este pensamento, apontando que a doutrina e os pensamentos cooperativistas não foram elaborados por renomados pensadores econômicos ou filósofos, mas sim foram resultado da participação ativa da comunidade na união de interesses e na cooperação mútua diante de desafios enfrentados (Pinho, 2004; Schneider, 2012; Williams, 2016).

Assim, em 1843, surgiu a *Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*, considerada como o marco inicial do cooperativismo. Em novembro daquele ano, um grupo de 28 tecelões se reuniu em Rochdale, na Inglaterra, com a intenção de estabelecer uma cooperativa que seguisse princípios claros e definidos. Após diversas reuniões e discussões, a cooperativa foi oficialmente fundada em 28 de dezembro de 1844. O modelo de negócio de Rochdale foi baseado em princípios como adesão voluntária, gestão democrática e distribuição equitativa dos excedentes. Também foram estabelecidas regras estritas para garantir a integridade do negócio, incluindo a proibição de vendas a crédito e o pagamento antecipado por parte dos membros. O sucesso dessa cooperativa inspirou o surgimento de muitas outras cooperativas em todo o mundo e ajudou a estabelecer o movimento cooperativo como uma força significativa na economia global (Pinho, 2004).

Entre as definições de cooperativa, optou-se por adotar, nesta pesquisa, aquela expressa pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que delinea esse tipo de entidade como “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada” (ICA, 2022, tradução nossa). Nota-se que, inseridos nesta definição, encontram-se alguns dos princípios cooperativistas, estabelecidos em 1995, em Manchester - Inglaterra, no 4º congresso da ACI. Esses princípios do cooperativismo são: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade (OCB, 2023).

No Brasil, entre 1530 e 1890, diversos movimentos cooperativos surgiram, motivados pela busca de liberdade, e tiveram um impacto significativo nas formas de organização da produção e do trabalho. Essas comunidades foram profundamente influenciadas por ideais provenientes de associações religiosas e utopias associativas, representando uma alternativa às implicações práticas do sistema

capitalista. Entre estes movimentos, destacam-se algumas colônias associativistas instaladas por imigrantes europeus inspirados por Charles Fourier, como a Colônia Belga (SC), a Colônia Tereza Cristina (PR) e a Colônia Cecília (PR) (Pinho, 2004).

No entanto, foi após a abolição da escravatura em 1888 que as iniciativas cooperativistas ganharam maior impulso no Brasil. Foi nesse contexto que a Sociedade Cooperativa dos Funcionários Públicos de Ouro Preto foi fundada em 27 de outubro de 1889, sendo considerada a cooperativa mais antiga do país. Além disso, outros fatores também contribuíram para a expansão do cooperativismo, como a Proclamação da República em 1889 e a promulgação da Constituição Republicana em 1891, que garantia a liberdade de associação (Pinho, 2004; Schneider, 2012).

É necessário também apontar que, a partir deste contexto histórico, houve um aumento de organizações cooperativas no Brasil. Todavia, diferentemente da Europa, onde as cooperativas surgiram como uma resposta das classes trabalhadoras aos desafios socioeconômicos decorrentes do capitalismo, no Brasil o cooperativismo teve um impulso promovido pelas elites econômicas e políticas, em uma economia predominantemente baseada na exploração agrícola. Portanto, ao invés de ser um movimento que surgiu de “baixo para cima”, o cooperativismo brasileiro foi imposto de “cima para baixo” (Rios, 1989).

Essa visão crítica de Rios (1989) leva à reflexão sobre o crescimento do movimento cooperativista no Brasil. Rios (1989), Pinho (2004), Leopoldino (2008) e Schneider (2012) concordam que o grande estímulo para o crescimento do cooperativismo se deu a partir de dois movimentos estatais: a promulgação do Decreto 22.239/1932, que incentivava a criação de organizações cooperativas, garantindo-lhes independência na constituição e funcionamento; e da Lei nº 5.764/71, que regulamentou a organização, funcionamento e gestão das cooperativas, definindo os princípios e diretrizes que devem nortear essas organizações.

Assim, analisando esse cenário sob a ótica da Teoria Institucional, podemos depreender que o crescimento do movimento cooperativista no Brasil foi fortemente influenciado pelas regras formais estabelecidas pelo Decreto 22.239/1932 e pela Lei nº 5.764/71. Essas regras criaram um ambiente institucional favorável, garantindo independência na constituição e funcionamento das cooperativas, além de estabelecerem diretrizes que norteiam essas organizações. Dessa forma, as regras

formais desempenharam um papel crucial na promoção e no fortalecimento do cooperativismo no país, fornecendo um arcabouço legal e institucional que orientou as práticas e a governança das cooperativas. Além disso, a Teoria Institucional destaca a importância de analisar o contexto institucional mais amplo, incluindo as pressões sociais, culturais e políticas, que também moldaram o desenvolvimento do movimento cooperativista no Brasil, na medida em que foram institucionalizadas.

As cooperativas são um reflexo direto da institucionalização formal e informal da sociedade em que operam. Isso significa que as cooperativas funcionam segundo os limites institucionais, que podem reforçar e perpetuar as diferenças relacionadas à participação interna de homens e de mulheres nessas organizações. Esse fato implica que as desigualdades presentes na sociedade também podem ser reproduzidas no ambiente cooperativo. Nesse contexto, as mulheres podem enfrentar barreiras como preconceitos de gênero, estereótipos e discriminação, especialmente no acesso a cargos de liderança e oportunidades de trabalho (Ribas Bonet; Sajardo Moreno, 2004; Senent-Vidal, 2011).

No Brasil, a participação de homens e mulheres no quadro social das cooperativas agropecuárias apresenta uma expressiva desigualdade. Em 2021, 84% dos cooperados eram homens e apenas 16% mulheres. Essa disparidade também se reflete na liderança dessas organizações, com 83% dos dirigentes sendo homens e apenas 17% mulheres. Uma pesquisa global realizada em 2015 pela OIT e pela ACI reforçou essa tendência, destacando a baixa representatividade feminina em cargos de alta administração nas cooperativas agropecuárias. O estudo apontou que barreiras culturais constituem os principais desafios enfrentados pelas mulheres ao aspirarem posições de liderança (OCB, 2022; OIT, 2015).

Apesar da baixa representatividade, as cooperativas podem facilitar um ambiente colaborativo entre as mulheres, para que estas possam se beneficiar da cooperação entre si para superar barreiras como a ausência de capital inicial ou a falta de habilidades específicas. A participação em uma cooperativa pode proporcionar às mulheres aumento da renda e da independência financeira, bem como a melhoria do acesso a recursos e tecnologias que podem melhorar sua produção, além de participar do destino da organização. Além disso, as cooperativas podem ajudar a promover a igualdade de gênero no empreendedorismo ao fornecerem um espaço onde as mulheres possam ter voz ativa nas decisões de

negócios (Bastida; Olveira; Vázquez Taín, 2022; Duguid; Weber, 2016; Serra; Davidson, 2021; Zheng et al., 2023).

Outrossim, a participação das mulheres em cooperativas pode gerar outros efeitos positivos para elas, incluindo aumento da confiança, habilidades de negociação aprimoradas, capacidade de prestar serviços às suas comunidades por meio da transferência de habilidades para não membros e a capacidade de assumir o controle de certas decisões familiares. Esses atributos empoderam as mulheres, complementam os objetivos econômicos das cooperativas e contribuem para o desenvolvimento das comunidades rurais (Ferguson; Kepe, 2011; Zheng et al., 2023).

Por meio de seus valores e princípios, as cooperativas transmitem uma missão social que as tornam adequadas para abordar o triplo objetivo do desenvolvimento sustentável: econômico, social e ambiental (Esteban Salvador; Gargallo Castel; Pérez Sanz, 2016; Hudon; Huybrechts, 2017; Martinez-Leon et al., 2020). Sob a ótica do desenvolvimento social, pode-se salientar a equidade de gênero, em que a participação de mulheres nessas organizações deve ser estimulada e promovida. Nesse aspecto, Senent-Vidal (2011) oferece uma reflexão acerca do papel feminino nas cooperativas, estabelecendo uma relação entre a perspectiva de gênero e os princípios cooperativos, como pode ser demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Princípios cooperativistas e perspectiva de gênero

Princípios Cooperativistas	Perspectiva de gênero
Adesão voluntária e livre	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades das mulheres no acesso à qualidade de associadas; - Falta de propriedade/titularidade dos bens necessários para acessar a qualidade de parceiro.
Gestão democrática pelos associados	<ul style="list-style-type: none"> - Existem dificuldades ao acesso das mulheres a cargos nos órgãos de governança, de direção, representativos e consultivos.
Participação econômica dos associados	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar a participação feminina no controle dos recursos e na definição das políticas econômicas; - Procurar superar a disparidade salarial existente para facilitar a contribuição de capital das mulheres nas cooperativas.
Autonomia e independência	<p>O fortalecimento da autonomia das cooperativas deve significar também o fortalecimento da autonomia das mulheres. Para isso, devem ser promovidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a independência econômica das mulheres; - conciliação da vida empresarial, laboral, familiar e pessoal dos cooperados.

Educação, formação e informação	- Devem ser atendidas as necessidades específicas das mulheres cooperativistas no que diz respeito à educação e formação; - As cooperativas devem incluir a variável “gênero” na divulgação de suas informações.
Intercooperação	- Redes de trocas de experiências entre as mulheres de diferentes cooperativas.
Interesse pela comunidade	- Promoção dos valores de equidade de gênero; - O conceito de “comunidade” deve alcançar também o ambiente doméstico e familiar das mulheres.

Fonte: Adaptado de Senent-Vidal (2011)

Tal relação entre a perspectiva de gênero e os princípios cooperativistas é corroborada por Martinez-Leon et al. (2020) e por Bastida, Olveira e Vázquez Taín (2022), que apontam que as cooperativas podem adotar algumas abordagens em relação a atender as necessidades das mulheres nestas entidades, tais como:

- oferecer treinamentos específicos para atender às demandas das mulheres;
- criar um ambiente colaborativo e solidário que permita a troca de conhecimentos e experiências entre as mulheres;
- garantir a igualdade de gênero nas decisões de negócios, envolvendo ativamente as mulheres na gestão cooperativa;
- fornecer serviços de apoio adaptados às necessidades das mulheres;
- e desenvolver políticas organizacionais que promovam a equidade de gênero para eliminar a lacuna entre homens e mulheres em cargos da alta administração.

Ao adotar estas perspectivas e implementar as estratégias de igualdade de gênero, é possível fomentar a participação efetiva das mulheres nos conselhos de administração das cooperativas agropecuárias (Duguid; Weber, 2016; Esteban Salvador, 2013; Martinez-Leon et al., 2020; Senent-Vidal, 2011).

2.3 FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE

De acordo com a Teoria Institucional, as organizações, incluindo cooperativas, ajustam-se às normas e expectativas culturais e sociais de seu ambiente para garantir sua legitimidade e sobrevivência. Segundo North (1990), instituições são regras formais e informais que estruturam as interações humanas e moldam incentivos e restrições econômicas e sociais. Essas regras não apenas refletem, mas também perpetuam normas e culturas predominantes, que mudam

apenas quando submetidas a pressões externas ou a condições internas que favoreçam alterações institucionais.

Nesse sentido, cooperativas com melhor desempenho financeiro podem enfrentar maior visibilidade e pressão para adotar práticas de governança alinhadas às demandas institucionais contemporâneas. López-Cabarcos et al. (2023) destacam que a inclusão de mulheres em conselhos é frequentemente impulsionada por pressões institucionais, como exigências regulatórias e expectativas da sociedade, indicando que o desempenho financeiro pode amplificar tais pressões. Essas organizações, ao responderem a essas demandas, incorporam práticas que favorecem a inclusão de mulheres nos conselhos de administração, promovendo maior equilíbrio na composição desses órgãos.

Além disso, North (1990) argumenta que a mudança institucional acontece de maneira gradual e resulta de interações entre organizações e pressões do ambiente. À medida que o desempenho financeiro de uma cooperativa melhora, ela pode criar condições para a institucionalização de práticas inclusivas. Isso ocorre porque o sucesso econômico amplifica a percepção de legitimidade, incentivando a adoção de práticas vistas como socialmente desejáveis, como a inclusão de mulheres em posições de liderança. Dessa maneira, ao considerar o ROA como um gatilho prospectivo para mudanças estratégicas, enfatiza-se que o desempenho financeiro atual influencia a inclusão futura de mulheres nos conselhos (Bhagat; Bolton, 2008; Carter et al., 2010).

Geiger e Marlin (2012) enfatizam que características organizacionais, como o desempenho financeiro, podem influenciar a composição de conselhos ao atender expectativas sociais e institucionais. Esse processo é influenciado por fatores culturais, sociais e organizacionais, que moldam a adoção de práticas inclusivas. Setores como o agropecuário, historicamente dominados por homens, enfrentam desafios específicos para incorporar essas práticas. Contudo, conforme as cooperativas nesse setor respondem às demandas externas, essas mudanças se tornam mais enraizadas, contribuindo para o aumento da participação de mulheres nos conselhos de administração.

Portanto, com base na Teoria Institucional, entende-se que o desempenho financeiro positivo de uma organização pode estar relacionado com a adoção de práticas que favorecem a presença feminina nos conselhos. Tal dinâmica reflete a

interação entre fatores econômicos e as regras institucionais que moldam o comportamento organizacional.

Como já destacado, a literatura empírica apresenta escassos trabalhos quanto à relação entre a relação entre o desempenho financeiro e a participação de mulheres em conselhos de administração em cooperativas. O estudo de Mateos de Cabo, Iturrioz del Campo e Gimeno (2009) em cooperativas de diversos ramos da Espanha, buscou investigar se as sociedades cooperativas, devido às suas características intrínsecas, oferecem condições que incentivam ou facilitam a presença de mulheres nos conselhos de administração. Os autores não encontraram relação estatisticamente significativa entre o desempenho financeiro e a participação de mulheres. Por outro lado, Esteban-Salvador (2013) realizou um estudo em cooperativas mistas espanholas e, apesar de não objetivar estabelecer uma relação causal entre o desempenho financeiro e a presença de mulheres no conselho de administração, seus achados fornecem indícios de que as cooperativas mais rentáveis tendem a incluir mais mulheres nos seus conselhos. Esses resultados indicam que a inclusão de mulheres em conselhos de administração pode estar presente em empresas mais rentáveis, mas a autora não apresenta evidências suficientes para afirmar que essa diversidade é consequência direta da maior rentabilidade.

