



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE AGRONEGÓCIOS**

Camila Miranda Santos

**DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES-GESTORAS EM ORGANIZAÇÕES
DOS AGRONEGÓCIOS**

Brasília/DF
Julho/2023

CAMILA MIRANDA SANTOS

**DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES-GESTORAS EM ORGANIZAÇÕES
DOS AGRONEGÓCIOS**

Monografia apresentada ao curso de Gestão de Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Gestão de Agronegócios.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Magali Costa Guimarães

Brasília/DF
Julho/2023

Ficha Catalográfica

Santos, Camila Miranda.

Desafios enfrentados por mulheres-gestoras em organizações dos agronegócios / Camila Miranda Santos. – Brasília – DF: [s.n], 2023.

47 f. : il.

Monografia (Bacharelado em Gestão de Agronegócios) – Universidade de Brasília, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2023.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Magali Costa Guimarães.

1. Agronegócios. 2. Cadeia produtiva. 3. Desafios da liderança feminina. 4. Preconceitos no percurso profissional. I. Desafios enfrentados por mulheres-gestoras em organizações dos agronegócios.

DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES-GESTORAS EM ORGANIZAÇÕES DOS AGRONEGÓCIOS

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso da aluna Camila Miranda Santos

Prof.^a Dr.^a Magali Costa Guimarães
Universidade de Brasília / FAV /UnB
(Orientadora)

Prof.^a Dr.^a Maísa Isabela Rodrigues
Universidade de Brasília / FAV /UnB
(Examinadora)

Prof.^a Dr.^a Maria Júlia Pantoja
Universidade de Brasília / FAV /UnB
(Examinadora)

Brasília/DF
Julho/2023

“Investir nas mulheres do agronegócio é um investimento inteligente. Elas desempenham um papel fundamental na produção de alimentos e têm o potencial de liderar a transformação do setor.”
Phumzile Mlambo-Ngcka.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral caracterizar os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações dos agronegócios, um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira. Entretanto, haja visto o contexto cultural e social desse importante setor composto, majoritariamente, por homens gestores, existe a necessidade de investigar e explorar as dificuldades que podem surgir antes e durante o percurso profissional das mulheres. Durante o arcabouço teórico, foram apresentados os conceitos de agronegócios e de liderança fazendo uma revisão bibliográfica com fundamentos em autores que tratam das teorias de liderança. Trata-se de um estudo qualitativo em que se investigou cinco gestoras das regiões Nordeste e Centro-Oeste do Brasil que, atualmente, participam dessa dinâmica, trabalhando como líderes e gestoras em diferentes elos da cadeia produtiva, desde o contexto da produção rural até a comercialização de produtos que chegam ao consumidor final. A entrevista semiestruturada constituiu-se no instrumento de coleta de dados utilizado, permitindo maior abertura e fluidez no diálogo estabelecido. Para apresentação dos resultados, utilizou-se de categorizações temáticas e de análises descritivas. Concluiu-se que os aspectos relacionados ao preconceito quanto ao gênero, ao fato de serem mulheres, são reais e frequentes no seu cotidiano profissional, constituindo-se em um dos principais desafios das gestoras deste setor produtivo. Verificou-se uma tendência em subestimar a capacidade das mulheres em posição de liderança, levando-as, muitas vezes, a agirem de forma a tentarem comprovar constantemente que são capazes. Ficou evidente a relevância de se investigar essa temática bem como as implicações que podem ter na vida de mulheres que desejam atuar nos agronegócios e, principalmente, na posição de gestão de organizações que integram este setor produtivo. As descobertas alcançadas fornecem uma visão mais aprofundada desse tema, destacando a necessidade de investigações adicionais à essa área de conhecimento e abrangendo amostras maiores para confirmação dessas informações e, assim, transformar esse cenário desfavorecido às mulheres.

Palavras-chave: Agronegócios. Cadeia produtiva. Desafios da liderança feminina. Preconceitos no percurso profissional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de artigos encontrados no SciELO Brasil.....	20
Tabela 2 – Caracterização das participantes do estudo.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elos da cadeia produtiva, suas características e exemplos	16
Quadro 2 – Bases do pensamento qualitativo	26
Quadro 3 – Questões orientadoras	30
Quadro 4 – Categorização dos desafios enfrentados pelas gestoras no percurso profissional.....	32
Quadro 5 – Categorização dos desafios enfrentados pelas mulheres no cargo de gestão	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Objetivo Geral	12
1.2	Objetivos Específicos	12
1.3	Estrutura e Organização do Trabalho	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Conceito de agronegócios e as organizações que os integram	14
2.2	Conceito de liderança e as teorias de liderança	17
2.3	Pesquisas sobre a liderança feminina nos agronegócios.....	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	26
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	26
3.2	Descrição do Contexto.....	27
3.3	Participantes do estudo	28
3.4	Instrumentos e Procedimentos para Coleta e Análise de Dados.....	29
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1	Dificuldades no percurso profissional.....	32
4.2	Dificuldades enquanto gestoras	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICES	46
	Apêndice A – Roteiro: entrevista com as gestoras dos agronegócios.....	46
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	47

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está em constante mudança, onde o mercado exige um diferencial competitivo das empresas e, também, profissionais dinâmicos dentro desse universo organizacional. Por essa razão, as empresas precisam se adaptar rapidamente para garantir vantagem em relação à concorrência. Uma das estratégias fundamentais para responder a essas exigências é possuir líderes capacitados profissionalmente, assumindo uma função que vai conduzir e influenciar os indivíduos no ambiente organizacional, a fim de alcançarem os resultados propostos (RIBEIRA; FERMIANO; ROSA, 2015). Esse panorama de intensas modificações no ambiente corporativo, especificamente na gestão e na administração, permite enxergar a organização a partir de diferentes perspectivas, entre elas, a participação das mulheres em cargos de liderança.

Ao longo dos anos, a mulher vem buscando um espaço no mercado de trabalho e lutando pela igualdade de gênero dentro das organizações. A presença de lideranças femininas nas empresas é um assunto que tem sido discutido frequentemente, devido ao fator de discriminação no mercado e normas culturais (FOGUEL; RUSSO, 2019). Por muito tempo, elas foram vistas como o “segundo” sexo para realizar apenas serviços domésticos. Lima (2009) destaca, ainda, que, até a Segunda Guerra Mundial, havia um cenário onde elas precisavam cuidar da casa e de sua família. Contudo, houve a necessidade de os homens saírem para as batalhas e elas tomaram partidos dos negócios dos maridos no trabalho.

No período da revolução industrial, final do século XVIII, houve um grande desenvolvimento tecnológico, expansão do capitalismo e inovação nos meios de produção. Como consequência, os grandes empresários viram uma oportunidade de maximizar seus lucros e reduzir os custos utilizando mão de obra barata. Eles ofereciam serviços exaustivos e repetitivos às mulheres, com jornadas de trabalho de 14 a 18 horas/dia, condições precárias de trabalho que provocavam danos à saúde, sem a devida ventilação nas fábricas (BOTTINI; BATISTA, 2013).