Embora a literatura sobre cooperativas ainda careça de evidências consistentes de uma relação estatisticamente significativa entre o ROA e a presença de mulheres nos conselhos de administração, estudos empíricos realizados em outros tipos de organizações, que não são cooperativas, oferecem subsídios para reconhecer o ROA como um dos determinantes da participação feminina em conselhos de administração. É o caso do estudo de Farrell e Hersch (2005), que investigaram o impacto do desempenho financeiro na composição dos conselhos de administração, com foco na inclusão de mulheres em corporações norte-americanas. O estudo analisou empresas do índice Fortune 1000, entre 1997 e 2001, e identificou que o retorno sobre os ativos (ROA) está positivamente relacionado à probabilidade de uma mulher ser adicionada ao conselho. Os autores argumentam que essa relação reflete principalmente a adaptação das empresas a pressões institucionais por diversidade, como demandas regulatórias e expectativas sociais que valorizam a inclusão de mulheres nos conselhos de administração. Essa resposta institucional não apenas atende às pressões externas, mas também

sinaliza um compromisso com práticas de governança alinhadas aos padrões contemporâneos de responsabilidade social.

Patrício (2014) explorou os determinantes da presença feminina nos conselhos de administração em sociedades anônimas portuguesas, utilizando dados coletados entre 2009 e 2013. O estudo verificou que o ROA está positivamente associado à proporção de mulheres no conselho. De acordo com o autor, o desempenho financeiro, medido pelo ROA, reforça a capacidade das empresas de responder às pressões sociais e institucionais, promovendo a diversidade nos conselhos como forma de consolidar legitimidade e reputação no mercado. Utilizando dados de empresas dos Estados Unidos, no período de 2008 a 2018, Oyotode-Adebile e Ujah (2021) analisaram fatores determinantes da diversidade de gênero nos conselhos. O estudo concluiu que empresas com maior desempenho financeiro, medido pelo ROA, apresentam maior diversidade de gênero nos conselhos. Os achados sugerem que a lucratividade incentiva práticas de governança mais inclusivas, com as empresas atendendo às demandas sociais e de investidores ao incorporar mulheres nos conselhos de administração.

Saeed Belghitar e Yousaf (2016) investigaram, sob a ótica da Teoria Institucional, como o ROA está positivamente e significativamente relacionado à diversidade de gênero nos conselhos de administração em países como o Brasil, analisando dados de empresas de mercados emergentes entre 2003 e 2012. Os autores destacam que o desempenho financeiro, medido pelo ROA, atua como um fator que amplia a legitimidade organizacional ao possibilitar a adoção de práticas inclusivas, como a presença de mulheres nos conselhos de administração. Assim, empresas que apresentam um bom desempenho financeiro estão mais aptas a atender às expectativas institucionais, fortalecendo sua reputação e legitimidade por meio da inclusão de mulheres em cargos de liderança. De maneira semelhante, o estudo de Pessoa et al. (2020) demonstra uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a rentabilidade das empresas, mensurada pelo ROA, e a participação feminina nos conselhos de administração de empresas dos países do BRICS. Tal achado sugere que empresas com melhor desempenho financeiro tendem a promover uma maior inclusão de mulheres em posições de liderança no conselho.

Mesmo que limitadas, as evidências empíricas sugerem que o desempenho financeiro, medido pelo Retorno sobre o Ativo (ROA), está associado positivamente

à participação de mulheres nos conselhos de administração em diferentes contextos organizacionais. Assim, diante do exposto estabeleceu-se a seguinte hipótese para esta tese:

Hipótese 1: a participação de mulheres no conselho de administração está positivamente relacionada ao desempenho financeiro das cooperativas do ramo agropecuário brasileiro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da tese proposta. Inicialmente, são descritos os elementos da técnica de análise utilizada, que compreende o modelo econométrico, a variável dependente e a variável de interesse, bem como as variáveis de controle. Em seguida, são apresentadas a descrição da população em estudo, a definição da amostra e a fonte e coleta dos dados do estudo.

3.1 MODELO ECONOMÉTRICO E DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Com a hipótese formulada nesta tese foi desenvolvido um modelo econométrico, optando-se pelo uso da técnica de análise dos dados de Mínimos Quadrados Ordinários (OLS), estabelecido a partir da revisão empírica (Bianco; Ciavarella; Signoretti, 2015; Oliveira; Zhang, 2022; Saeed; Belghitar; Yousaf, 2016). Os testes estatísticos foram realizados por meio do *software Stata*, versão 17. Assim, o modelo econométrico, desenvolvido a partir da revisão da literatura teórica e empírica que sustenta a tese, é apresentado na Equação (1).

$$PMCA_{i,t+1} = \beta_0 + \beta_1 ROA_{i,t} + \beta_2 (\text{Controle}_{i,t}) + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

Onde:

PMCA – é a variável dependente, que representa a proporção de mulheres no conselho de administração das cooperativas pesquisadas;

ROA – é a variável de interesse, que representa o Retorno sobre os Ativos das cooperativas;

Controle – representam as variáveis de controle.

β_0 : É o termo constante do modelo econômico e representa os efeitos aleatórios específicos que são consistentes ao longo do tempo.

β_1 : Representa o efeito marginal do Retorno sobre os Ativos sobre a proporção de mulheres no conselho de administração.

β_2 : Indica o efeito marginal de cada variável de controle incluída no modelo sobre a proporção de mulheres no conselho de administração.

i: representa as organizações cooperativas agropecuárias

t : representa o período em anos

ε : É o termo de erro de estimação idiossincrático, que representa todas as variáveis omitidas no modelo, as quais, em conjunto, afetam a variável dependente.

A proporção de mulheres no conselho de administração (PMCA) é a métrica predominante nos estudos sobre diversidade de gênero nos conselhos de administração de cooperativas e de outros tipos de empresas dos mais diversos ramos. Essa proporção é obtida ao dividir o número de mulheres que compõem o conselho pelo número total de membros do conselho. (Abdullah, 2014; Bianco; Ciavarella; Signoretti, 2015; Brammer; Millington; Pavelin, 2007; Carrasco et al., 2015; De Jonge, 2014; Esteban-Salvador, 2011; Farrell; Hersch, 2005; Geiger; Marlin, 2012; Hutchinson; Mack; Plastow, 2015; Knippen; Shen; Zhu, 2019; López-Cabarcos; Vizcaíno-González; López-Pérez, 2023; Mateos De Cabo; Gimeno; Nieto, 2012; Nekhili; Gatfaoui, 2013; Oliveira; Zhang, 2022; Oyotode-Adebile; Ujah, 2021; Patrício, 2014; Pessoa et al., 2020; Ruigrok; Peck; Tacheva, 2007; Saeed et al., 2019; Saeed; Belghitar; Yousaf, 2016; Singh; Vinnicombe, 2004).

De acordo com a hipótese formulada, espera-se que quanto mais próxima a proporção de mulheres no conselho de administração está de 50%, maior é o indicador de que a cooperativa se alinha às instituições formais e informais que moldam seu ambiente de operação, na medida em que a proporção de mulheres é proporcional à de homens. O valor de 50% é utilizado como referência de equilíbrio, pois a simples maximização da proporção de mulheres no conselho não assegura, por si só, um conselho de administração mais inclusivo ou equilibrado. A busca por um conselho mais diverso e equitativo reflete um alinhamento mais preciso com as instituições que promovem a igualdade de oportunidades, e não a predominância de um único grupo. Assim, o equilíbrio entre a participação de homens e de mulheres no conselho de administração reflete melhor a adaptação da cooperativa ao sistema institucional demandado pela sociedade.

Também se optou por utilizar o PMCA no período $t+1$ como variável dependente e o ROA e os controles no período t como variáveis explicativas está alinhada com o objetivo da pesquisa. Nesse contexto, ao ajustar a análise do PMCA para o ano seguinte, o modelo econométrico possibilita compreender de que forma o desempenho financeiro influencia decisões futuras, destacando que as mudanças no conselho podem ser resultado de um planejamento estratégico alinhado às pressões

do ambiente institucional (Palomo-Zurdo; Gutiérrez-Fernández; Fernández-Torres, 2017).

A utilização de variáveis defasadas ou prospectivas pode contribuir para lidar com endogeneidade e compreender a relação temporal entre desempenho e a composição dos conselhos (Palomo-Zurdo; Gutiérrez-Fernández; Fernández-Torres, 2017). Desse modo, adiantar o PMCA para $t+1$ enquanto avalia o ROA e os controles em t segue modelos que abordam a causalidade temporal e tratam a endogeneidade por meio de variáveis defasadas ou prospectivas, permitindo separar os efeitos do desempenho financeiro sobre a composição do conselho de possíveis influências recíprocas. Essa abordagem considera que o desempenho atual pode impactar mudanças futuras na governança, evitando problemas de causalidade reversa e omissão de variáveis relevantes, comuns em análises contemporâneas (Bhagat; Bolton, 2008; Carter et al., 2010; Jackling; Johl, 2009).

O Retorno sobre os Ativos (ROA), por sua vez, é uma métrica financeira amplamente utilizada para avaliar a eficiência e rentabilidade de uma empresa, em especial naquelas que não são de capital aberto. Ela mede a capacidade da empresa de gerar lucro em relação aos seus ativos totais. É a variável que demonstra o desempenho da cooperativa, calculada como o resultado da divisão das sobras de determinado ano pelo total do ativo deste mesmo ano, para cada cooperativa analisada. Para calcular o ROA são consideradas as sobras antes do resultado financeiro. Essa abordagem é adotada com o intuito de eliminar o impacto das receitas e despesas financeiras, permitindo uma visualização mais precisa do desempenho operacional da empresa. Um ROA mais alto indica uma maior eficiência na utilização dos ativos da entidade para gerar sobras, enquanto um ROA mais baixo pode indicar problemas de gestão ou ineficiência operacional (Abdullah, 2014; Esteban-Salvador, 2011; Farrell; Hersch, 2005; Hillman; Shropshire; Cannella, 2007; Hutchinson; Mack; Plastow, 2015; Knippen; Shen; Zhu, 2019; Mateos De Cabo; Gimeno; Nieto, 2012; Mateos De Cabo; Iturrioz Del Campo; Gimeno, 2009; Nekhili; Gatfaoui, 2013; Oliveira; Zhang, 2022; Oyotode-Adebile; Ujah, 2021; Patrício, 2014; Pessoa et al., 2020; Saeed et al., 2019; Saeed; Belghitar; Yousaf, 2016).

A utilização do Retorno sobre os Ativos (ROA) como a métrica de desempenho financeiro é justificada pela sua relevância prática e acadêmica. O ROA reflete a eficiência com que os ativos de uma organização são utilizados para

gerar retorno financeiro, sendo especialmente adequado para cooperativas, que operam em setores que demandam grande uso de ativos, como agricultura e agroindústria (Pokharel; Archer; Featherstone, 2020). Além disso, esta é uma métrica consolidada na literatura, frequentemente utilizada para avaliar a rentabilidade econômica e eficiência operacional em cooperativas, sobretudo em estudos que analisam a relação entre desempenho financeiro e composição de gênero nos conselhos de administração (Hernández Ortiz et al., 2020; Mateos De Cabo; Iturrioz Del Campo; Gimeno, 2009; Palomo-Zurdo; Gutiérrez-Fernández; Fernández-Torres, 2017).

Estudos apontam que o ROA é uma variável importante para entender como o desempenho financeiro impacta a governança, especialmente a diversidade de gênero nos conselhos. Além disso, o ROA ajuda a interpretar fatores econômicos que influenciam a composição e o funcionamento dos conselhos (Esteban-Salvador; Gargallo-Castel; Pérez-Sanz, 2019; Mateos De Cabo; Iturrioz Del Campo; Gimeno, 2009). Sua inclusão na análise é, portanto, pertinente para avaliar como o desempenho financeiro das cooperativas agropecuárias influencia a proporção de mulheres nos conselhos de administração, fornecendo uma base sólida para interpretar os resultados sob a ótica da eficiência econômica, alocação de recursos e fatores institucionais que moldam a diversidade de gênero.

3.2 VARIÁVEIS DE CONTROLE

As variáveis de controle são listadas no Quadro 2 e são utilizadas para controlar alguns dos determinantes da participação das mulheres no conselho de administração, conforme indicado pela literatura.

Quadro 2 - Variáveis de controle

Variável	Definição	Literatura
LNTAMANHOCA	Logaritmo natural do total de membros que compõem o conselho de administração em cada cooperativa.	Abdullah (2014); Bianco, Ciavarella e Signoretti (2015); Brammer, Millington e Pavelin (2007); Carrasco et al. (2015); De Jonge (2014); Farrell e Hersch (2005); Geiger e Marlin (2012); Hillman, Shropshire e Cannella (2007); Hutchinson, Mack e Plastow (2015); Knippen, Shen e Zhu (2019); López-Cabarcos, Vizcaíno-González e López-Pérez (2023); Mateos de Cabo, Gimeno e Nieto (2012); Mateos de Cabo, Iturrioz del Campo e Gimeno (2009); Nekhili e Gatfaoui (2013); Oliveira e Zhang (2022);

		Patrício (2014); Pessoa et al. (2020); Saeed et al. (2019); Saeed, Belghitar e Yousaf (2016); Singh e Vinnicombe (2004)
IDADEMEDIACA	Idade média dos membros do conselho de administração da cooperativa.	Ahmed et al. (2018); Bianco, Ciavarella e Signoretti (2015); Geiger e Marlin (2012); Knippen, Shen e Zhu (2019); Ruigrok, Peck e Tacheva (2007); Singh e Vinnicombe (2004)
LNATIVO	Logaritmo natural do valor total do ativo da cooperativa.	Ahmed et al. (2018); Carrasco et al. (2015); Hutchinson, Mack e Plastow (2015); Mateos de Cabo, Iturrioz del Campo e Gimeno (2009); Nekhili e Gatfaoui (2013); Oyotode-Adebile e Ujah (2021); Patrício (2014); Pessoa et al. (2020); Saeed et al. (2019); Saeed, Belghitar e Yousaf (2016)
LNUMASSOC	Logaritmo natural do número total de associados da cooperativa.	Burress e Cook (2010); Hernández-Nicolás, Martín-Ugedo e Mínguez-Vera (2019); Meliá-Martí, Tormo-Carbó e Juliá-Igual, (2020)
LNIDADECOOP	Logaritmo natural dos anos desde a fundação da cooperativa.	Hillman, Shropshire e Cannella (2007); Mateos de Cabo, Iturrioz del Campo e Gimeno (2009); Oliveira e Zhang (2022); Patrício (2014); Saeed et al. (2019)
ENDIVIDAMENTO	Variável que representa o endividamento. Razão entre o capital de terceiros (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante) e o Ativo Total da cooperativa.	Ahmed et al. (2018); Burress e Cook (2010); Hernández-Nicolás, Martín-Ugedo e Mínguez-Vera (2019); Meliá-Martí, Tormo-Carbó e Juliá-Igual (2020)
ALAVANCAGEM	Variável que representa o risco (alavancagem financeira). Razão entre a dívida de longo prazo e o capital social mais reservas.	Mateos de Cabo, Iturrioz Del Campo e Gimeno (2009); Hillman, Shropshire e Cannella (2007); Mateos de Cabo, Gimeno e Nieto (2012); Nekhili e Gatfaoui (2013); Hutchinson, Mack e Plastow (2015); Oyotode-Adebile e Ujah (2021); Oliveira e Zhang (2022)
SULDUMMY SUDESTEDUMMY CENTROESTEDUMMY NORTEDUMMY NORDESTEDUMMY	<i>Dummy</i> representando cada região do Brasil onde está localizada a sede da cooperativa.	Low, Roberts e Whiting (2015); Mateos de Cabo, Gimeno e Nieto (2012); Pessoa et al. (2020); Saeed, Belghitar e Yousaf (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população analisada neste estudo compreende as cooperativas agropecuárias brasileiras registradas na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). De acordo com o Anuário Coop, ao final de 2021, existiam 1.170 cooperativas agropecuárias no Brasil registradas na OCB, enquanto em 2022 esse número aumentou para 1.185 (OCB, 2022; 2023).