Desde o século XX, diversas transformações no cenário socioeconômico vêm acontecendo, incluindo a força do movimento feminista que trouxe mudanças sociais, econômicas e culturais. A partir deste momento histórico, elas começaram a lutar pelos seus direitos, como redução das jornadas de trabalho, salários melhores e

direito ao voto. E como maior reconhecimento de sua força, que vai muito além de trabalhos domésticos, no ano de 1975, a ONU - Organização das Nações Unidas – oficializou o Dia Internacional da Mulher comemorado dia 08 de março (BRASIL, 1975). Além disso, foi estabelecida como missão a ser cumprida, até 2030, a 5ª meta do ODS - Objetivo de Desenvolvimento Sustentável, que diz respeito a “Igualdade de gênero”, mais especificamente, o indicador 5.5.2 quanto a “Proporção de mulheres em posições gerenciais” (BRASIL, 2015). Outro marco expressivo refere-se à instituição do princípio de igualdade de gênero sob a ótica da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no qual o primeiro inciso do Artigo 5º, Capítulo I, Título II, prevê que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988). Em virtude dos dados mencionados, entende-se que há uma preocupação e uma luta a favor das mulheres e contra a disparidade de gênero vinda de fatos históricos e culturais. Essa luta é travada paulatinamente e fortalece a evolução gradativa da participação feminina no ambiente de trabalho.

O Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA – extraiu resultados de uma análise de dados feita pela PNAD (Pesquisa Nacional por amostra de Domicílios) revelando que, entre 2002 e 2015, a Taxa de Participação Feminina na Força de Trabalho, ou TPFT, cresceu 2,9 pontos percentuais, chegando a quase 40% nos agronegócios (CEPEA, 2018). A expectativa é de que a presença feminina no mercado chegue a 64,3% no ano de 2030, de acordo com dados dos autores Foguel e Russo, do IPEA (2019). Entretanto, considerando a divisão da cadeia produtiva em 4 segmentos do ramo agrícola e pecuário, o modo como as mulheres estão distribuídas, entre esses setores, é discrepante. Há dados analisados pelo Cepea/Esalq-USP relatando a pequena porcentagem de mulheres que trabalham na parte de insumos e no setor da agropecuária, demonstrando onde estão mais concentradas: são nos agrosserviços com 45,32% entre 2004 e 2015, que não exigem muito esforço físico (CEPEA, 2018).

Gomes (2017) afirma que o Brasil, sendo um dos países-membros do G20, busca encontrar o equilíbrio na economia de forma a garantir um futuro sustentável. Em 2014, os países emergentes se desafiaram a cumprir uma das maiores metas mundiais: “25 em 25”, que é reduzir em 25% até 2025 a desigualdade de gênero, possibilitando um aumento de 3,3% ao PIB brasileiro, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017). Estudos realizados pela OIT, em 2017,

identificaram que se o país aumentar a inserção de mulheres no mercado de trabalho em ¼ até o ano de 2025, consegue alcançar melhores níveis socioeconômicos, dessa forma, a economia brasileira pode chegar em até R\$ 382 bilhões (OIT, 2017). Em consequência desse aumento, o Índice de Desenvolvimento Humano do Brasil pode ter um melhor desempenho, deixando de ocupar o 87º lugar no ranking IDH (CONSULTOR JURÍDICO, 2022).

Tudo isso alerta para a importância de se compreender como a participação das mulheres em cargos de liderança é um tema de extrema relevância para o crescimento de uma sociedade mais justa e que busca se comprometer com a igualdade de gênero. Considera-se que essa preocupação em trazer reflexões a respeito da mulher no contexto dos agronegócios pode representar uma contribuição social do estudo. Além disso, o fato desta autora ser discente do curso de Gestão de Agronegócios e perceber a realidade de muitas mulheres que atuam em organizações do setor (no período de graduação na Universidade de Brasília – UnB) despertou o interesse pelo assunto.

Acredita-se ainda, que o presente estudo pode contribuir nas discussões acadêmicas proporcionando maior conhecimento para futuras gestoras nos mais diversos tipos de organizações dos agronegócios a respeito dos desafios que, eventualmente, surgirão ao longo da caminhada, por vezes árdua, em busca da realização profissional. A pesquisa apresenta contribuições de uma perspectiva institucional, permitindo que as organizações conheçam os desafios e problemas que as mulheres enfrentam no setor de forma a proporcionarem um contexto de trabalho mais adequado e com práticas e políticas de gestão que lhes permitam a ascensão profissional. Portanto, todas essas questões incentivaram a escolha do tema, fazendo-se necessário conhecer o ponto de vista de quem prova esses desafios diariamente.

A metodologia utilizada é de natureza descritiva qualitativa, baseando-se em artigos científicos, sites governamentais e não governamentais especializados no tema. A coleta de dados ocorreu através de uma abordagem com aplicação de uma entrevista (online e presencial) para as mulheres-gestoras dos agronegócios. Nas próximas seções, foram formulados o objetivo geral e os objetivos específicos que orientarão na condução do estudo.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consistiu em **caracterizar os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações dos agronegócios.**

1.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- I. Levantar a história profissional das mulheres-gestoras investigadas;
- II. identificar as dificuldades/problemas encontrados no percurso profissional das mulheres-gestoras investigadas;
- III. verificar as dificuldades/problemas enfrentados pelas mulheres enquanto gestoras;
- IV. comparar as dificuldades/problemas enfrentados pelas investigadas em função do tipo de organização do agronegócio.

Tem-se a seguir a apresentação de como estão estruturados os capítulos que compõem essa obra.

1.3 Estrutura e Organização do Trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo eles: Introdução, Referencial teórico, Métodos e técnicas de pesquisa, Apresentação e discussão dos resultados e Considerações finais.

No capítulo introdutório é apresentado, brevemente, o cenário da presença feminina em cargos de liderança, com a delimitação do objetivo geral e os objetivos específicos. Em seguida, no capítulo do referencial, desenvolve-se o conceito de agronegócios e as organizações que os integram, além de abordar atributos da liderança. No terceiro capítulo os aspectos metodológicos do estudo são descritos, como: a natureza da pesquisa, a descrição do contexto investigado, a apresentação das participantes do estudo e os procedimentos e instrumentos de coleta e análise de

dados. Após a descrição metodológica, no quarto capítulo, são apresentados os resultados das análises objetivando apontar, mais uma vez, os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança nos agronegócios. E no último capítulo, são feitas as considerações finais a respeito do tema central do estudo para comprovação do objetivo geral do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, foi realizada uma revisão de estudos de diversos autores para entender o conceito do termo **agronegócios** e os elos da cadeia produtiva dentro de um sistema agroindustrial. Ainda neste capítulo, viu-se a importância de compreender outros conceitos e teorias que fazem parte da gestão e liderança, para, em seguida, ser apresentado um levantamento de pesquisas encontradas na base de dados do SciELO Brasil sobre a liderança feminina nos diferentes segmentos dos agronegócios, percebendo a necessidade de estudos nessa temática, levando em conta a pouca quantidade de artigos, mesmo com a relevância desse assunto para a nova era de inovações e inclusões em ambientes de trabalho.