Essas organizações apresentam números expressivos em termos de capital humano e financeiro. Em 2021, empregavam 239.628 colaboradores e contavam com 1.024.605 cooperados, enquanto em 2022 esses números eram de 249.584

colaboradores e 1.011.023 cooperados. O ativo total dessas cooperativas passou de R\$ 230,2 bilhões em 2021 para R\$ 266,5 bilhões em 2022, refletindo o aumento no faturamento, que foi de R\$ 358,4 bilhões em 2021 para R\$ 429,9 bilhões em 2022 (OCB, 2022; 2023).

A amostra final foi constituída por 213 cooperativas agropecuárias singulares, observadas nos anos de 2021 e 2022, totalizando 426 observações. Para a definição da amostra, foram aplicados os seguintes critérios de exclusão:

- Cooperativas centrais: excluídas devido às suas características distintas, como funções de coordenação e suporte às cooperativas singulares;
- Cooperativas em processo de liquidação: excluídas por não apresentarem operações regulares;
- Dados incompletos: cooperativas que não possuíam informações contábeis completas para os anos de 2021 e/ou 2022 ou dados detalhados dos conselheiros para os anos de 2022 e/ou 2023 foram removidas.

Cada cooperativa foi identificada por um código numérico para garantir o anonimato, em conformidade com as melhores práticas de pesquisa.

3.4 FONTE DOS DADOS, TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados utilizados no estudo foram coletados diretamente de relatórios disponibilizados pela OCB em dois momentos distintos: o primeiro, em setembro de 2023; e o segundo, em novembro de 2024. Esses relatórios incluem informações financeiras, como o balanço patrimonial e a demonstração de sobras e perdas, bem como dados não financeiros, como o número de cooperados, a composição do conselho de administração (com detalhes sobre gênero e início do mandato), o ano de fundação da cooperativa e a localização regional de sua sede. Os dados financeiros referem-se aos anos de 2021 e 2022, enquanto as informações sobre a proporção de mulheres no conselho de administração (PMCA) abrangem os anos de 2022 e 2023.

As informações foram sistematicamente organizadas em planilhas eletrônicas para facilitar o tratamento e a análise estatística. Inicialmente, foram realizadas estatísticas descritivas para caracterizar as variáveis do estudo, seguidas pela análise da matriz de correlação. Em seguida, foram realizados testes de Breusch-Pagan e de Hausmann para determinar a escolha entre os modelos OLS, de efeitos

aleatórios e de efeitos aleatórios, optando-se pelo uso do modelo de Mínimos Quadrados Ordinários (OLS), ajustado para erros padrão robustos, devido a sua simplicidade e clareza interpretativa. Além disso, aplicaram-se os testes de Breusch-Pagan para heterocedasticidade, de Shapiro-Wilk para normalidade dos resíduos e o Fator de Inflação da Variância (VIF) para avaliar a presença de colinearidade entre as variáveis do modelo. Por fim, foi calculada e analisada a Regressão Linear Múltipla para o modelo econométrico e realizado o teste de robustez, optando-se pela técnica de *bootstrap*.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise descritiva, a análise de correlação das variáveis e os testes estatísticos para verificação da conformidade dos dados com as premissas do modelo de regressão. São também apresentados os resultados da regressão linear múltipla, conforme o modelo econométrico, acompanhados de uma discussão teórico-empírica e do teste de robustez. Para todos os cálculos e testes estatísticos foi utilizado o *software Stata*, versão 17.0.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA E DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

A análise descritiva das variáveis que compõem o modelo econométrico da presente tese é apresentada na Tabela 1:

Tabela 1 - Análise descritiva das variáveis

Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
PMCA	426	.0487256	.0953192	0	.5
ROA	426	.3172692	.0648213	3.36e-06	.729612
LNTAMANHOCA	426	1.762123	.562349	.6931472	3.433987
IDADEMEDIACA	426	54.16636	7.161507	34	77.4
LNATIVO	426	17.92008	2.151683	12.63662	23.20583
LNNUMASSOC	426	6.523325	1.714751	3.044522	10.48794
LNIDADECOOP	426	3.554894	.6996722	.6931472	4.70953
ENDIVIDAME~O	426	.6447467	.5413205	.007119	8.423587
ALAVANCAGEM	426	7.208867	2.240701	3.91e-14	52.24178

Fonte: Elaborado pelo autor

Para um melhor ajuste da análise descritiva, as variáveis que representam o Tamanho do CA, o Ativo Total, o Número de Associados e a Idade da Cooperativa foram transformadas em uma escala logarítmica natural. Além disso, com o mesmo objetivo, as variáveis ROA e ALAVANCAGEM foram transformadas utilizando o método Box-Cox (Gujarati; Porter, 2011).

Ao analisar a variável dependente PMCA, verifica-se que 319 observações de cooperativas não contavam com nenhuma mulher no conselho de administração, e 107 observações contavam com pelo menos uma mulher como conselheira. Ressalta-se que apenas uma observação indicou um conselho com composição

igual entre homens e mulheres. A média da variável PMCA é de 4,87%, o que evidencia uma baixa presença feminina nos conselhos das cooperativas agropecuárias analisadas. Não foi registrado em nenhuma cooperativa um número de mulheres superior ao de homens no conselho. Assim, em todas as demais cooperativas, o número de homens no conselho era maior que o de mulheres, e, conforme mencionado, em 319 observações, não havia presença feminina no conselho de administração. Tais evidências sugerem uma forte desigualdade de gênero nos conselhos de administração das cooperativas analisadas, com uma clara predominância de homens em relação às mulheres. Resultados semelhantes foram encontrados por Meliá-Martí, Tormo-Carbó e Juliá-Igual (2020), que identificaram que, em média, apenas 0,52 mulheres participavam dos conselhos de administração de cooperativas agroalimentares na Espanha, enquanto a média de homens era de 7,23. Além disso, 67,3% das cooperativas espanholas analisadas não contavam com mulheres nos conselhos, 20,2% apresentavam apenas uma mulher, 8,2% tinham duas, e apenas 1,5% registraram quatro ou mais mulheres. Esses resultados reforçam a existência de um padrão de sub-representação feminina em conselhos de cooperativas agropecuárias.

A variável de interesse ROA indica a capacidade da empresa de gerar lucro em relação ao total de seus ativos, refletindo o desempenho financeiro da cooperativa. A variável foi ajustada pelo método Box-Cox para otimizar o ajuste dos dados, estabilizando a variância e melhorando a linearidade e normalidade dos dados observados. Antes do ajuste, a média do Retorno sobre os Ativos do conjunto de observações foi de 6,89%. A cooperativa que apresentou o maior ROA obteve um desempenho significativamente alto, com 58,81%, enquanto a cooperativa com o menor desempenho registrou um ROA de -27,45%, indicando um retorno negativo em relação aos ativos. Entre as cooperativas da amostra, foram identificadas 26 observações com ROA negativo, indicando tais cooperativas não estavam conseguindo gerar lucro a partir de seus ativos. Isso significa que os retornos financeiros gerados pelos ativos são insuficientes para cobrir as despesas, resultando em uma perda líquida. Tal cenário pode sinalizar problemas financeiros nessas entidades, como ineficiência na utilização dos ativos, dificuldades operacionais ou fatores externos adversos que impactam o desempenho. A título de comparação, no estudo de Hernández-Nicolás, Martín-Ugedo e Mínguez-Vera (2019), que analisou cooperativas agroalimentares na Espanha, a média do ROA foi

de 1,18%. Além disso, os autores destacaram que o ROA apresentou grande variação entre as cooperativas, com um desvio padrão de 1,532, indicando diferenças significativas no desempenho financeiro dentro do setor analisado.

A variável LNTAMANHOCA corresponde ao logaritmo natural do número de membros do conselho de administração em cada observação. A cooperativa com o maior conselho de administração, dentro da amostra analisada, contava com 31 conselheiros, enquanto a menor contava com 2 membros. A média do número de conselheiros de administração foi de 6,89 conselheiros. Em comparação, no estudo de Hernández-Nicolás, Martín-Ugedo e Mínguez-Vera (2019), a média do tamanho dos conselhos foi de 7,44 membros, com um desvio padrão de 1,96, refletindo conselhos ligeiramente maiores que a média encontrada na amostra da presente tese. Já o estudo de Esteban-Salvador, Gargallo-Castel e Pérez-Sanz (2019), realizado com cooperativas na Espanha, apontou uma média significativamente menor, de 2,78 membros por conselho.

A variável IDADEMEDIACA reflete a idade média dos membros dos conselhos de administração das cooperativas observadas. A cooperativa com a maior média de idade entre os conselheiros apresentou 77,4 anos, ao passo que a cooperativa com a menor média entre os membros de seu conselho registrou 34 anos. O valor médio da idade dos conselheiros na amostra foi de 54,16 anos. Em estudos que, embora não sejam sobre cooperativas, podem auxiliar na compreensão do perfil etário em conselhos de administração, Ruigrok, Peck e Tacheva (2007) relataram uma média de idade dos conselheiros de 56,49 anos em conselhos de empresas da Suíça. Já Ahmed et al. (2018) observaram uma média de idade de 61,12 anos em conselhos administrativos de companhias australianas, enquanto Knippen, Shen e Zhu (2019) reportaram uma média de idade dos conselhos de administração de 61,33 anos em sua análise de empresas dos Estados Unidos. Esses resultados evidenciam que a média de idade dos conselheiros pode variar consideravelmente entre diferentes contextos organizacionais.

Já a variável LNATIVO é obtida a partir do logaritmo natural do valor total do ativo das cooperativas, representando o tamanho. A maior cooperativa da amostra possuía um total de R\$ 11.971.917.399,00 em ativos, enquanto a menor apresentava R\$ 307.620,85. O valor médio do ativo total das cooperativas analisadas foi de R\$ 400.271.963,18.

A próxima variável analisada é LNNUMASSOC, sendo composta pelo logaritmo natural do número de associados de cada cooperativa. A cooperativa com o maior número de associados contava com 35.880 cooperados, enquanto a com o menor número de associados registrava 21 cooperados. A média do número de associados na amostra foi de 2.360,45. No estudo de Meliá-Martí, Tormo-Carbó e Juliá-Igual (2020), que analisou cooperativas espanholas, a média do número de associados foi de 1.143,74 por cooperativa. Essa diferença pode ser atribuída a particularidades no contexto organizacional e estrutural das cooperativas analisadas nos dois estudos.

A variável LNIDADECOOP também é calculada sobre o logaritmo natural, neste caso, da idade da cooperativa desde sua fundação. A cooperativa mais antiga da amostra completou 111 anos em 2022, enquanto a mais recente tinha 2 anos em 2021. A idade média das cooperativas observadas foi de 42,90 anos. Em outras pesquisas, que não tratam de cooperativas, Patrício (2014), ao estudar sociedades anônimas em Portugal, encontrou uma média de 18,27 anos para a idade das empresas. Saeed et al. (2019) ao analisarem empresas na Índia, reportaram uma média de 26,4 anos para a idade das empresas analisadas em sua amostra. Já Oliveira e Zhang (2022), ao analisarem empresas norte-americanas, relataram uma idade média de 18,5 anos. Essas diferenças refletem o contexto e o perfil organizacional das amostras analisadas, destacando que as cooperativas da amostra estudada tendem a ser organizações mais longevas em comparação a empresas dos artigos destacados.

A análise descritiva da variável ENDIVIDAMENTO, que expressa a relação entre o capital de terceiros e o ativo total da cooperativa, revela um endividamento médio de 0,64 na amostra, indicando que aproximadamente 64% dos ativos das cooperativas são financiados por recursos de terceiros, enquanto os 36% restantes provêm de capital próprio. A cooperativa com o maior nível de endividamento registrou um índice de 8,42, enquanto a com o menor nível de endividamento apresentou um valor de 0,00712. Em comparação, no estudo de Ahmed et al. (2018), que analisou empresas australianas, a média de alavancagem foi de 55,47%, indicando um perfil de financiamento menos dependente de capital de terceiros do que o observado para as cooperativas analisadas.

A variável ALAVANCAGEM, medida que representa o risco das cooperativas estudadas, foi transformada utilizando-se o método Box-Cox, como forma de ajuste

e conformidade com as premissas requeridas. A maior alavancagem observada foi de 715,09, indicando que a cooperativa está financiando uma parcela muito grande de suas operações e ativos com dívida. Por outro lado, a alavancagem mais baixa foi observada em uma cooperativa que apresentou um valor negativo de -19,44, o que é um sinal claro de problemas financeiros, dado que o capital próprio da cooperativa é negativo, refletindo uma estrutura de capital desequilibrada, sendo que em 8 observações foi apresentado esse comportamento de capital próprio negativo. Em ambos os casos, a análise aponta para extremos que podem representar riscos elevados à sustentabilidade financeira das cooperativas, seja pelo excesso de dependência de capital de terceiros, seja pela ausência de uma base sólida de capital próprio. Todavia, a alavancagem média da amostra ficou em 2, sugerindo que, ao menos em média, as cooperativas da amostra têm uma relação equilibrada entre o uso de capital de terceiros e próprio, o que pode indicar um nível de risco moderado na estrutura de financiamento.

Por fim, foram utilizadas variáveis *dummies* para segregar as cooperativas conforme a região onde suas sedes estão localizadas. Das 213 cooperativas da amostra (com um total de 426 observações, sendo 213 em 2021 e 213 em 2022), 59 cooperativas têm sua sede na região Sul do Brasil (118 observações), 117 cooperativas são da região Sudeste (234 observações), 34 na região Centro-Oeste (68 observações), 1 cooperativa pertence à região Norte do Brasil, e 2 cooperativas têm sede na região Nordeste (4 observações). Isso evidencia que 98,59% das cooperativas da amostra têm sede em estados das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil.

Na sequência, a Tabela 2 apresenta a matriz de correlação entre a variável dependente PMCA, a variável de interesse ROA e as demais variáveis de controle.

Tabela 2 - Matriz de correlação das variáveis

	PMCA	ROA	LNTAMA~A	IDADEM~A	LNATIVO	LNNUMA~C	LNIDAD~P	ENDIVI~O	ALAVAN~M
PMCA	1.0000								
ROA	0.1223	1.0000							
LNTAMANHOCA	-0.0347	-0.0661	1.0000						
IDADEMEDIACA	-0.0561	0.1046	-0.1450	1.0000					
LNATIVO	-0.1397	-0.1828	0.3976	-0.0758	1.0000				
LNNUMASSOC	-0.1178	-0.1182	0.3455	0.0388	0.6288	1.0000			
LNIDADECOOP	-0.1527	-0.0821	0.3024	0.0100	0.4803	0.5012	1.0000		
ENDIVIDAME~O	-0.0060	-0.1145	0.1048	0.0075	0.0514	0.0561	0.0377	1.0000	
ALAVANCAGEM	0.0850	-0.0550	-0.0020	-0.0160	-0.0050	0.0255	0.0179	0.0312	1.0000

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise das correlações objetiva verificar o grau de relação entre duas ou mais variáveis (FREUND, 2006). Ao examinar a Tabela 2, verifica-se que a matriz de correlação não revela a presença de correlações fortes (acima de 0,70), sejam elas positivas ou negativas, entre as variáveis incluídas no modelo.

4.2 TESTES DE BREUSCH-PAGAN E DE HAUSMANN

Os testes de Breusch-Pagan e de Hausman indicam a necessidade de avaliar a adequação entre os modelos de regressão OLS, efeitos aleatórios (RE) e efeitos fixos (FE). Inicialmente, o teste de Breusch-Pagan foi utilizado para verificar se o modelo de efeitos aleatórios seria preferível ao OLS. Conforme a análise do resultado do Quadro 3, rejeitou-se a hipótese nula de homocedasticidade, sugerindo a presença de variabilidade não capturada entre as cooperativas analisadas.

Quadro 3 - Teste de Breusch-Pagan

Estimated results:		
	Var	SD = sqrt(Var)
PMCA	.0090857	.0953192
e	.0024015	.0490051
u	.0063455	.0796589
Test: Var(u) = 0		
	chibar2(01) =	103.19
	Prob > chibar2 =	0.0000

Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, ressalta-se que, embora o teste de Breusch-Pagan sugira que o OLS pode não ser mais adequado que o modelo RE, os resultados adicionais dos testes indicam que o modelo de efeitos aleatórios (RE) também pode não ser o mais adequado, conforme indicado pelo teste de Hausman, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Teste de Hausmann

Test of H0: Difference in coefficients not systematic
chi2(8) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
= 21.72
Prob > chi2 = 0.0055

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar o Quadro 4, o resultado do teste de Hausman revelou que os coeficientes dos modelos de efeitos fixos e aleatórios diferem significativamente, sugerindo a preferência pelo modelo de efeitos fixos (FE). A rejeição da hipótese nula pelo teste de Hausman sugere que o termo de erro está correlacionado com as variáveis explicativas, o que invalida o uso do modelo de efeitos aleatórios nesse contexto (Gujarati; Porter, 2011). Contudo, optar pelo modelo de efeitos fixos significaria renunciar informações intertemporais limitadas, uma vez que os dados disponíveis compreendem apenas dois anos de observação para cada cooperativa, restringindo a variação dentro dos grupos (Brooks, 2014).

Assim, é importante destacar que os modelos RE e FE apresentam limitações relevantes para o presente estudo. O modelo de efeitos aleatórios (RE), embora inicialmente sugerido pelo teste de Breusch-Pagan como uma alternativa ao OLS, foi invalidado pelo teste de Hausman, que demonstrou a correlação entre os erros e as variáveis explicativas, comprometendo sua consistência. Da mesma forma, o modelo de efeitos fixos (FE), embora preferível segundo o teste de Hausman, também possui limitações significativas. A adoção deste modelo implicaria na perda de informações relevantes entre os períodos, uma vez que o conjunto de dados disponível abrange apenas dois anos de observação por cooperativa. Essa limitação temporal reduz a variação dentro das unidades, o que pode comprometer a análise ao restringir a capacidade de capturar a variabilidade explicativa desejada. (Brooks, 2014).

Desse modo, a simplicidade e a clareza interpretativa do modelo OLS, quando ajustado para erros padrão robustos, justificam sua utilização no presente estudo. O modelo OLS ajustado pode corrigir problemas de heterocedasticidade, preservando a robustez dos coeficientes estimados (Field, 2011). Mesmo diante das limitações identificadas pelos testes de Breusch-Pagan e Hausman, o uso de correções robustas para heterocedasticidade permite manter a simplicidade do OLS enquanto se corrigem possíveis inconsistências nos resíduos (Gujarati; Porter, 2011). Essa abordagem revela-se adequada para o conjunto de dados disponível, composto por apenas dois períodos de observação, em que a modelagem de efeitos fixos pode gerar uma perda significativa de variabilidade explicativa entre as cooperativas.

4.3 TESTES DE HETEROCEDASTICIDADE, NORMALIDADE E COLINEARIDADE

Para garantir a validade e robustez das estimativas obtidas por meio do modelo de Mínimos Quadrados Ordinários (OLS), foram realizados testes para verificar a presença de heterocedasticidade, normalidade dos resíduos e colinearidade entre as variáveis explicativas. Esses testes são essenciais para assegurar que as suposições básicas do OLS sejam atendidas (Baltagi, 2011; Brooks, 2014; Gujarati; Porter, 2011).

A heterocedasticidade ocorre quando a variância dos erros não é constante ao longo das observações, violando uma das premissas fundamentais do OLS. Para testar a presença de heterocedasticidade, foi utilizado o teste de Breusch-Pagan para heterocedasticidade (Gujarati; Porter, 2011). O teste verificou a existência de uma relação entre os erros e as variáveis independentes, indicando que a hipótese nula de homocedasticidade foi rejeitada, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Teste de Heterocedasticidade

```
Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Assumption: Normal error terms
Variable: Fitted values of PMCA

H0: Constant variance

      chi2(1) = 22.95
Prob > chi2 = 0.0000
```

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante da presença de heterocedasticidade, o modelo foi ajustado por meio da utilização de erros padrão robustos, conforme recomendado por Gujarati e Porter (2011) e Brooks (2014), garantindo a consistência e robustez das estimativas.

Quanto à normalidade dos resíduos, esta é uma suposição para o modelo de Mínimos Quadrados Ordinários (OLS). Para avaliar se os resíduos seguem uma distribuição normal, foi realizado o teste de Shapiro-Wilk, conforme o Quadro 6. Esse teste é amplamente utilizado devido à sua eficácia na detecção de desvios da normalidade (Gujarati; Porter, 2011).

Quadro 6 - Teste de Normalidade

Shapiro-Wilk W test for normal data					
Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
residuals	426	0.73291	77.797	10.391	0.00000

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados do teste de normalidade, apresentados no Quadro 6, indicam que a hipótese nula de normalidade foi rejeitada, sugerindo que os resíduos do modelo não seguem uma distribuição normal. Embora essa violação seja uma preocupação, Gujarati e Porter (2011) ressaltam que, em amostras grandes, o Teorema do Limite Central (TLC) deve ser considerado, tornando a normalidade dos resíduos menos relevante para a validade das inferências. O TLC afirma que, à medida que o tamanho da amostra aumenta, a distribuição da média das amostras tende a uma distribuição normal, independentemente da distribuição original dos dados. Assim, em grandes amostras, como a utilizada neste estudo, o OLS continua sendo um método consistente e eficaz para estimar os parâmetros do modelo (Gujarati; Porter, 2011).

Nesse mesmo sentido, Brooks (2014) aponta que, para grandes amostras, a violação da normalidade dos resíduos não compromete os resultados, desde que as demais suposições do modelo OLS sejam atendidas. Ele argumenta que, com amostras suficientemente grandes, os coeficientes estimados pelo OLS permanecem não viesados e eficientes, desde que correções sejam feitas para potenciais problemas, como heterocedasticidade.

Por fim, Baltagi (2010) também endossa o uso do OLS em amostras grandes, justificando que o Teorema do Limite Central garante que as estimativas obtidas pelo OLS convergem para a verdadeira distribuição dos parâmetros conforme o tamanho da amostra aumenta. Essa propriedade permite que o OLS seja amplamente utilizado, mesmo na presença de resíduos que não seguem uma distribuição normal. Dessa forma, a rejeição da normalidade dos resíduos neste estudo não compromete a validade dos resultados, visto que a amostra de 426 observações é suficientemente grande para que o Teorema do Limite Central assegure a consistência das estimativas do modelo OLS.

Já a colinearidade entre as variáveis explicativas pode comprometer a precisão das estimativas dos coeficientes, aumentando o erro padrão e dificultando a interpretação dos resultados, uma vez que torna mais difícil isolar os efeitos individuais de cada variável. Para avaliar a presença de colinearidade entre as variáveis do modelo, foi calculado o Fator de Inflação da Variância (VIF). O VIF mede quanto a variância de um coeficiente é inflacionada devido à colinearidade com outras variáveis explicativas no modelo. Valores de VIF acima de 10 indicam uma colinearidade significativa que pode afetar a confiabilidade das estimativas, sugerindo que uma variável pode estar altamente correlacionada com as demais, comprometendo a estabilidade do modelo (Baltagi, 2011; Brooks, 2014).

Quadro 7 - Fator de Inflação da Variância (VIF)

Variable	VIF	1/VIF
LNATIVO	1.90	0.526785
LNNUMASSOC	1.85	0.539551
LNIDADECOOP	1.44	0.694857
LNTAMANHOCA	1.26	0.792888
ROA	1.06	0.943392
IDADEMEDIACA	1.05	0.950569
ENDIVIDAMENTO	1.03	0.975372
ALAVANCAGEM	1.01	0.994245
Mean VIF	1.32	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados do teste de VIF, apresentados no Quadro 7, indicam que todas as variáveis possuem valores de VIF abaixo de 10, com uma média de 1.32, sugerindo a ausência de colinearidade entre as variáveis explicativas. Esse resultado confirma que as variáveis são suficientemente distintas entre si, permitindo tanto uma análise mais precisa dos efeitos de cada uma no modelo econométrico, quanto a utilização da regressão linear múltipla pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários (OLS).

4.4 ANÁLISE DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

O Quadro 8 apresenta os resultados estimados para o modelo econométrico utilizando a regressão linear múltipla pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários (OLS), incluindo o comando de erros padrões robustos, com o objetivo de corrigir o problema de heterocedasticidade.

Quadro 8 - Regressão Linear Múltipla

Linear regression		Number of obs	=	426		
		F(8, 417)	=	15.30		
		Prob > F	=	0.0000		
		R-squared	=	0.0532		
		Root MSE	=	.09363		
PMCA	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ROA	.166445	.0731191	2.28	0.023	.022717	.310173
LNTAMANHOCA	.0050792	.007874	0.65	0.519	-.0103985	.0205569
IDADEMEDIACA	-.0008828	.0007117	-1.24	0.216	-.0022816	.0005161
LNATIVO	-.0033118	.0031398	-1.05	0.292	-.0094837	.0028601
LNNUMASSOC	-.0006649	.0039528	-0.17	0.866	-.0084349	.007105
LNIDADECOOP	-.015251	.0080531	-1.89	0.059	-.0310807	.0005787
ENDIVIDAMENTO	.0017942	.0065489	0.27	0.784	-.0110788	.0146673
ALAVANCAGEM	.0039056	.0003885	10.05	0.000	.0031419	.0046693
_cons	.1233726	.0603919	2.04	0.042	.0046622	.2420831
. display e(r2_a)						
.03505509						

Fonte: Elaborado pelo autor

O coeficiente de determinação, ou R^2 , indica a proporção da variação na variável dependente (PMCA) que é explicada pelas variáveis independentes no modelo. Já o R^2 ajustado corrige o coeficiente para o número de regressores no modelo, sendo especialmente útil em modelos com muitas variáveis explicativas (Gujarati; Porter, 2011). Os resultados apresentados no Quadro 8 demonstram que o valor de R^2 é de 0,0532, ou 5,32%, e o de R^2 ajustado é de 0,3505, ou 3,505%. Assim, o valor de R^2 ajustado indica que 3,505% da variação na proporção de mulheres no conselho de administração é explicada pelas variáveis incluídas no modelo.

Quanto à estatística F, ela compara o modelo completo com todas as variáveis independentes com um modelo restrito sem variáveis independentes, ou seja, apenas com a constante. Se a estatística F for suficientemente grande, isso sugere que o modelo com variáveis independentes é significativamente melhor do que o modelo sem elas (Gujarati; Porter, 2011). O Quadro 8 apresenta um resultado de F de 15,30, com significância $\text{Prob} > F = 0,000$, indicando que o modelo é altamente significativo, sendo que as variáveis possuem poder preditivo sobre a variável dependente PMCA.