2.1 Conceito de agronegócios e as organizações que os integram

A agricultura e a pecuária sempre estiveram presentes na sociedade, iniciando-se com as primeiras civilizações na região da Mesopotâmia às margens dos rios Nilo, Tigre, Eufrates, Indo e Amarelo, onde começaram a desenvolver trabalhos no campo com produção de alimentos e pastoreio para garantir sua subsistência (BURANELLO, 2018). Posteriormente, essas atividades foram evoluindo e houve a necessidade de ir modificando as formas de administração de trabalho das comunidades à medida que a sociedade se organizava, considerando o aumento da população e, conseqüentemente, da quantidade produzida. Todo esse conjunto de atividades rurais, tanto na agricultura quanto na criação de animais, está estritamente relacionado ao conceito de agronegócios. Antes mesmo desse termo se tornar mais utilizado para o contexto da produção agropecuária moderna, havia outro vocábulo que chegou ao Brasil na década de 1980, o termo *agribusiness*, como afirma Araújo (2007). Em 1957, John Davis e Ray Goldberg estudaram uma nova forma de entender o conceito, sem restringir o setor de produções agrícolas e pecuárias à agricultura. Sabendo que existe uma visão mais ampla e complexa, os norte-americanos definiram o “*agribusiness*” como:

a soma total de todas as operações envolvidas na fabricação e distribuição de insumos agrícolas; nas operações de produção na fazenda e

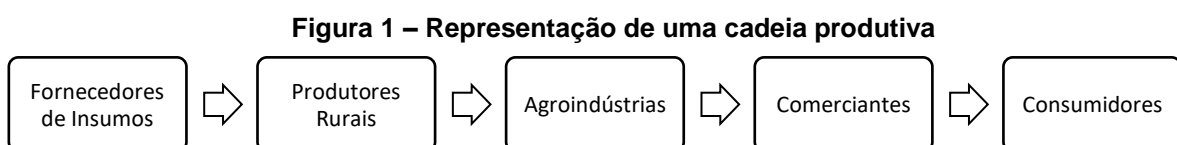
armazenamento, processamento e distribuição de commodities agrícolas e itens feitos a partir deles (DAVIS; GOLDBERG, 1957, p. 2).

Além desses conceitos apresentados, existe o Projeto de Lei do Senado nº 487, de 2013, que se encontra em tramitação, trazendo o Novo Código Comercial em seu art. 681:

Agronegócio é a rede de negócios que integra as atividades econômicas organizadas de fabricação e fornecimento de insumos, produção, processamento, beneficiamento e transformação, comercialização, armazenamento, logística e distribuição de bens agrícolas, pecuários, de reflorestamento e pesca, bem como seus subprodutos e resíduos de valor econômico (BRASIL, 2013, p. 251).

Pondo isto, o termo **agronegócios** refere-se a um conjunto de atividades agropecuárias da cadeia produtiva que pode ser explicada, de acordo com Silva (2007), como “um conjunto de elementos (‘empresas’ ou ‘sistemas’) que interagem em um processo produtivo para oferta de produtos ou serviços ao mercado consumidor”. Ou seja, todas essas atividades passam pelo processo de produção para chegar até o consumidor final, envolvendo diversos mecanismos de logística, transporte, produção, máquinas e comercialização, além dos agentes e atores que conduzem todo o processo.

É de extrema importância entender a dinâmica do agronegócio e todos os processos envolvidos no sistema agroindustrial para que os agentes de empresas privadas e os reguladores de políticas públicas tomem decisões mais estratégicas, previsíveis e eficientes. Diante disso, faz-se necessário observar os elos que compõem a cadeia produtiva: I) fornecedores de insumos; II) agricultores; III) processadores; IV) comerciantes e V) mercado consumidor. Nesse contexto, existem cinco segmentos da cadeia de produção, conforme estudos de Monteiro *et al.* (2021) e de Silva (2007) na Figura 1:



Fonte: adaptada de Monteiro *et al.* (2021).

Observando as informações contidas no Quadro 1 a seguir, é possível obter uma breve compreensão dos segmentos da cadeia produtiva e o que predomina fortemente em cada um deles.

Quadro 1 – Elos da cadeia produtiva, suas características e exemplos.

Elos da Cadeia Produtiva	Caracterização	Exemplos de Organizações dos Agronegócios
Fornecedores de Insumos	É o elo responsável pelo apoio e fornecimentos de suprimentos básicos agropecuários.	Empresas que ofertam sementes, adubos, herbicidas, máquinas e tecnologia.
Produtores Rurais	É um dos subsistemas de produção da matéria-prima em fazendas ou granjas.	Propriedades pequenas, médias ou grandes para uso de <i>commodities</i> ou criação de animais com destino as indústrias de primeira transformação.
Agroindústrias	Representam as indústrias de transformação da matéria-prima para atender os demais elos da cadeia.	Processadores que cuidam da secagem, armazenagem, padronização, empacotamento e processamento de matéria prima.
Comerciantes	Organizações responsáveis pela comercialização (estocagem, distribuição e entrega) dos produtos transformados.	Atacadistas, varejistas ou exportadores que vão abastecer redes de supermercados para os clientes
Consumidores	É o segmento encarregado pelo uso do produto final.	Mercado do consumidor final interno ou externo.

Fonte: adaptado de Silva (2007).

À vista disso, os segmentos da cadeia podem ser distribuídos em três fases, como destaca Buranello (2018): a 1º fase constitui “antes da porteira”, sendo os insumos agropecuários, de pesca e de reflorestamento; a 2º refere-se “dentro da porteira”, envolvendo a própria produção, passando pelas agroindústrias até chegar na comercialização; e, por último, a 3º fase “depois da porteira”, que é a distribuição dos produtos para o cliente final, que englobam os “agrosserviços”. Estes, por sua vez, são os serviços relacionados ao transporte, comércio e demais serviços, de acordo com Montoya e Finamore (2020).

Toda a cadeia produtiva do sistema agroindustrial necessita de uma gerência qualificada e eficiente, por esse motivo, na seção a seguir, serão apresentados alguns conceitos e teorias de liderança que fundamentam os cargos de gestão, trazendo maior embasamento ao assunto.

2.2 Conceito de liderança e as teorias de liderança

Existem muitos conceitos e teorias a respeito da **liderança** que vem se modificando ao longo do tempo e sendo estudados por investigadores de diferentes áreas. Esse termo, segundo Escorsin e Walger (2017, p. 28) diz respeito à “influência que o indivíduo exerce sobre outras pessoas do grupo, em determinadas situações, para que dado propósito seja atingido”, em outras palavras, um bom líder é aquele que busca atingir os objetivos propostos pela organização através das pessoas. A definição de liderança não se resume somente a um cargo ou posição de um indivíduo no topo da pirâmide, mas também pessoas que, naturalmente, são capazes de influenciar outros com seu comportamento diante de uma situação. Portanto, há troca e interação entre o grupo de forma a mobilizar e afetar os liderados através de processos de influência (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Em todo lugar, é possível observar uma pessoa que assume a responsabilidade de liderar, seja no trabalho, na política, ou até mesmo no núcleo familiar (GONÇALVES, 2012). Em concordância a essa perspectiva, os autores Hitt, Miller e Colella (2013) explicam que, para alguém ser qualificado a liderança formal ou informal, é necessário ter poder de influência e direcionamento às atividades de cada pessoa no grupo para atingir os resultados definidos. Nesse sentido, qualquer indivíduo que consiga orientar e intervir nas ações de outros indivíduos com a intenção de realizar as metas propostas para o bem comum do grupo pode ser considerado o líder daquela equipe. Hitt, Miller e Colella (2013) sinalizam, ainda, que existem traços caracterizando um líder bem-sucedido, pelos quais podem ser adquiridos naturalmente ou desenvolvidos com experiências no decorrer da vida, como:

- Impulso;
- motivação para o poder socializado;
- integridade;
- autoconfiança;
- capacidade cognitiva;
- conhecimento do negócio;
- receptividade a novas experiências; e
- extroversão.