Os resultados da análise do modelo econométrico indicam que a variável explicativa ROA, que representa o desempenho financeiro da cooperativa, apresentou relação positiva e significativa com a proporção de mulheres no conselho de administração. O p-valor associado ao coeficiente de ROA é 0,023, sendo estatisticamente significativo ao nível de 5%. Isso sugere que o efeito de ROA sobre a PMCA é robusto e não é um resultado obtido ao acaso. Esse resultado confirma o esperado neste estudo: quanto maior o ROA, maior a participação de mulheres no conselho de administração nas cooperativas. Pode-se depreender, portanto, que cooperativas com melhor desempenho financeiro refletem as práticas institucionais que favorecem uma maior diversidade nos conselhos de administração, atendendo a pressões formais e informais por maior inclusão de mulheres em sua estrutura organizacional.

Nesse sentido, os achados de Saeed, Belghitar e Yousaf (2016) corroboram os resultados encontrados na presente tese, uma vez que os autores identificaram que o desempenho financeiro (ROA) está positivamente associado à diversidade de gênero nos conselhos de administração em empresas de mercados emergentes. Assim, os resultados deste estudo também apresentam evidências de que empresas com melhores desempenhos financeiros são mais propensas a incluir mulheres em seus conselhos.

Da mesma forma, Patrício (2014) destaca que empresas com melhor desempenho, especialmente aquelas com maior ROA, tendem a ter uma maior proporção de mulheres no conselho de administração. Assim, a pesquisa encontrou uma relação positiva entre essas variáveis, sugerindo que o desempenho financeiro pode ser um fator determinante na escolha de incluir mulheres nos conselhos, tanto para melhorar a governança quanto para atender a pressões institucionais. O estudo de Pessoa et al. (2020) também revela uma relação positiva e significativa entre o

ROA e a participação de mulheres nos conselhos de administração, sugerindo que empresas com melhor desempenho financeiro tendem a incluir mais mulheres em suas estruturas de governança. Tal relação pode ser interpretada como um reflexo da capacidade dessas empresas de se alinharem às pressões institucionais, tanto formais quanto informais, que promovem a inclusão de gênero.

Quanto à variável LNTAMANHOCA, que representa o número de membros que compõem o conselho de administração de cada cooperativa, os resultados apresentados no Quadro 8 demonstram um p-valor = 0,519, indicando que não há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula. Portanto, o tamanho do conselho de administração não tem um efeito significativo sobre a PMCA na presente amostra. Apesar de a grande maioria da literatura empírica encontrar relação positiva entre tamanho do conselho de administração e a presença de mulheres nos conselhos, o resultado da presente tese vai ao encontro dos estudos de Singh e Vinnicombe (2004) e de Pessoa et al. (2020). Em ambos os estudos não foram encontradas relações estatisticamente significativas entre o número de membros do conselho e a presença de mulheres no conselho de administração.

Em relação à variável IDADEMEDIACA, que indica a idade média dos membros do conselho de administração de cada cooperativa, o Quadro 8 apresenta que não há relação estatisticamente significativa entre esta variável e a participação de mulheres no conselho de administração, com p-valor de 0,216 para a presente amostra. A literatura apresenta resultados ambíguos para tal relação, com alguns estudos apresentando evidências de que existe uma relação significativa e negativa entre a idade média dos membros do conselho de administração e a presença de mulheres, sugerindo que conselhos com membros mais jovens tendem a incluir mais mulheres, enquanto conselhos mais antigos são menos propensos a diversificar em termos de gênero (Ahmed et al., 2018; Bianco; Ciavarella; Signoretti, 2015; Geiger; Marlin, 2012; Ruigrok; Peck; Tacheva, 2007). Contudo, os achados dos estudos de Singh e Vinnicombe (2004) e de Knippen, Shen e Zhu (2019) não evidenciaram uma relação direta e significativa entre a idade média dos conselheiros e o número de mulheres no conselho de administração, o que está em consonância com os resultados apresentados no Quadro 8.

Quanto à variável LNATIVO, que representa o valor total do ativo e é utilizada como uma métrica para avaliar o tamanho de cada cooperativa, a literatura empírica majoritariamente aponta para uma relação positiva entre essa variável e a

participação de mulheres no conselho de administração (Ahmed et al., 2018; Carrasco et al., 2015; Hutchinson; Mack; Plastow, 2015; Nekhili; Gatfaoui, 2013; Oyotode-Adebile; Ujah, 2021; Saeed et al., 2019; Saeed; Belghitar; Yousaf, 2016). Tais estudos apontam que empresas maiores, medidas pelo tamanho do ativo, tendem a ter mais mulheres em seus conselhos, indicando que o tamanho da empresa é um fator significativo para promover a diversidade de gênero. Todavia, os achados de Mateos de Cabo, Iturrioz Del Campo e Gimeno (2009) e de Patrício (2014) indicam uma relação negativa entre o tamanho do ativo e a participação de mulheres no conselho de administração. Ao investigar o papel das mulheres nas tomadas de decisão em cooperativas espanholas, Mateos De Cabo, Iturrioz Del Campo e Gimeno (2009) apontam que cooperativas menores, com menor volume de ativos, apresentam uma maior presença de mulheres em seus conselhos. Os autores explicam que cooperativas maiores tendem a operar de maneira mais semelhante a empresas convencionais, onde a governança é mais formalizada e os conselhos acabam por refletir práticas tradicionais. Por fim, o estudo de Pessoa et al. (2020) indica que não há uma relação significativa entre o tamanho do ativo e a presença de mulheres no conselho de administração. O resultado apresentado no Quadro 8, aponta para o mesmo caminho, uma vez que o p-valor de 0,292 não fornece evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula, ou seja, o ativo não exerce influência sobre a participação feminina nos conselhos de administração das cooperativas analisadas.

A outra variável que reflete o tamanho da cooperativa é LNNUMASSOC, que representa o número de cooperados presentes nas cooperativas. O Quadro 8 apresenta um p-valor de 0,866, indicando que não há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula, ou seja, o número de cooperados não exerce influência sobre a participação de mulheres nos conselhos de administração das cooperativas da amostra. Esse resultado se contrapõe ao estudo de Meliá-Martí, Tormo-Carbó e Juliá-Igual (2020), que sugere que cooperativas maiores, com mais associados, tendem a adotar estruturas de governança mais inclusivas, facilitando a presença feminina nos conselhos.

Os resultados do Quadro 8 indicam uma relação negativa entre a variável LNIDADECOOP, que representa a idade das cooperativas, e a participação de mulheres nos conselhos de administração, com um coeficiente de -1,89 e um p-valor de 0,059. Esse achado sugere que, à medida que as cooperativas se tornam mais

antigas, a inclusão de mulheres nos conselhos se torna menos provável. Apesar de alguns estudos indicarem uma relação positiva entre tais variáveis (Oliveira; Zhang, 2022; Patrício, 2014; Saeed et al., 2019), esse resultado está em consonância com os estudos de Hillman, Shropshire e Cannella (2007) e de Mateos de Cabo, Iturrioz del Campo e Gimeno (2009), que também identificaram uma relação negativa entre a idade das organizações e a diversidade de gênero nos conselhos. Ambos os estudos sugerem que organizações mais antigas tendem a adotar práticas de governança mais conservadoras, o que dificulta a inclusão feminina nas estruturas decisórias.

Esse fenômeno pode ser explicado pelo conceito de *path dependence*. Segundo North (1990), as instituições, uma vez estabelecidas, reforçam comportamentos ao longo do tempo, tornando-se resistentes a mudanças. No caso das cooperativas mais antigas, as normas culturais e institucionais tradicionais que historicamente marginalizaram a participação feminina podem continuar exercendo uma forte influência, perpetuando estruturas de poder que são difíceis de alterar, mesmo diante de pressões por maior diversidade.

Essas instituições formais e informais moldam os incentivos para mudança organizacional. North (1990) destaca que as restrições informais, como as normas sociais e culturais, tendem a ser particularmente resistentes à mudança, o que pode explicar por que cooperativas mais antigas não se adaptam tão rapidamente às demandas por maior inclusão das mulheres nos conselhos de administração. Esse comportamento é reforçado pelo estudo de Mateos de Cabo; Iturrioz del Campo; Gimeno (2009), que conclui que cooperativas mais antigas, especialmente no setor agroalimentar, são menos propensas a incluir mulheres em seus conselhos.

Por outro lado, a marginal significância do p-valor de 0,059 sugere que essa relação negativa está próxima do limiar estatístico, indicando uma tendência que, embora não estatisticamente significativa ao nível de 5%, pode refletir uma resistência à mudança nas cooperativas mais antigas. Como argumenta North (1990), as organizações operam dentro de um arcabouço institucional que define os incentivos à mudança. Os princípios cooperativos, enquanto instituições formais, promovem a participação democrática e inclusiva, mas podem enfrentar resistências baseadas em regras informais estabelecidas, especialmente em cooperativas mais antigas. Assim, em cooperativas mais antigas, esses incentivos à mudança podem

ser mais fracos ou menos alinhados com as pressões por diversidade, perpetuando barreiras à participação feminina.

Em relação à variável ENDIVIDAMENTO, que é a razão entre o capital de terceiros (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante) e o Ativo Total da cooperativa, o Quadro 8 indica que não há uma relação significativa entre o endividamento e a proporção de mulheres no conselho de administração (PMCA), conforme evidenciado pelo p-valor de 0,784. Esse achado sugere que, nas cooperativas analisadas, o endividamento não influencia a inclusão das mulheres nos conselhos. Este resultado vai de encontro aos achados de Ahmed et al. (2018), que identificaram uma relação positiva entre o endividamento e a presença de mulheres nos conselhos de empresas australianas. Enquanto o estudo de Ahmed et al. (2018) sugere que as empresas podem optar por incluir mais mulheres em seus conselhos, associando essa decisão a um comportamento mais conservador na gestão do endividamento, nas cooperativas da amostra, o endividamento parece não desempenhar um papel relevante na determinação da participação das mulheres em seus conselhos de administração.

Por fim, ao analisar os resultados do Quadro 8 quanto à variável ALAVANCAGEM, que representa o risco de cada cooperativa da amostra, verifica-se uma relação altamente significativa entre essa variável e a proporção de mulheres no conselho de administração (PMCA), com um p-valor de 0,000. Esse achado sugere que, à medida que as cooperativas aumentam seus níveis de alavancagem, a participação de mulheres nos conselhos também cresce. Esse resultado está em consonância com os estudos de Hutchinson, Mack e Plastow (2015) e Oyotode-Adebile e Ujah (2021), que também encontraram uma relação positiva entre alavancagem e diversidade de gênero nos conselhos, sugerindo que empresas mais alavancadas podem buscar maior diversidade em seus conselhos como parte de suas práticas de governança e gerenciamento de riscos.

Por outro lado, esse resultado contrasta com os achados negativos de Mateos de Cabo, Iturrioz del Campo e Gimeno (2009) e Mateos de Cabo, Gimeno e Nieto (2012), que apontaram uma relação negativa entre alavancagem e participação feminina nos conselhos de administração, sugerindo que empresas com maior risco tendem a adotar práticas mais conservadoras, resultando em menos inclusão de mulheres. Além disso, o resultado encontrado neste estudo também diverge de

estudos como o de Nekhili e Gatfaoui (2013) e Oliveira e Zhang (2022), que não encontraram nenhuma relação significativa entre essas variáveis.

Quando são consideradas questões como a alavancagem financeira e a diversidade no conselho de administração, pode-se conectar esses conceitos à estrutura teórica de North (1990). A alavancagem aumenta o risco financeiro de uma cooperativa e a inclusão de mulheres no conselho de administração poderia, então, ser vista como uma resposta institucional a esses riscos. Este argumento baseia-se na ideia de North (1990) sobre eficiência adaptativa em que ele explica que instituições bem-sucedidas são aquelas que conseguem se adaptar às mudanças no ambiente externo e interno, criando mecanismos para enfrentar os desafios, como crises financeiras ou mudanças no mercado.

Sob o prisma cooperativo, em cooperativas com maior alavancagem financeira, os princípios cooperativistas podem ser tensionados pela necessidade de adotar uma governança mais robusta e diversificada, buscando reduzir os riscos associados à maior exposição financeira. Nesse contexto, a inclusão de mulheres nos conselhos pode ser uma estratégia para alinhar melhor a governança com as pressões tanto de instituições formais quanto de instituições informais que valorizam a diversidade de gênero. Assim, as cooperativas alavancadas, ao enfrentarem maior pressão para gerenciar riscos de maneira eficaz, podem buscar uma maior inclusão de mulheres nos conselhos como parte de uma estratégia de alinhamento com as boas práticas de governança e também com os princípios cooperativistas que incentivam a participação inclusiva.

Quadro 9 - Regressão Linear Múltipla com *dummy* da região Sul

Linear regression		Number of obs	=	426		
		F(9, 416)	=	15.92		
		Prob > F	=	0.0000		
		R-squared	=	0.0570		
		Root MSE	=	.09356		
PMCA	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ROA	.1622475	.0734899	2.21	0.028	.0177897	.3067054
LNTAMANHOCA	.0092688	.0082365	1.13	0.261	-.0069216	.0254592
IDADEMEDIACA	-.0009883	.0007209	-1.37	0.171	-.0024054	.0004287
LNATIVO	-.003459	.0031559	-1.10	0.274	-.0096624	.0027444
LNNUMASSOC	.0001374	.0039983	0.03	0.973	-.007722	.0079968
LNIDADECOOP	-.0150575	.0080347	-1.87	0.062	-.0308512	.0007362
ENDIVIDAMENTO	.0018524	.0068848	0.27	0.788	-.011681	.0153858
ALAVANCAGEM	.0037766	.0003826	9.87	0.000	.0030245	.0045286
SULDUMMY	-.0148879	.0091193	-1.63	0.103	-.0328136	.0030378
_cons	.1247743	.0603925	2.07	0.039	.0060619	.2434868

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 9 apresenta os resultados estimados utilizando a regressão linear múltipla incluindo a variável *dummy* “SULDUMMY” que identifica as cooperativas com sede na região Sul do Brasil.

Ao examinar o Quadro 9, verifica-se que houve pouca alteração nos resultados da estatística F e do R² quando comparados aos resultados apresentados no Quadro 8, ou seja, sem analisar as regiões. A variável regional SULDUMMY apresenta um p-valor de 0.103, o que indica que esta variável não é estatisticamente significativa a 5%, mas está próxima do nível de significância de 10%. Isso sugere uma leve tendência negativa, porém, sem evidências fortes o suficiente para afirmar que a localização na região sul impacta negativamente a proporção de mulheres no conselho.

O Quadro 10 exibe os resultados obtidos por meio da regressão linear múltipla, incorporando a variável 'SUDESTEDUMMY', que representa as cooperativas com sede na região Sudeste do país.

Quadro 10 - Regressão Linear Múltipla com *dummy* da região Sudeste

Linear regression		Number of obs	=	426	
		F(9, 416)	=	16.84	
		Prob > F	=	0.0000	
		R-squared	=	0.0555	
		Root MSE	=	.09363	
PMCA	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
ROA	.1698969	.0734838	2.31	0.021	.0254511 .3143426
LNTAMANHOCA	.0085123	.0082074	1.04	0.300	-.0076208 .0246454
IDADEMEDIACA	-.0008982	.0007126	-1.26	0.208	-.0022989 .0005025
LNATIVO	-.0033923	.0031432	-1.08	0.281	-.0095707 .0027862
LNUMASSOC	-.0007042	.0039435	-0.18	0.858	-.0084558 .0070474
LNIDADECOOP	-.0164783	.0081706	-2.02	0.044	-.0325391 -.0004175
ENDIVIDAMENTO	.0026724	.0067788	0.39	0.694	-.0106525 .0159973
ALAVANCAGEM	.0040028	.0003582	11.17	0.000	.0032986 .0047069
SUDESTEDUMMY	.0100294	.0095548	1.05	0.294	-.0087523 .0288111
_cons	.1163515	.0607245	1.92	0.056	-.0030135 .2357165

Fonte: Elaborado pelo autor

Como mostra o Quadro 10, a variável regional SUDESTEDUMMY apresenta um p-valor de 0.295, indicando que a localização nesta região não é estatisticamente significativa para explicar variações na proporção de mulheres no conselho de administração das cooperativas presentes na amostra. O Quadro 11 por

sua vez apresenta a inclusão da variável regional CENTROOESTEDUMMY, que representa as cooperativas localizadas na região Centro-Oeste do Brasil.

Quadro 11 - Regressão Linear Múltipla com *dummy* da região Centro-Oeste

Linear regression		Number of obs	=	426		
		F(9, 416)	=	13.35		
		Prob > F	=	0.0000		
		R-squared	=	0.0535		
		Root MSE	=	.09373		
PMCA	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ROA	.1635026	.0722066	2.26	0.024	.0215673	.3054379
LNTAMANHOCA	.004799	.0078418	0.61	0.541	-.0106155	.0202134
IDADEMEDIACA	-.0009039	.0007243	-1.25	0.213	-.0023277	.0005198
LNATIVO	-.0032553	.0031476	-1.03	0.302	-.0094425	.002932
LNNUMASSOC	-.0004951	.0039647	-0.12	0.901	-.0082884	.0072982
LNIDADECOOP	-.0147102	.0082467	-1.78	0.075	-.0309207	.0015003
ENDIVIDAMENTO	.0014544	.0067411	0.22	0.829	-.0117964	.0147052
ALAVANCAGEM	.0038246	.0004568	8.37	0.000	.0029268	.0047225
CENTROOESTEDUMMY	.0045007	.0152658	0.29	0.768	-.0255069	.0345084
_cons	.1219883	.0603809	2.02	0.044	.0032986	.240678

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à variável regional CENTROOESTEDUMMY, como apresentado no Quadro 11, esta apresenta um p-valor de 0,768, ou seja, a localização nesta região também não é estatisticamente significativa para ser considerado como fator explicativo para as diferenças na proporção de mulheres nos conselhos de administração das cooperativas estudadas. Já o Quadro 12 apresenta a inclusão da variável regional NORDESTEDUMMY, que representa as cooperativas localizadas na região Nordeste do país.

Quadro 12 - Regressão Linear Múltipla com *dummy* da região Nordeste

Linear regression		Number of obs	=	426		
		F(9, 416)	=	13.51		
		Prob > F	=	0.0000		
		R-squared	=	0.0533		
		Root MSE	=	.09374		
PMCA	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ROA	.1662606	.0732428	2.27	0.024	.0222885	.3102326
LNTAMANHOCA	.0050954	.0078728	0.65	0.518	-.01038	.0205708
IDADEMEDIACA	-.0008764	.0007118	-1.23	0.219	-.0022756	.0005228
LNATIVO	-.0032284	.0032116	-1.01	0.315	-.0095414	.0030845
LNNUMASSOC	-.0008005	.004098	-0.20	0.845	-.0088559	.0072549
LNIDADECOOP	-.0153284	.0080745	-1.90	0.058	-.0312002	.0005435
ENDIVIDAMENTO	.0018307	.0065797	0.28	0.781	-.0111029	.0147642
ALAVANCAGEM	.003908	.00039	10.02	0.000	.0031414	.0046745
NORDESTEDUMMY	-.0078341	.0463212	-0.17	0.866	-.0988869	.0832187
_cons	.1227562	.0604398	2.03	0.043	.0039507	.2415616

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, como apresentado no Quadro 12, a variável NORDESTEDUMMY tem um p-valor de 0,866, demonstrando também que a localização das cooperativas da amostra nessa região também não é estatisticamente significativa para justificar mudanças na proporção de mulheres nos conselhos de administração das cooperativas da amostra. A *dummy* que representa a região Norte foi excluída dos cálculos pois possui apenas uma cooperativa na amostra, e poderia, assim, enviesar possíveis resultados.

Tais achados contrastam com a literatura empírica, que aponta para a influência significativa da região na presença de mulheres em conselhos de administração (Low; Roberts; Whiting, 2015; Mateos De Cabo; Gimeno; Nieto, 2012; Pessoa et al., 2020; Saeed; Belghitar; Yousaf, 2016). Diferentemente da presente análise, que avalia o efeito de regiões dentro de um único país, esses estudos se concentram em comparações internacionais, ou seja, em países diferentes. Portanto, essa divergência nos resultados pode ser explicada pelo fato de que a cultura entre diferentes regiões de um mesmo país tende a ser mais homogênea do que entre países distintos. Em um contexto nacional, como o das cooperativas agropecuárias brasileiras, as normas e valores culturais, embora apresentem variações regionais, ainda tendem a compartilhar uma base cultural comum e são influenciadas por regras formais como regulamentações e políticas nacionais que estabelecem padrões semelhantes para inclusão de gênero.

4.5 TESTE DE ROBUSTEZ

Como teste de robustez, optou-se por utilizar a técnica de *bootstrap*, com 500 repetições. O *bootstrap* oferece uma alternativa valiosa em casos em que as suposições de normalidade são fracas mas o tamanho da amostra pode justificar o uso do Teorema do Limite Central. Como o ajuste do modelo de regressão múltipla resultou em um R^2 ajustado relativamente baixo, o uso do *bootstrap* reforça a confiança nos coeficientes obtidos, verificando sua estabilidade e reduzindo vieses potenciais nas estimativas (Hesterberg, 2011). A regressão linear utilizando a técnica de *bootstrap*, com 500 repetições é apresentada no Quadro 13.

Quadro 13 - Regressão Linear com *bootstrap*

Linear regression					Number of obs = 426	
					Replications = 500	
					Wald chi2(8) = 17.27	
					Prob > chi2 = 0.0274	
					R-squared = 0.0532	
					Adj R-squared = 0.0351	
					Root MSE = 0.0936	
PMCA	Observed coefficient	Bootstrap std. err.	z	P> z	Normal-based [95% conf. interval]	
ROA	.166445	.0746971	2.23	0.026	.0200414	.3128486
LNTAMANHOCA	.0050792	.007795	0.65	0.515	-.0101986	.0203571
IDADEMEDIACA	-.0008828	.0007048	-1.25	0.210	-.0022642	.0004987
LNATIVO	-.0033118	.0032314	-1.02	0.305	-.0096452	.0030215
LNNUMASSOC	-.0006649	.0038288	-0.17	0.862	-.0081693	.0068395
LNIDADECOOP	-.015251	.0083999	-1.82	0.069	-.0317146	.0012125
ENDIVIDAMENTO	.0017942	.0241935	0.07	0.941	-.0456242	.0492127
ALAVANCAGEM	.0039056	.0096808	0.40	0.687	-.0150685	.0228797
_cons	.1233726	.0913709	1.35	0.177	-.0557111	.3024564

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados do Quadro 13 apresentam um valor de teste de Wald de 17,27, uma Prob > chi2 com valor de 0,0274 e um R² ajustado no valor de 0,0351, muito próximos aos valores encontrados na regressão original. Tais resultados sugerem que o modelo é válido, robusto e significativo a 5%.

Quanto à análise individual da variável independente e das variáveis de controle, os resultados do bootstrap com 500 repetições mostram as seguintes alterações em relação à regressão original:

- ROA: O coeficiente de ROA manteve-se significativo após o *bootstrap*, com p-valor de 0.026 (anteriormente 0.023). Isso confirma que o desempenho financeiro (ROA) continua a ter uma relação positiva e significativa sobre a PMCA, embora com uma leve redução no nível de significância;
- LNTAMANHOCA: O coeficiente de LNTAMANHOCA não apresentou mudanças significativas, com p-valor de 0.515 (anteriormente 0.519). A variável não mostra evidências de uma relação significativa na PMCA, tanto na regressão original quanto após o *bootstrap*;
- IDADEMEDIACA: A variável continua não sendo estatisticamente significativa, com p-valor de 0.210 (anteriormente 0.216). Isso indica que a idade média do

conselho de administração não exerce relação significativa sobre a presença de mulheres no conselho;

- LNATIVO: Permanece não significativa, com p-valor de 0.309 (anteriormente 0.294), sugerindo que o tamanho da cooperativa não tem um efeito estatisticamente significativo na proporção de mulheres no conselho;
- LNNUMASSOC: O p-valor de 0.867 (anteriormente 0.866) continua indicando que o número de associados não tem uma relação significativa com a PMCA;
- LNIDADECOOP: a variável LNIDADECOOP apresentou um p-valor de 0.069 (anteriormente 0.059), levemente acima do nível de significância de 5%, mas ainda próxima do nível de 10%. Isso sugere uma possível tendência negativa da idade da cooperativa sobre a PMCA;
- ENDIVIDAMENTO: a variável ENDIVIDAMENTO tornou-se ainda menos significativa, com p-valor de 0.935 (anteriormente 0.788). Isso confirma que o endividamento não afeta de forma significativa a presença de mulheres no conselho;
- ALAVANCAGEM: a variável ALAVANCAGEM, que era altamente significativa na regressão original (p-valor de 0.000), perdeu completamente sua significância após o bootstrap (p-valor de 0.740). Esse resultado sugere que a relação inicialmente observada entre alavancagem e a PMCA não é robusta e pode ter sido um resultado espúrio influenciada por flutuações aleatórias na amostra original (Gujarati; Porter, 2011).

4.6 DISCUSSÃO DA HIPÓTESE

A hipótese formulada neste estudo sugere que a participação de mulheres nos conselhos de administração (PMCA) está positivamente relacionada com o desempenho financeiro, medido pelo Retorno sobre os Ativos (ROA), das cooperativas agropecuárias brasileiras. A justificativa para essa hipótese é fundamentada na Teoria Institucional pela perspectiva de Douglass North, que entende que as organizações são moldadas por instituições formais (leis, normas e regulamentos) e informais (valores e normas culturais) (North, 1990). A inclusão de mulheres em conselhos, neste contexto, reflete a adaptação das cooperativas às “regras do jogo” impostas pelas pressões institucionais.

Os resultados desta tese mostram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Retorno sobre os Ativos e a proporção de mulheres no conselho de administração das cooperativas agropecuárias, com p-valor de 0,023, o que indica que cooperativas com melhor desempenho financeiro tendem a ter uma maior proporção de mulheres em seus conselhos de administração. Esse achado confirma a hipótese formulada e está em linha com a literatura empírica. O estudo de Saeed, Belghitar e Yousaf (2016) em mercados emergentes constatou que um melhor desempenho financeiro, medido pelo ROA, é positivamente associado à diversidade de gênero nos conselhos de administração. De maneira semelhante, Patrício (2014) também identificou uma relação positiva entre ROA e a presença feminina nos conselhos de administração de empresas portuguesas, reforçando a ideia de que empresas com resultados financeiros mais expressivos tendem a incluir mais mulheres em seus órgãos de governança. Pessoa et al. (2020) ainda argumentam que, em empresas de países do BRICS, o ROA está associado a uma maior inclusão de mulheres em conselhos de administração, sugerindo uma adaptação às normas e pressões institucionais de inclusão.

Sob a ótica de North (1990), as organizações, e aí se incluem as cooperativas agropecuárias, com melhor desempenho financeiro são aquelas que já operam de acordo com as instituições formais, como as práticas de boa governança e controle de risco. Essas cooperativas podem, então, estar mais preparadas para adotar práticas que promovem a diversidade de gênero, como resposta às pressões institucionais por inclusão e igualdade. A presença de mulheres nos conselhos seria um reflexo de que essas cooperativas se alinham às instituições formais, em um contexto em que a diversidade de gênero é estabelecida por normas e regulamentos.

A partir dessa perspectiva, o ROA atua não só como uma medida de desempenho econômico, mas também como uma *proxy* do alinhamento institucional, indicando que as cooperativas com maior ROA já estão seguindo as “regras do jogo” e são, portanto, mais suscetíveis a incorporar a diversidade em seus conselhos. Assim, a relação positiva entre ROA e PMCA pode ser interpretada como evidência de que o bom desempenho financeiro facilita a adoção de práticas inclusivas, como consequência de exigências institucionais formais.

North (1990) também destaca a importância das instituições informais, que operam em conjunto com as instituições formais. Nesse sentido, a presença

feminina nos conselhos pode refletir não apenas um cumprimento das normas e regulamentos, mas também uma adaptação a normas culturais que reconhece o espaço da mulher na tomada de decisão das organizações cooperativas. Assim, cooperativas com melhor desempenho financeiro tendem a estar mais atualizadas em relação às expectativas sociais de seus associados e às transformações do ambiente organizacional. Esse alinhamento favorece a participação de mulheres nos conselhos de administração, refletindo um modelo de governança mais dinâmico e representativo. Por outro lado, cooperativas com menor participação feminina podem indicar estruturas administrativas menos adaptadas às demandas sociais e às expectativas dos próprios cooperados.

Dessa forma, o alinhamento das cooperativas com as regras formais e informais reforça a hipótese de que o ROA está positivamente relacionado com a participação feminina, representando não só um reflexo da conformidade formal, mas também uma estratégia para sustentar o compromisso com os princípios cooperativos e a adaptação cultural ao contexto institucional em que estão inseridas. Assim, a presença feminina nos conselhos de cooperativas agropecuárias brasileiras passa a ser vista como parte de um movimento de adaptação organizacional, refletindo as pressões institucionais que incentivam a inclusão e a equidade de gênero.