O líder possui uma visão de futuro mais à frente, então consegue articular suas ideias para que todos do grupo estejam cientes. Do ponto de vista de Fiorelli (2007, p. 200), liderança é "a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente". Sendo assim, o líder é capaz de exercer poder e autoridade a outros sem interferir no sucesso pessoal dos integrantes. Isso significa que ele não é individualista, sabe compartilhar as conquistas e deseja cumprir os objetivos a favor do interesse coletivo.

Vergara (2005) aponta três principais teorias sobre liderança que se destacaram ao longo do tempo, mesmo que duas delas não tenham permanecido por muito tempo devido às análises e críticas sobre a sua relevância nas organizações. As teorias são: Teoria dos Traços de Personalidade; a dos Estilos de Liderança; e a Contingencial. A primeira delas alega que o líder é definido a partir de fatores físicos, intelectuais, sociais e possui habilidades com tarefas, isto significa que alguém nascendo com esses traços, conseqüentemente já é um líder, e quem não nasce, será o liderado. Em seguida, surge a Teoria dos Estilos de Liderança partindo da ideia de que as pessoas podem se tornar líderes autocráticos, democráticos ou liberais (*laissez-faire*) (VERGARA, 2005). Entretanto, essas duas teorias não resistiram, levando em consideração que a natureza humana está sujeita a erros, é vulnerável a falhas continuamente e encontra-se em constante evolução em termos de caráter e atitude. Os autores Robbins e Judge (2020) alegam que as Teorias dos Traços de Liderança e as Teorias Comportamentais ajudam a escolher o líder com base na previsão. Ou seja, mesmo que alguém tenha os traços de personalidade, como inteligência emocional, afeição ou empatia, e até mesmo um comportamento com alto grau de consideração pelos seus subordinados, eles não definem a eficiência dos resultados propostos pela organização:

Por mais importantes que os traços e comportamentos possam ser para identificar os líderes eficazes ou ineficazes, essas características não são garantia de sucesso. Alguns líderes podem ter os traços certos ou demonstrar os comportamentos corretos e, ainda assim, fracassar. O contexto também é muito importante [...] (ROBBINS; JUDGE, 2020, p. 441).

A última teoria ressaltada por Vergara (2005) é a Teoria Contingencial, fortalecida por três variáveis interdependentes: líder, seguidores e situação. Quando essa teoria é exercida pelo guia e implantada na organização, é necessário observar

se as variáveis estão em consonância entre si, pois elas são capazes de contribuir na maneira pela qual o líder atua (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Na verdade, existem três Teorias Contingenciais mais importantes, a de Fiedler, apresentada anteriormente, a da Liderança Situacional, que está “focada na prontidão dos seguidores para realizar uma tarefa específica”, e a Teoria do Caminho-objetivo, de House, na qual vai definir a importância do líder em orientar o caminho a ser seguido (ROBBINS; JUDGE, 2020, p. 443).

O cenário no qual o líder está inserido se mostra fundamental para identificar o comportamento de liderança em função de situações que podem afetar o desempenho dos líderes. Logo, a maneira pela qual o líder exerce uma determinada ação em alguma circunstância pode definir o efeito de sua influência, que são pontos fortes da Teoria da Contingência para a Eficácia da Liderança, de Fiedler (HITT; MILLER; COLELLA, 2013). Em vista dos argumentos apresentados brevemente, nota-se que existem diferentes maneiras de exercer a liderança, o liderado vai seguir a quem mais se adaptar com seus valores éticos e morais. Isso não retira o fato de que o influenciador deve identificar problemas e soluções baseados em comportamentos adequados diante da sociedade, como os autores Hitt, Miller e Colella (2013) afirmam em suas considerações.

Uma das maneiras de exercer a liderança é através de um modelo de gestão revolucionário, tecnológico e inclusivo. A cada dia que passa, os profissionais que atuam na regência das organizações dos agronegócios estão mais exigentes na contratação de profissionais habilitados para atuar em toda a cadeia. Desse modo, a participação feminina em cargos de liderança nas empresas é vital devido a habilidades, atitudes e competências que a mulher possui. Adiante, é apresentado um levantamento de pesquisas a respeito da liderança feminina nos agronegócios e o papel dela perante os desafios enfrentados nas suas áreas de atuação como líderes e gestoras para auxiliar no entendimento do estudo.

2.3 Pesquisas sobre a liderança feminina nos agronegócios

Para atingir os objetivos apresentados, foi feita uma revisão de estudos para identificar se houveram pesquisas a respeito da participação feminina em cargos de liderança nos agronegócios. Dentro da base de dados da Rede SciELO Brasil (*Brazil*

Scientific Eletronic Library), foram selecionados o índice *Título* e os seguintes descritores: 1° - liderança, 2° - liderança feminina, 3° - mulheres no agronegócio e 4° - participação feminina na agricultura. Adiante, a Tabela 1 estabelece a quantidade de artigos encontrados na pesquisa dos descritores utilizados na base de dados do SciELO Brasil.

Tabela 1 – Quantidade de artigos encontrados no SciELO Brasil.

Ordem	Descritor	Quantidade
1°	Liderança	23
2°	Liderança feminina	2
3°	Mulheres no agronegócio	0
4°	Participação feminina na agricultura	2
TOTAL	-	27

Fonte: Elaborada pela autora.

Em concordância com a Tabela 1, a contagem de pesquisas totalizou 27 descobertas, na qual pode ser considerada uma quantia extremamente baixa, tendo em vista o vínculo do modelo SciELO com diversos portais de publicação científicas, possibilitando o acesso a inúmeros trabalhos periódicos, artigos, resenhas e revistas, se tornando uma verdadeira biblioteca digital (OLIVEIRA, 2018). Contudo, é importante observar que o levantamento foi feito na base de dados do SciELO do Brasil com filtros pré-selecionados para facilitar a busca de artigos específicos relacionados ao tema, o que restringe a quantidade de periódicos/artigos existentes.

Para o primeiro descritor de **liderança**, foram encontrados 23 resultados, com os seguintes filtros selecionados: Coleções (Brasil), Periódico (Todos), Idioma (Português), Ano de publicação (2021 e 2022), Área temáticas (Todas, incluindo educação, enfermagem, história, filosofia, política, ciência, assuntos sociais, lei, psicologia, sociologia, esporte e gerenciamento) e Tipo de literatura (Artigo). Dentre os 23 artigos, a maior parte retrata a liderança na área da saúde com a enfermagem sendo a principal área de interesse. Além disso, não foi encontrado nenhum artigo sobre liderança feminina nos agronegócios. Para o segundo de **liderança feminina**, apenas dois resultados foram encontrados, com os filtros “Idioma” e “Coleções Brasil” selecionados. O primeiro artigo tem como o título “*Perfil dos Cardiologistas Brasileiros: Um olhar sobre liderança feminina na cardiologia e sobre o estresse — desafios para a próxima década*” dos autores Mesquita, Correia e Barbeta (2019) e, o último, aborda

sobre a liderança religiosa: “*A irmã da bruxa: liderança religiosa feminina e perigo*” escrito pela autora Dickie (1998). Referente à palavra-chave **mulheres no agronegócio**, nenhum resultado foi encontrado, apesar de não ter sido aplicado qualquer tipo de filtro. Por fim, sobre o descritor **participação feminina na agricultura**, com nenhuma filtragem, somente dois resultados apareceram na busca, entre eles: “*Empoderamento feminino na agricultura: um estudo na Lar Cooperativa Agroindustrial (Paraná)*” de Vedana, Shikida, Garcias e Arends-Kuenning (2023) e também o trabalho de Silva, Ponciano, Souza e Cezar (2020) com o tema “*Extensão rural e construção da equidade de gênero: limites e possibilidades*”.