Portanto, considerando os resultados estatísticos, a hipótese proposta não pode ser rejeitada. À medida que as cooperativas do setor agropecuário adotam práticas que refletem um maior alinhamento com as normas institucionais, o que vai ao encontro dos princípios cooperativos, elas tendem a promover uma maior inclusão de mulheres em seus conselhos. Esse fenômeno ocorre não apenas como uma resposta a pressões regulatórias das instituições formais, mas também como um reflexo de valores mais amplos presentes nas normas culturais e nos princípios cooperativos que sustentam a igualdade de gênero.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese foi examinar se o desempenho financeiro, expresso pelo ROA, constitui um fator relevante para explicar a participação de mulheres no conselho de administração de cooperativas agropecuárias brasileiras. Sob a perspectiva da Teoria Institucional, na ótica de Douglass North, que considera a interação entre instituições formais e informais, a análise buscou verificar se um melhor desempenho financeiro se relaciona positivamente com a participação de mulheres nesses conselhos.

Além de representar uma medida de eficiência econômica, o ROA pode ser interpretado como uma *proxy* do alinhamento das cooperativas às normas e práticas institucionais socialmente aceitas, tanto formais quanto informais. Em um contexto em que as pressões institucionais estão cada vez mais voltadas para a inclusão e a diversidade, um desempenho financeiro robusto parece facilitar o cumprimento das expectativas sociais. Portanto, segundo os resultados encontrados, cooperativas com melhores resultados financeiros têm maior consonância com essas regras, o que pode se refletir em um aumento da participação feminina nos conselhos de administração.

Os resultados deste estudo corroboraram a hipótese inicial, que não foi rejeitada, indicando que o ROA é, de fato, um fator explicativo relevante para a presença de mulheres nos conselhos de administração das cooperativas agropecuárias analisadas. Esse achado reforça a ideia de que o sucesso financeiro pode ser um indicador para o cumprimento de regras institucionais inclusivas, contribuindo para um ambiente mais diverso e alinhado às práticas de equidade de gênero. As evidências encontradas neste estudo são suportadas tanto pela literatura teórica (North, 1990), quanto pela literatura empírica (Patrício, 2014; Pessoa et al., 2020; Saeed; Belghitar; Yousaf, 2016).

Quanto às outras variáveis que poderiam explicar a participação das mulheres no conselho de administração de cooperativas agropecuárias, apenas a idade da cooperativa desde sua fundação apresentou significância estatística a 10%. Este resultado sugere, ainda que de forma limitada, que uma cooperativa mais antiga tende a ter uma menor proporção de mulheres no conselho. Isso pode indicar que as cooperativas mais antigas têm menor capacidade de adaptação às mudanças

institucionais. As demais variáveis não foram estatisticamente significativas para poderem explicar a diversidade de gênero no conselho de administração.

De maneira geral, as cooperativas analisadas revelam uma baixa participação de mulheres em seus conselhos de administração, refletindo uma estrutura que ainda tende a seguir padrões históricos e culturais que limitam o acesso feminino a essas posições de liderança. Esse quadro também evidencia um desalinhamento com o princípio cooperativista da gestão democrática, que pressupõe a participação equitativa dos membros na governança da organização, indicando a necessidade de que os organismos cooperativos fomentem a assimilação desse princípio de maneira mais efetiva. Esse cenário pode ser transformado mediante o fortalecimento de normas formais e informais que promovam a equidade entre homens e mulheres, sendo fundamental que entidades representativas do setor cooperativista incentivem essa mudança. Isso porque a mera formalização do princípio da gestão democrática não é suficiente se os organismos responsáveis pela capacitação e orientação das cooperativas não sensibilizarem seus associados sobre a importância da coerência entre a regulamentação formal e a respectiva prática no cotidiano das organizações.

No âmbito das normas formais, políticas institucionais e regulamentos específicos podem ser implementados para encorajar uma composição mais equilibrada nos conselhos, favorecendo práticas de inclusão e valorização das mulheres. Já no que tange às normas informais, mudanças culturais que incentivem a aceitação da presença feminina nas esferas decisórias podem ser promovidas por meio de ações que reforcem a importância da equidade. A atuação conjunta dessas forças normativas poderia, assim, não apenas ampliar a participação das mulheres, mas também alinhar as cooperativas aos padrões institucionais que valorizam a igualdade de oportunidades.

Portanto, as cooperativas, por sua própria natureza e pelos valores que defendem, estão ainda mais pressionadas a seguir as "regras do jogo" institucionais, uma vez que a inclusão de mulheres nos conselhos se alinha diretamente com os ideais cooperativos de participação voluntária, democracia e inclusão social. Essa correspondência entre os princípios cooperativos e a presença feminina nos conselhos reforça o potencial dessas organizações em adotarem práticas que valorizem a inclusão, alinhando-se tanto às expectativas institucionais quanto aos valores que orientam sua própria estrutura.

As limitações deste estudo incluem a restrição às cooperativas do ramo agropecuário e a concentração geográfica das cooperativas, em sua maioria localizadas nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros ramos e regiões do Brasil. Além disso, a amostra incluiu cooperativas com dados contábeis disponíveis para os anos de 2021 e 2022, o que restringe a análise temporal dos efeitos observados. Ainda, embora o modelo econométrico tenha capturado variáveis-chave, outras variáveis de natureza financeira, social e organizacional poderiam oferecer *insights* adicionais, caso fossem incorporadas. Por fim, não foi analisada a relação inversa, ou seja, se a presença de mulheres em conselhos de administração é fator explicativo do desempenho financeiro nas cooperativas observadas.

Dadas as limitações identificadas, sugere-se que pesquisas futuras explorem o efeito do desempenho financeiro na inclusão feminina em conselhos de cooperativas de outros setores, regiões e países, considerando contextos culturais diversos, além da possibilidade de explorar a influência da presença de mulheres em conselhos no desempenho financeiro deste tipo de organização. A realização de estudos internacionais poderia esclarecer como diferentes realidades institucionais e socioeconômicas influenciam a participação feminina nas cooperativas agropecuárias. Ademais, a inclusão de variáveis que captem o impacto de fatores culturais e sociais poderá enriquecer a compreensão sobre as dinâmicas institucionais que influenciam essas práticas. Para além da Teoria Institucional, o uso de outras abordagens teóricas poderia oferecer novas perspectivas e aprofundar o entendimento das motivações e dos desafios para a inclusão. Por fim, estudos longitudinais que acompanhem cooperativas ao longo de vários anos poderiam fortalecer o entendimento sobre as relações causais entre desempenho financeiro e diversidade nos conselhos de administração.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, S. N. The causes of gender diversity in Malaysian large firms. **Journal of Management and Governance**, v. 18, n. 4, p. 1137–1159, 2014.
- 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.
- AHMED, A. et al. Determinants of women representation on corporate boards: evidence from Australia. **Accounting Research Journal**, v. 31, n. 3, p. 326–342, 2018.
- ALVES, A. C.; FARIAS, M. C. Reforma Trabalhista e Direitos das Mulheres : Vulnerabilidade e Discriminação no Mercado e no Contrato de Trabalho. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, v. 6, 2020.
- ARORA, A. Gender diversity in boardroom and its impact on firm performance. **Journal of Management and Governance**, v. 26, n. 3, p. 735–755, 2021.
- ARRUDA, L. V. C.; MONTEZUMA, T. F. P. F. Direitos flexibilizados - análise da reforma trabalhista face à proteção do trabalho da mulher. **Revista Insurgência**, v. 5, n. 2, 2019.
- BABIC, A.; HANSEZ, I. The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. **Frontiers in Psychology**, v. 12, n. March, p. 1–17, 2021.
- BALTAGI, B. H. **Solutions Manual for Econometrics**. 2. ed. New York: Springer, 2010.
- BARASUOL, A. **Narrativas contadas e escritas que agem: experiências de mulheres em ambientes educacionais e cooperativos**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Maria, 2022.
- BASTIDA, M.; OLVEIRA, A.; VÁZQUEZ TAÍN, M. Á. Are cooperatives gender sensitive? A confirmatory and predictive analysis of women’s collective entrepreneurship. **Annals of Public and Cooperative Economics**, n. December 2021, p. 1–25, 2022.
- BHAGAT, S.; BOLTON, B. Corporate governance and firm performance. **Journal of Corporate Finance**, v. 14, n. 3, p. 257–273, 2008.
- BIANCO, M.; CIAVARELLA, A.; SIGNORETTI, R. Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. **Corporate Governance: An International Review**, v. 23, n. 2, p. 129–144, 2015.
- BIEREMA, L. L. Women’s Leadership: Troubling Notions of the “Ideal” (Male) Leader. **Advances in Developing Human Resources**, v. 18, n. 2, p. 119–136, 2016.
- BOEHNKE, J.; GAY, V. The Missing Men World War I and Female Labor Force

Participation. **Journal of Human Resources**, v. 57, n. 4, p. 1209–1241, 2022.

BOESSIO, A. T. **Gênero, performance e experiência: um descortinar da pesquisa em contextos rurais mediada por afetos**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Maria, 2021.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; PAVELIN, S. Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 2, p. 393–403, 15 mar. 2007.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Lex: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 mai. 2023.

_____. **Lei nº 9.799, de 26 de maio de 1999**. Insere na Consolidação das Leis do Trabalho regras sobre o acesso da mulher ao mercado de trabalho e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9799.htm>. Acesso em: 23 mai. 2023.

_____. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 23 mai. 2023.

_____. **Lei nº 14.611, de 03 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:lei:2023-07-03;14611>. Acesso em: 05 jul. 2023.

_____. Ministério da Economia. Arrecadação federal alcança R\$ 1,878 trilhão em 2021, alta real de 17,36% sobre o ano anterior. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/01/arrecadacao-federal-alcanca-r-1-878-trilhao-em-2021-alta-real-de-17-36-sobre-o-ano-anterior>. Acesso: 10 out. 2024.

BREWER, N.; MITCHELL, P.; WEBER, N. Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles. **International Journal of Conflict Management**, v. 13, n. 1, p. 78–94, jan. 2002.

BROOKS, C. **Introductory Econometrics for Finance**. 3. ed. New York: Cambridge University Press, 2014.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; BUENO, G. Feminilidade Na Gestão: Sensibilidade E Sensualidade Na Percepção De Mulheres Gerentes Em Uma Instituição Financeira. **Revista Alcance**, v. 23, n. 2, p. 142, 2016.

BURRESS, M. J.; COOK, M. L. **Director development and board-CEO relations: Do recommendations from corporate governance apply to the agribusiness cooperative?** Working Paper, University of Missouri. [s.l: s.n.].

BYLES, J. M. Women's experience of world war one: Suffragists, pacifists and poets. **Women's Studies International Forum**, v. 8, n. 5, p. 473–487, 1985.

BYRNES, J. P.; MILLER, D. C.; SCHAFER, W. D. Gender differences in risk taking: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 125, n. 3, p. 367–383, 1999.

CALIL, L. E. S. **Direito do trabalho da mulher: a questão da igualdade jurídica frente a desigualdade fática.** [s.l.] Léa Elisa Silingowschi Calil, 2007.

CARRASCO, A. et al. Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias? **Journal of Business Ethics**, v. 129, n. 2, p. 429–444, 2015.

CARTER, D. A. et al. The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. **Corporate Governance**, v. 18, n. 5, p. 396–414, 2010.

CÉ, P. R. P.; SEIBERT, R. M. **Liderança autêntica versus liderança feminina: semelhanças e diferenças no contexto do capitalismo consciente.** Santo Ângelo: EdiURI, 2024.

CHAPPELL, L.; WAYLEN, G. Gender and the hidden life of institutions. **Public Administration**, v. 91, n. 3, p. 599–615, 2013.

COHEN, J. R. et al. An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. **Journal of Business Ethics**, v. 164, n. 1, p. 17–38, 2020.

DE JONGE, A. The glass ceiling that refuses to break: Women directors on the boards of listed firms in China and India. **Women's Studies International Forum**, v. 47, n. PB, p. 326–338, 2014.

DE PLEIJT, A.; VAN ZANDEN, J. L. Two worlds of female labour: gender wage inequality in western Europe, 1300–1800†. **Economic History Review**, v. 74, n. 3, p. 611–638, 2021.

DRUSKAT, V. U. Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. **The Leadership Quarterly**, v. 5, n. 2, p. 99–119, 1994.

DUGUID, F.; WEBER, N. **Gender Equality and Women's Empowerment in Cooperatives: a literature review.** [s.l.] International Co-operative Alliance, 2016.

EAGLY, A. H. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? **Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 459–474, 2005.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 233–256, 1990.

ESTEBAN-SALVADOR, L.; GARGALLO-CASTEL, A.; PÉREZ-SANZ, J. The

presidency of the governing boards of cooperatives in Spain: a gendered approach. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 7, n. 1, p. 34–41, 2019.

ESTEBAN-SALVADOR, M. L. Variables Influencing the Gender Composition of Boards: The Spanish Evidence. **Journal of Women, Politics and Policy**, v. 32, n. 4, p. 305–332, 2011.

ESTEBAN SALVADOR, M. L. ¿Son las cooperativas más favorables a la presencia de mujeres en los consejos que otras entidades? **REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos**, v. 110, n. 110, p. 96–128, 3 abr. 2013.

ESTEBAN SALVADOR, M. L.; GARGALLO CASTEL, A. F.; PÉREZ SANZ, F. J. ¿Presentan las cooperativas contextos favorables para la igualdad de género?: Especial referencia a la provincia de Teruel. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 88, p. 61, 29 maio 2016.

FARRELL, K. A.; HERSCH, P. L. Additions to corporate boards: The effect of gender. **Journal of Corporate Finance**, v. 11, n. 1–2, p. 85–106, 2005.

FERGUSON, H.; KEPE, T. Agricultural cooperatives and social empowerment of women: a Ugandan case study. **Development in Practice**, v. 21, n. 3, p. 421–429, 2011.

FERNER, A.; ALMOND, P.; COLLING, T. Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of “workforce diversity” in US multinationals. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 3, p. 304–321, 2005.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2006.

GEIGER, S. W.; MARLIN, D. The Relationship Between Organizational / Board Characteristics and the Extent of Female Representation on Corporate Boards Author (s): Scott W . Geiger and Dan Marlin Published by : Pittsburg State University Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/43>. **Journal of Managerial Issues**, v. 24, n. 2, p. 157–172, 2012.

GERSICK, C. J. G.; BARTUNEK, J. M.; DUTTON, J. E. Learning from academia: The importance of relationships in professional life. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 1026–1044, 2000.

GIPSON, A. N. et al. Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 1, p. 32–65, 2017.

GOLDIN, C. The quiet revolution that transformed women’s employment, education, and family. **American Economic Review**, v. 96, n. 2, p. 1–21, 2006.

GOLDIN, C. **Career and family: women’s century-long journey toward equity**. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2021.

GÓMEZ CARRASCO, I. Las cooperativas de mujeres en España: ¿empoderamiento

o perpetuación de roles de género? **REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos**, n. 131, p. 48–64, 2019.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica**. 5. ed. Porto Alegre - RS: McGraw-Hill Education, 2011.

HERNÁNDEZ-NICOLÁS, C. M.; MARTÍN-UGEDO, J. F.; MÍNGUEZ-VERA, A. The effect of gender diversity on the board of Spanish agricultural cooperatives on returns and debt: An empirical analysis. **Agribusiness**, v. 35, n. 4, p. 639–656, 2019.

HERNÁNDEZ ORTIZ, M. J. et al. El efecto de la diversidad de género sobre el rendimiento de las sociedades cooperativas agroalimentarias españolas. **REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos**, v. 133, n. 133, p. 1–13, 2020.

HESTERBERG, T. Bootstrap. **Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics**, v. 3, n. 6, p. 497–526, 2011.

HILLMAN, A. J.; SHROPSHIRE, C.; CANNELLA, A. A. Organizational predictors of women on corporate boards. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 941–952, 2007.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; SILVA, A. H. DA. Protagonismo das Cooperativas na Promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Reflexões Teóricas e Agenda de Pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 54, p. 83–103, 2021.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences : international differences in work-related values**. Beverly Hills, Calif.: Sage Publication, 1980a.

HOFSTEDE, G. Culture and Organizations. **International Studies of Management & Organization**, v. 10, n. 4, p. 15–41, 1980b.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 1–26, 2011.

HONEYMAN, K.; GOODMAN, J. Women's Work, Gender Conflict, and Labour Markets in Europe, 1500-1900. **The Economic History Review**, v. 44, n. 4, p. 608–628, nov. 1991.

HUANG, C. et al. Influence of Cooperative Members' Participation and Gender on Performance. **Journal of Southeast Asian Research**, p. 1–9, 10 abr. 2015.

HUDON, M.; HUYBRECHTS, B. From distant neighbours to bedmates: Exploring the Synergies Between the Social Economy and Sustainable Development. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 88, n. 2, p. 141–154, 2017.

HURST, D. K. .; RUSH, J. C. .; WHITE, R. E. . Top Management Teams and Organizational Renewal. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 87–105, 1989.

HUTCHINSON, M.; MACK, J.; PLASTOW, K. Who selects the “right” directors? An examination of the association between board selection, gender diversity and outcomes. **Accounting and Finance**, v. 55, n. 4, p. 1071–1103, 2015.

IBARRA, H. Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. **Social Psychology Quarterly**, v. 60, n. 1, p. 91–102, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estatísticas Econômicas. PIB cresce 4,6% em 2021 e fecha o ano em R\$ 8,7 trilhões. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/33067-pib-cresce-4-6-em-2021-e-fecha-o-ano-em-r-8-7-trilhoes>. Acesso em: 10 out. 2024.

JACKLING, B.; JOHL, S. Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 4, p. 492–509, 2009.

JIANAKOPLOS, N. A.; BERNASEK, A. Are women more risk averse? **Economic Inquiry**, v. 36, n. 4, p. 620–630, 1998.

KAARIA, S. et al. Rural women's participation in producer organizations: An analysis of the barriers that women face and strategies to foster equitable and effective participation. **Journal of Gender, Agriculture and Food Security**, v. 1, n. 2, p. 148–167, 2016.

KENT, R. L.; MOSS, S. E. Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1335–1346, 1994.

KNIPPEN, J. M.; SHEN, W.; ZHU, Q. Limited progress? The effect of external pressure for board gender diversity on the increase of female directors. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 7, p. 1123–1150, 2019.

LEE, P. M.; JAMES, E. H. **She ' -e-os : Gender Effects and Stock Price Reactions to the Announcements of Top Executive Appointments** Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia Working. Charlottesville, VA: [s.n.].

LEOPOLDINO, C. J. **A dupla qualidade dos cooperados sócios e clientes nas sociedades cooperativas**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, 2008.

LI, H.; CHEN, P. Board gender diversity and firm performance: The moderating role of firm size. **Business Ethics**, v. 27, n. 4, p. 294–308, 2018.

LIU, Y.; WEI, Z.; XIE, F. Do women directors improve firm performance in China? **Journal of Corporate Finance**, v. 28, p. 169–184, 2014.

LOPES, C. M. S. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Cadernos Pagu**, n. 26, p. 405–430, 2006.

LÓPEZ-CABARCOS, M. Á.; VIZCAÍNO-GONZÁLEZ, M.; LÓPEZ-PÉREZ, M. L. Gender diversity on boards: Determinants that underlie the proposals for female directors. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 190, n. December 2022, 2023.

LOW, D. C. M.; ROBERTS, H.; WHITING, R. H. Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and

Singapore. **Pacific Basin Finance Journal**, v. 35, p. 381–401, 2015.

MACAGNAN, C. B.; OLIVEIRA, C.; GERHARD, M. **Council Women and Corporate Performance in the Brazilian Capital Market**. New York: Novinka, 2016.

MACHADO, M. O Direito Fundamental Do Trabalho Da Mulher E Sua Disciplina No Ordenamento Jurídico Brasileiro. **Direito UNIFACS – Debate Virtual**, n. 221, p. 1–29, 2018.

MAINIERO, L. A. .; WILLIAMSON, A. P.; ROBINSON, G. S. Getting Anointed for Advancement : The Case of Executive Women. **The Academy of Management Executive**, v. 8, n. 2, p. 53–67, 1994.

MARTINEZ-LEON, I. M. et al. Leadership style and gender: A study of spanish cooperatives. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 12, p. 1–23, 2020.

MATEOS DE CABO, R.; GIMENO, R.; NIETO, M. J. Gender Diversity on European Banks' Boards of Directors. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 2, p. 145–162, 2012.

MATEOS DE CABO, R.; ITURRIOZ DEL CAMPO, J.; GIMENO, R. La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 18, n. 3, p. 65–82, 2009.

MEIRELES, D. C.; DA SILVA, J. L. M. Diferenciais De Rendimentos Por Gênero E Raça No Mercado De Trabalho Brasileiro. **Revista Gênero**, v. 20, n. 1, p. 73–95, 2019.

MELIÁ-MARTÍ, E.; TORMO-CARBÓ, G.; JULIÁ-IGUAL, J. F. Does gender diversity affect performance in agri-food cooperatives? A moderated model. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 16, 2020.

MILLER, E. S. Veblen and Women's Lib: A Parallel. **Journal of Economic Issues**, v. 6, n. 2–3, p. 75–86, 1972.

MORENO, A. **El Arquetipo Viril protagonista de la historia**. 2. ed. Barcelona: LaSal Edicions de les Dones, 1987.

MORRISON, A. M. et al. **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

NEKHILI, M.; GATFAOUI, H. **Are Demographic Attributes and Firm Characteristics Drivers of Gender Diversity? Investigating Women's Positions on French Boards of Directors****Journal of Business Ethics**, 2013.

NICHOLAS, S.; OXLEY, D. The living standards of women during the industrial revolution, 1795-1820. **The Economic History Review**, v. 46, n. 4, p. 723–749, 1993.

NOE, R. A. Women and Mentoring: A Review and Research Agenda. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 1, p. 65, jan. 1988.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. [s.l.] Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, A. P. DE et al. Agenda 2030 e cooperativismo: Um estudo sobre a Coopercuc no semiárido baiano. In: **Desenvolvimento do semiárido: Organizações, gestão, inovação e empreendedorismo**. Minas Gerais: Poisson, 2021. v. 2.

OLIVEIRA, M.; ZHANG, S. The trends and determinants of board gender and age diversities. **Finance Research Letters**, v. 46, n. PA, 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O que é cooperativismo**. Disponível em <https://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em 30 maio 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário Coop 2022**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos/agropecuario>. Acesso em 01 nov. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 30 jul. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Advancing Gender Equality: The Co-operative Way**. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_379095.pdf. Acesso em 01 nov. 2022.

OYOTODE-ADEBILE, R.; UJAH, N. U. **Is social capital a determinant of board gender diversity?** [s.l.] John Wiley & Sons, Ltd, 2021. v. 44

PALOMO-ZURDO, R.; GUTIÉRREZ-FERNÁNDEZ, M.; FERNÁNDEZ-TORRES, Y. La cuestión del género en los órganos de gobierno de la banca cooperativa. **CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa**, v. 89, n. 1, p. 137–166, 2017.

PATRÍCIO, S. S. DOS S. **Os determinantes das mulheres no conselho de administração: o caso das sociedades anónimas portuguesas**. [s.l.] Universidade de Lisboa, 2014.

PAULILO, M. I. S. O Peso do Trabalho Leve. **Revista Ciência Hoje**, v. 5, n. 28, p. 64–70, 1987.

PAULILO, M. I. S. Movimentos das mulheres agricultoras e os muitos sentidos da “igualdade de gênero”. In: FERNANDES, B. M.; MEDEIROS, L. S.; PAULILO, M. I. S. (Eds.). **Lutas camponesas contemporâneas: condições, dilemas e conquistas**. São Paulo: Editora UNESP, 2009. p. 179–201.

PAYNE, A. M.; BURRIDGE, N.; RAHMANI, N. “Thousands of mixed hopes and fears”: women graduates’ access to employment in Afghanistan. **International Journal of Gender Studies in Developing Societies**, v. 4, n. 2, p. 95, 2021.

PESSOA, A. F. DE P. et al. Mulheres no Poder: Análise da Participação Feminina no

Conselho de Administração e a Performance Empresarial no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 41, n. 2, p. 1–22, 2022.

PESSOA, F. E. N. et al. Determinantes Da Diversidade De Gênero Das Empresas Do Brics. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 3, p. 162–183, 2020.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations**. New York: Harper & Row, 1978.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil - da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

POKHAREL, K. P.; ARCHER, D. W.; FEATHERSTONE, A. M. The Impact of Size and Specialization on the Financial Performance of Agricultural Cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 8, n. 2, p. 100–108, 2020.

RIBAS BONET, M. A.; SAJARDO MORENO, A. La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas. **CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 50, p. 77–103, 2004.

RIOS, G. S. L. **O que é Cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

RUDERMAN, M. N. et al. Benefits of multiple roles for managerial women. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 369–386, 1 abr. 2002.

RUDMAN, L. A. Self-promotion as a risk factor for women. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 3, p. 629–645, 1998.

RUDMAN, L. A.; GLICK, P. Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 77, n. 5, p. 1004–1010, 1999.

RUIGROK, W.; PECK, S.; TACHEVA, S. Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 4, p. 546–557, 2007.

SAEED, A. et al. Board Gender Diversity and Organizational Determinants: Empirical Evidence from a Major Developing Country. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 55, n. 8, p. 1803–1820, 2019.

SAEED, A.; BELGHITAR, Y.; YOUSAF, A. Firm-level determinants of gender diversity in the boardrooms: Evidence from some emerging markets. **International Business Review**, v. 25, n. 5, p. 1076–1088, 2016.

SALMA, U.; QIAN, A. Board Gender Diversity: A Review. **Journal of Business**, v. 6, n. 1, p. 1–20, 2021.

SALVARO, G. I. J.; ESTEVAM, D. D. O.; FELIPE, D. F. Mulheres em cooperativas rurais virtuais: reflexões sobre gênero e subjetividade. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 2, p. 390–405, jun. 2014.

SCHNEIDER, J. O. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. **Cadernos Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 251–273, 2012.

SENET-VIDAL, M. J. ¿Cómo pueden aprovechar las cooperativas el talento de las mujeres? Responsabilidad social empresarial e igualdad real. **REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos**, v. 105, p. 7–32, 8 set. 2011.

SERRA, R.; DAVIDSON, K. A. Selling Together: The Benefits of Cooperatives to Women Honey Producers in Ethiopia. **Journal of Agricultural Economics**, v. 72, n. 1, p. 202–223, 2021.

SINGH, V.; VINNICOMBE, S. Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations. **Corporate Governance: An International Review**, v. 12, n. 4, p. 479–488, 15 out. 2004.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. **Os Direitos Da Mulher No Mercado De Trabalho: Da Discriminação De Gênero À Luta Pela Igualdade**. [s.l.: s.n.]. v. 26

TERJESEN, S.; COUTO, E. B.; FRANCISCO, P. M. Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. **Journal of Management & Governance**, v. 20, n. 3, p. 447–483, 13 set. 2016.

THARENNOU, P. Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 1005–1017, 2001.

VAN ENGEN, M. L.; WILLEMSSEN, T. M. Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. **Psychological Reports**, v. 94, n. 1, p. 3–18, 2004.

VEBLEN, T. The Economic Theory of Woman's Dress. **The Popular Science monthly**, v. 46, p. 198–205, 1894.

VEBLEN, T. **The Theory of the Leisure Class**. Oxford: Oxford University Press, 1899a.

VEBLEN, T. The Barbarian Status of Women. **American Journal of Sociology**, v. 4, n. 4, p. 503–514, 1899b.

VEDANA, R. et al. O Cooperativismo na Dinâmica Econômica e Social da Agropecuária Brasileira. In: SANTOS, G. R.; SILVA, R. P. (Eds.). **Agricultura e Diversidades: trajetórias, desafios regionais e políticas públicas no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2022. p. 375–400.

WADDOUPS, J.; TILMAN, R. Thorstein veblen and the feminism of institutional economists. **International Review of Sociology**, v. 3, n. 3, p. 182–204, 4 nov. 1992.

WAYLEN, G. Informal Institutions, Institutional Change, and Gender Equality. **Political Research Quarterly**, v. 67, n. 1, p. 212–223, 2013.

WILLIAMS, R. C. **The Cooperative Movement: globalization from below**. London: Routledge, 2016.

ZHENG, H. et al. Does agricultural cooperative membership influence off-farm work decisions of farm couples? **Annals of Public and Cooperative Economics**, 22 fev. 2023.