O primeiro estudo evidenciou a participação feminina na Lar Cooperativa Agroindustrial no Paraná. Foi identificado que, por meio de questionários respondidos por 300 pessoas do sexo feminino e masculino, existe forte influência das mulheres na agricultura, nas tomadas de decisões, em processos de produção, além de serem bem engajadas em grupos sociais. Entretanto, a maior parte das tarefas está submetida aos homens, já que o trabalho doméstico toma a maior parte do tempo delas. Sem especificar o gênero, observa-se nas pesquisas que há um reconhecimento maior do papel das mulheres e, também, a necessidade de ações para motivar e conscientizar o empreendedorismo feminino na agricultura, que se torna fundamental para alcançar escalas melhores de trabalho.

O segundo trabalho teve como objetivo entender o papel dos extensionistas rurais do órgão oficial da Ater (Assistência Técnica e Extensão Rural) do Estado do Espírito Santo para redução da desigualdade de gênero na agricultura familiar. Diferente do primeiro artigo, o resultado das entrevistas alega que a desigualdade se tornou comum e rotineira, por isso, não há incentivos para solucionar esse problema. Os autores Silva, Ponciano, Souza e Cezar (2020) perceberam que as atividades de extensão rural precisam ser realizadas com maior consciência da equidade de gênero e com políticas públicas, uma vez que instiga o interesse de todos os envolvidos. Assim, é capaz de romper com a normalidade de padrões de representação masculina no meio agropecuário. Estes dois últimos trabalhos são de extrema relevância para analisar e identificar as barreiras encontradas pelas mulheres atuantes nos segmentos dos agronegócios e buscar soluções que fortaleçam a participação delas na sociedade.

Dado o exposto, nota-se grande carência nessa área de estudo sobre participação feminina em cargos de liderança nos agronegócios, que é um dos setores

mais fortes da economia brasileira. Tendo em mente toda a cadeia de produção, armazenagem e comercialização, essa esfera da economia corresponde a 24,5%, aproximadamente, do Produto Interno Bruto - PIB nacional (CEPEA, 2023). Posto isso, o modelo de gestão das organizações precisa se adaptar às tecnologias aplicadas em máquinas, *softwares* de contabilidades, drones, sensores e aplicativos. Por isso, é inevitável a maior modernização e capacitação de profissionais nos ramos para reduzir custos, maximizar os resultados e encontrar possíveis soluções para eventuais problemas relacionados as produções agropecuárias. Embora o setor seja tradicionalmente masculino, vem passando por uma nova era de avanços e inovações. A participação das mulheres nesse setor tem evoluído devido a suas qualidades e aptidões apropriadas para agregar conhecimento no trabalho e harmonizar com seus estilos de vida pessoais (SILVEIRA, 2021).

O Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2018) realizou uma pesquisa relatando que as mulheres estão mais presentes nas atividades “depois da porteira”, agroindustriais, de logística, transporte e comércio, no qual 45,10% delas estão atuando na produção alimentícia e de bebidas e mais de 30% na indústria de têxteis e vestuários. Apesar de ser pequena, a participação feminina se faz presente, também, nas fases “antes da porteira” e “dentro da porteira”, ainda que esteja com menor taxa de movimentação nessas áreas. Em se tratando da agropecuária, aproximadamente 19% das mulheres estão na hortifruticultura, 12,19% na avicultura e quase 10% na produção leiteira. Essas são culturas que exigem menos demanda de força física e maior cuidado no manuseio dos produtos e por esses motivos há maior encorajamento para que as mulheres trabalhem nesse meio (CEPEA, 2018). Dessa forma, elas têm oportunidade de atuar em diversos contextos das organizações dos agronegócios, alcançando os mais elevados cargos de liderança para obter os resultados e atingir os objetivos através das suas competências adquiridas no percurso profissional.

Foi verificado que, durante o estudo do CEPEA, entre 2004 e 2015, em termos socioeconômicos, a participação das mulheres com ensino médio e superior trabalhando nos agronegócios aumentou e, mais detalhadamente, o nível superior passou de 7,6% para 15%, no mesmo intervalo de tempo. Isso pode ser explicado pelas diversas transformações ocorrendo na estrutura com que a sociedade está se movendo e pela cultura aliada a revoluções sociais que vem promovendo o aumento da TPFT no Brasil (CEPEA, 2018).

No que diz respeito à política, as mulheres são sustentadas pela Constituição Federal do Brasil pelo primeiro inciso do art. 5º, além de possuírem a meta nº 5 na Agenda 2030, relatada no capítulo 1, a respeito da “Igualdade de Gênero” pela Organização das Nações Unidas, referente ao indicador 5.5.2 sobre a “Proporção de mulheres em posições gerenciais” visando “Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” (ONU, 2015).

A pesquisa feita por Zenger e Folkman, para Harvard Business Review em 2019, relatou que as mulheres estão mais qualificadas do que os homens, pois são “excelentes em tomar iniciativas, agir com resiliência, praticar o autodesenvolvimento, buscar resultados e exibir alta integridade e honestidade” além de possuir capacidade de inspirar e motivar, uma comunicação poderosa, maior colaboração, um bom trabalho em equipe e grande facilidade em construir relacionamentos (ZENGER; FOLKMAN, 2019).

Foi feita uma análise pela Luiza Torres, da Syngenta Digital, em 2022 evidenciando a importância das mulheres nessas áreas de liderança devido a seus enfoques mais observadores e minuciosos que possibilitam particularidades na gestão (TORRES, 2022). Essas competências são reconhecidas pelas organizações que, atualmente, tem buscado alterar os modelos e estruturas de gestão para adequar à nova realidade, que é incluir mulheres em postos de decisões.

Há muitas discussões acerca da diferença no estilo de liderança entre homens e mulheres que tem sido feitas correntemente, mas que ainda precisam de um realce mais expressivo, levando em conta a enorme significância dentro dos ambientes profissionais. Uma das argumentações está baseada no Modelo Estrutural-Cultural de Hitt, Miller e Colella (2013, p. 255) revelando que, “[...] pelo fato de serem frequentemente vítimas de falta de poder, falta de respeito e de certas expectativas resultantes de estereótipos, as mulheres desenvolvem estilos de liderança diferentes dos homens”. Então, dependendo de suas habilidades, a mulher pode ser vista como uma pessoa carinhosa e empática sendo, muitas vezes, impulsionada a trabalhar em determinado setor para mostrar seu comportamento interpessoal aos liderados, tornando-se mais aceitável do que os homens. Em situação contrária, pode ser olhada com mais rispidez, caso aja de maneira grosseira ao colocar sua opinião em determinada situação, diferentemente dos homens, que são vistos como alguém de opinião forte e decidido quando agem da mesma forma que as mulheres.

Não obstante, os estudos do CEPEA (2018) revelam que a quantidade de mulheres gerindo fazendas e empresas do agro, desde 2015, continua inferior (15,31%) quando é comparada aos homens, pois, a cada 10 líderes, 3 são mulheres, percebe-se aí a disparidade de gênero, que persiste nos ambientes de trabalho. Apesar de ter tido um aumento, mesmo que devagar na taxa de participação feminina, ainda existem desafios que as mulheres precisam passar nos seus ofícios, pois elas precisam assumir as funções domésticas, familiares e gerenciar as propriedades rurais. Além desses aspectos, existem barreiras no ramo agropecuário oriundas de acontecimentos culturais, tal como o machismo, o trabalho no campo associado a serviços manuais pesados e a desvalorização da capacidade feminina, que impedem a entrada da mulher no mercado de trabalho e desencoraja a ascensão dela dentro de empresas (SILVEIRA, 2021). Pondo em destaque essas barreiras, vale apontar a dificuldade que as mulheres possuem em acessar créditos e financiamentos nos bancos, segundo a pesquisa de 2021 feita pela Agroligadas com o apoio da *Corteva Agriscience*, Abag e Sicredi. De acordo com esse estudo, 33% das entrevistadas declaram possuir menos acesso que os homens, 49% possuem o mesmo acesso e apenas 3% alegam ter mais acesso ao crédito do que eles (AGROLIGADAS, 2021).

Em adição aos fatos supracitados, percebe-se a importância de formulação de políticas públicas voltadas às mulheres no contexto rural para discussão de papéis de gênero em ambientes de trabalhos. De acordo com Vasconcellos e Mendonça [entre 2006 e 2023], as políticas públicas têm a função de estabelecer os direitos sociais e manifestar a função do Estado. Segundo Fanuck (1986):

É um Estado que intervém para promover igualdade de condições e situações econômico-sociais, reconhecido, na atualidade, como o Estado do bem-estar, que regula o exercício do conjunto de direitos, atividades e garantias, da coletividade, condicionando-as à sua função social (FANUCK, 1986, p. 441).

Através dos poderes legislativo, executivo e judiciário são elaboradas as políticas públicas para o bem público visando o cumprimento da legislação embasada na Constituição Federal. Portanto, o Estado promove ações a fim de que o direito constitucional seja estabelecido legalmente. O Governo Federal lançou alguns programas de financiamento e linhas de crédito buscando melhorar o acesso das mulheres a recursos financeiros para investir em suas atividades agrícolas, entre eles estão o Pronaf Mulher, o Programa de Gestão da Propriedade Rural para Mulheres e

a inclusão de mulheres no Cadastro Ambiental Rural (CAR), que têm sido de extrema importância para o incentivo de mulheres no campo. Mas vale a pena refletir o quanto essas políticas estão atendendo as demandas atuais e o quanto elas podem auxiliar a problematizar o modelo de trabalho vigente, que é aquele onde os homens ainda são a maioria na gestão organizacional. Tudo isso contribui para exaltar ainda mais a importância do presente estudo. Mesmo com essas dificuldades, a mulher vem ocupando espaço a cada dia e se destacando positivamente na gestão de propriedades rurais, na agroindústria e nas empresas prestadoras de serviços, pontos que serão expostos mais à frente através da metodologia aplicada neste estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, foram apresentados os métodos e técnicas utilizados na pesquisa, descrição e justificativa da metodologia, bem como as etapas de investigação, incluindo a descrição do tipo de pesquisa. Para atingir os objetivos propostos, as próximas seções desenvolvidas neste capítulo tratam-se: delineamento da pesquisa; caracterização da área/setor investigado; caracterização da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Em função dos objetivos estipulados, torna-se interessante a realização de pesquisa qualitativa, na medida em que traz características da ciência hermenêutica, ou seja, busca compreender, interpretar e descrever situações, além de explicar a construção do mundo real (OLIVEIRA, 2010). Mayring (2002) afirma, ainda, que a via hermenêutica é uma abordagem para compreender textos diversos, tais como a teologia, a jurisprudência, a análise de fontes escritas, filologia e filosofia. O autor também destaca cinco princípios do pensamento qualitativo, que se faz necessário para desenvolver a estrutura básica do estudo, conforme Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Bases do pensamento qualitativo

1.	Maior relação com o ser humano, o sujeito da pesquisa;
2.	Descrição exata e completa do objeto;
3.	Interpretar o objeto de estudo para ser compreendido totalmente;
4.	Tratar o sujeito no seu ambiente natural e no dia a dia;
5.	Justificar o processo de generalização dos resultados da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Mayring (2002).

Sintetizando as informações do Quadro 2, baseado nos estudos de Mayring (2002), frequentemente, o objeto da pesquisa (1) não é tratado como o centro do pensamento qualitativo ou uma exigência central, além de que (2) todo o contexto do sujeito deve ser analisado e descrito, antes de passar para o próximo passo da pesquisa. O autor afirma ser fundamental (3) decifrar os aspectos mencionados na pesquisa qualitativa, já que são subjetivos e podem ter significância diferente de uma

pessoa para outra. Algumas vezes, no laboratório pode ocorrer de o entrevistado não agir naturalmente, ou agir diferente, em lugares que fazem parte da sua rotina (4), por isso é importante observar esse princípio qualitativo do autor mencionado. Por fim, outro ponto que precisa de atenção é sobre (5) generalização dos resultados das ciências humanas, ou seja, cada caso é um caso e precisa ser justificado e argumentado em sua individualidade, para evitar problemas nas abordagens (MAYRING, 2002).

As autoras Gerhardt e Silveira (2009) alegam, inclusive, que esse tipo de pesquisa, mesmo com o aspecto de imprevisibilidade, é importante para conhecer todo o contexto que envolve o fenômeno investigado. Portanto, vê-se a necessidade na aplicação dessa abordagem considerando o ambiente de trabalho desafiador que as mulheres-gestoras dos agronegócios se encontram dia após dia. As dimensões são analisadas e explicadas a fim encontrar possíveis soluções para os problemas enfrentados nas diferentes organizações dos agronegócios e auxiliar futuros pesquisadores na área de atuação.

O presente estudo configura-se quanto à abordagem como uma pesquisa qualitativa e aplicada em relação à sua natureza. Em termos de objetivos caracteriza-se como pesquisa exploratória, que comumente é usada quando o assunto é abrangente ou pouco estudado, o que dificulta a elaboração de teses mais assertivas. Para que o problema se torne mais claro, é possível realizar levantamento bibliográfico ou documental, entrevistas com experiências práticas e estudos de caso (GIL, 2008; GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Ademais, esse tipo de pesquisa se torna essencial para esclarecer, delimitar e determinar diversas situações através de entrevistas ou outros procedimentos com especialistas na área ou com pessoas que fazem parte da população referente ao estudo (GIL, 2008).

3.2 Descrição do Contexto

O agronegócio está presente em vários aspectos do cotidiano da sociedade, se tornado um dos maiores pilares do Produto Interno Bruto - PIB nacional e um exemplo para a economia mundial. É a rede que integra inúmeras atividades agropecuárias e atores para dinamizar as relações comerciais e interpessoais, dentro da *Supply Chain Management*. Conforme Quadro 1 apresentado na página 16,

existem cinco elos da cadeia produtiva: fornecedores de insumos; produtores rurais; agroindústrias, comerciantes de atacado e varejo; e os consumidores finais. A pesquisa foi realizada com cinco mulheres gestoras que atuam nos elos produtivos já mencionados, com o objetivo principal de identificar desafios enfrentados nos ambientes profissionais.

3.3 Participantes do estudo

Considerando os objetivos deste estudo, foram entrevistadas cinco mulheres-gestoras que atuam em diferentes tipos de organização, conforme descrito no Quadro 1 (p. 16). Elas compõem uma pequena parcela da participação feminina no trabalho, mas não deixam de representar cinco cargos de liderança na região de Brasília-DF e outras regiões do Brasil sendo produtoras rurais, gestoras de propriedades rurais, presidentes de associações e gerentes proprietárias. O motivo de optar por esses elos se deve à influência que eles têm para toda a cadeia produtiva, movimentando a economia dos agronegócios. A seleção das participantes foi feita considerando, exclusivamente, profissionais do sexo feminino que exercessem ou tivessem exercido um cargo de liderança durante sua trajetória ocupacional.

A seleção das participantes decorreu de variadas formas, desde indicações feitas pelas próprias entrevistadas (G2 e G4) até idas ao local de trabalho, como foi o caso da entrevistada G5, que atua no segmento do varejo. Vale ressaltar que as entrevistadas G1 e G3 foram indicadas por um professor do Curso de Gestão de Agronegócios da FAV/UnB. A caracterização das participantes encontra-se mais detalhada na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Caracterização das participantes do estudo

PARTICIPANTES DO ESTUDO							
GESTORAS	Idade	Estado civil	Nº de filho	Residência	Com quem mora	Escolaridade	Cargo
G1	27	Solteira	0	Fazenda em Alexânia – GO e em Brasília	Pais e irmã	Mestrado em agronomia na UnB	Gestora de compra de insumo e tomada de decisão interna – Propriedade rural

PARTICIPANTES DO ESTUDO							
GESTORAS	Idade	Estado civil	Nº de filho	Residência	Com quem mora	Escolaridade	Cargo
G2	25	Solteira	0	Fazenda em Alexânia – GO e em Brasília	Pais e irmã	Superior completo em medicina veterinária	Diretora da pecuária - Propriedade rural
G3	41	União Estável	2	Uauá - Bahia	Com 2 filhos e o parceiro	Mestrado em Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido	Diretora Executiva Secretária de cooperativa
G4	41	Solteira	0	Petrolina – PE e no sítio em Casa Nova - BA	Petrolina sozinha e no sítio com os pais	Mestrado em agronegócio pela UnB	Presidente de associação apícola
G5	57	Divorciada	1	Águas Claras	Com o filho	2º Grau completo	Gerente Proprietária

Fonte: Elaborada pela autora.

Considerando os aspectos biográficos apresentados, viu-se a importância de utilizar uma estratégia que atendesse aos objetivos estipulados no estudo. Para isso, usou-se a entrevista como instrumento de coleta de dados, que está descrita de forma mais detalhada no tópico adiante.

3.4 Instrumentos e Procedimentos para Coleta e Análise de Dados

O presente estudo foi desenvolvido a partir do delineamento qualitativo e exploratório, tendo como estratégia de coleta de dados a entrevista individual, portanto, realizado a partir de análise de dados primários com cinco mulheres-gestoras dos agronegócios. Visando algo mais dinâmico e natural, foi utilizada a entrevista semiestruturada, pois, de acordo com Oliveira (2010) esse tipo de coleta de dados tem:

maior possibilidade de entendimento das questões estudadas nesse ambiente, uma vez que permite não somente a realização de perguntas que são necessárias à pesquisa e não podem ser deixadas de lado, mas também a relativização dessas perguntas, dando liberdade ao entrevistado e a possibilidade de surgir novos questionamentos não previstos pelo pesquisador, o que poderá ocasionar uma melhor compreensão do objeto em questão. (OLIVEIRA, 2010, p. 12)

A partir dos objetivos específicos da pesquisa, foi elaborado um roteiro com perguntas abertas (APÊNDICE A, p. 46) embasado nas **Questões orientadoras** do Quadro 3 a seguir. As entrevistas foram realizadas com enfoque nos desafios que podem surgir nos mais diferentes setores dos agronegócios, dando maior liberdade às entrevistadas para passarem as informações que desejarem, considerando o objetivo principal do estudo, compreendendo suas histórias profissionais e os ambientes de trabalho que as cercam.

Quadro 3 – Questões orientadoras

OBJETIVOS DA PESQUISA	QUESTÕES ORIENTADORAS
Levantar a história profissional das mulheres-gestoras investigadas	Como foi a trajetória profissional da senhora até chegar à posição de gestão nesta empresa? (desde a inserção no mercado de trabalho)
Identificar as dificuldades/problemas encontrados no percurso profissional das mulheres-gestoras investigadas	Neste percurso profissional, quais seriam aqueles que a senhora considera ser os principais desafios enfrentados até alcançar uma posição de liderança?
	De uma maneira geral, há relatos em estudos das dificuldades das mulheres que ocupam posição de liderança na conciliação das demandas familiares com as demandas profissionais, como foi isto para a senhora?
	Há relatos também de preconceitos sofridos por mulheres líderes, isto foi uma realidade também em sua trajetória profissional?
	O que acha que poderia ter sido diferente neste percurso profissional?
Verificar as dificuldades/problemas enfrentados pelas mulheres enquanto gestoras na atualidade.	Quais as principais dificuldades/problemas, a senhora considera enfrentar hoje como gestora nesta organização?
	Como tem lidado com tais dificuldades/problemas?
Para “fechamento” da entrevista	Qual conselho a senhora poderia dar para as mulheres que querem alcançar esta posição profissional, considerando os desafios do setor em que atua?

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a definição das questões orientadoras, foi realizado um pré-teste em novembro de 2022 com uma mulher que lidera grupos de psicólogos nas escolas. Por ser líder, já vivenciou situações (de desrespeito e preconceito, por exemplo) em seu ambiente de trabalho e que poderiam ser, de alguma forma, semelhantes ao vivenciado pelas gestoras entrevistadas. A ideia era também verificar a clareza das perguntas e se cumpriam seu objetivo. Esse teste durou, aproximadamente, 20 minutos, onde ela sugeriu algumas mudanças no roteiro para que as respostas fossem mais pertinentes aos objetivos propostos. As mudanças sugeridas referem-se às

partes de correção ortográfica, coerência e ordem na apresentação, atenção aos detalhes, além de oferecer dicas sobre a melhor maneira de dirigir as entrevistas e torná-las mais produtivas. Após a finalização das perguntas, foi possível obter clareza nas informações para chegar no objetivo geral estipulado.

Em seguida, foram agendadas as entrevistas que ocorreram entre o início do mês de dezembro de 2022 e o final de abril de 2023. A maioria das aplicações foram feitas virtualmente, através de *link* online, visto que as entrevistadas G1, G2, G3 e G4 residem e trabalham fora do Distrito Federal, enquanto o encontro com a G5 aconteceu presencialmente em seu comércio de varejo localizado na cidade de Brasília-DF. Cada qual, em sua individualidade, teve um tempo de conversa bem variado, entre 20 minutos e 1 hora de duração.

Inicialmente, foi apresentado, a cada uma delas, o **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE** (APÊNDICE B, p. 47), um documento que descreve os objetivos da pesquisa, solicita a autorização de gravação da conversa e assegura a confidencialidade das informações pessoais das entrevistadas. Após esse procedimento inicial, as mulheres consentiram em participar do estudo e declararam ter recebido uma cópia desse documento, através de suas assinaturas digitais, exceto a assinatura da G5, que foi escrita.

Para a coleta dos dados biográficos das participantes do estudo (Tabela 2, p. 28), foram usados os seguintes indicadores: idade, estado civil, filhos, local/região da residência, escolaridade, formação e setor de atuação. Após a coleta dos dados primários, foram feitas as perguntas individualmente sobre temas atuais e relevantes dentro do assunto de liderança feminina, tendo em vista tópicos do estudo de Hryniewicz e Vianna (2018) com base nas questões orientadoras elaboradas no Quadro 3 (p. 30).

A análise das entrevistas foi feita de forma descritiva e também por meio de categorizações, em conformidade com a proposta da Análise de Conteúdo de Laurence Bardin (FRANCO, 2005). As categorias definidas a priori – *problema/dificuldades no percurso e enquanto gestoras* – foram as orientadoras para as análises feitas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho de pesquisa, foram apresentados, analisados e discutidos os resultados à luz do referencial teórico adotado. Os objetivos específicos serviram como guia para a análise a seguir.

4.1 Dificuldades no percurso profissional

Inicialmente, é possível afirmar que as dificuldades elencadas pelas participantes do estudo se diferem em alguns aspectos e se assemelham em outros. É claro que cada uma das gestoras entrevistadas enfrentou situações e desafios diversos nas suas trajetórias profissionais. Ainda que possa haver semelhanças, a subjetividade, a história de vida pessoal de cada uma faz com que tenham percebido, sentido e enfrentado de maneira própria tais desafios e problemas. Não obstante, considerando os relatos trazidos à luz nas entrevistas, é perceptível que a questão de gênero se destaca, corroborando com o que foi destacado por Silveira (2021) em relação aos aspectos culturais (o machismo, por exemplo) que leva à desvalorização do trabalho feminino neste setor produtivo.

O Quadro 4 a seguir apresenta algumas das temáticas que puderam ser identificadas nas falas das participantes ao serem questionadas sobre os “desafios/problemas” enfrentados por elas no percurso profissional”:

Quadro 4 – Categorização dos desafios enfrentados pelas gestoras no percurso profissional	
Categoria	Exemplo de verbalização
Demandas excessivas	<p><i>Fazia direito de manhã e gestão à noite. E, puxado, puxado! Principalmente na época que eu comecei a fazer estágio.” (G1)</i></p> <p><i>“Na época quando eu entrei aqui, meu pai tava construindo um silo de armazenagem de grão. E aí, foi bem isso que começou a me demandar [...] <u>ele jogou a responsabilidade para mim mesmo, sabe?</u> (G1)</i></p>
Dúvidas profissionais	<p><i>“Assim, sempre gostei muito do direito e percebi que eu não ia conseguir atuar no direito e aí eu comecei a dar uma desanimada do direito e tudo mais, fiz estágio no escritório de advocacia. E, assim, nunca tinha focado pra esse lado do agro, eu sempre ajudei meu pai a distância” (G1)</i></p> <p><i>“Assim, sempre gostei muito, mas nunca me imaginei aqui dentro da fazenda, sabe. Talvez eu me imaginava um pouco fora, mas, claro, ajudando aqui, mas também com outro trabalho fora, enfim. Talvez isso seja o futuro também... não sei, quem sabe né?” (G2)</i></p>

Categoria	Exemplo de verbalização
Preconceitos	<p>“É claro, né? <u>Vinha como filha</u>, então, às vezes, tinha gente que tinha conhecido a gente pequenininha, então, às vezes, não dava muita... tipo assim: “ah, <u>essa menina tá vindo aqui só pra, tipo, não vai conseguir mudar nada aqui não</u>”. (G1)</p> <p>“a gente, como mulher, a gente conversa muito sobre isso aqui na fazenda, acho que você tem que se esforçar e <u>você tem que se provar muito mais do que os homens [...]</u> Então, assim, eu sinto que <u>você tem que se fazer respeitar. Isso eu acho mais difícil, porque, às vezes, chega um cara que não sabe de nada e ele vai ser respeitado só pelo fato de que ele é homem e, às vezes, não entende de nada sobre o assunto.</u>” (G1)</p> <p>“... então, são todos os homens, nessa minha parte da pecuária, sabe, o papai também lá, claro... E, aí sim, sempre me escutaram, mas <u>sabe quando você sente, assim, que fala pra pessoa, ela ouviu o que você falou, mas não concorda, não vai fazer, ainda mais que: <u>poxa, você acabou de chegar, desse tamanho, mulher, dessa idade...</u> o que que você tá querendo dar pitaco aqui, sabe?” (G2)</u></p> <p>“A gente via isso (preconceito) claramente, né, dentro da cooperativa e ainda vemos isso, né? <u>Os cargos melhores sempre é pros homens, aí pra não dizer que o homem tá ganhando menos do que a mulher, então dá os cargos melhores.</u>” (G3)</p> <p>“...acho que o grande desafio mesmo é porque a apicultura, assim como outras atividades agrícolas, né, mas a apicultura, até muito pouco tempo, ela era uma <u>atividade, assim, basicamente masculina.</u> (G4)</p> <p>“[...] Fazendo os trabalhos com a apicultura e, mais do que isso, que <u>eu tinha inteligência pra poder ganhar dinheiro com o mel [...]</u>.” (G4)</p>
Condição socioeconômica	<p>“...meu pai faleceu de acidente, então ela precisava... e foi uma morte repentina, então precisava de um acompanhamento psicológico, como não existia na época e <u>a gente não tinha condições de pagar um acompanhamento psicológico, minha bisavó orientou ela que ela precisava desenvolver atividades econômicas...</u>” (G3)</p> <p>“Assim, <u>a maior dificuldade no começo, né, era a falta, mesmo, de investimento, que a gente tinha pouco dinheiro, então, não dava pra... e assim, é... banco, também, era difícil o empréstimo, tinha essas dificuldades...</u>” (G5)</p>
Inexperiência	<p>“<u>Porque eu não entendia nada de agricultura, eu fiz gestão do agronegócio e direito né? Então, assim, essa parte técnica, não entendia nada</u>” (G1)</p> <p>“Às vezes, fico mais preocupada, acho que pesa mais até a questão da idade do que, tanto, o fato de ser mulher. De, às vezes, tá conversando com a pessoa mais velha, mais madura, mais experiente...” (G1)</p> <p>“Mas, assim, fui assumindo esse papel de liderança aqui na fazenda muito, assim, foi sendo colocado isso na minha mão sem muita experiência por minha parte. [...] Essa falta de experiência fora eu acho que foi um problema, aqui na nossa realidade, né, já que era uma empresa da família.” (G2)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe destacar que somente a uma das entrevistadas (G5) não tocou no tema preconceitos. Contudo, sua observação quanto, ao que tudo indica, uma certa proteção do irmão ficou evidente em seu relato. Segue o relato da entrevistada:

*Não, nunca! Eu sempre me impus muito bem. Nunca tive esse tipo de... os homens nunca tiveram, é... um comportamento abusivo ou desrespeitoso comigo, que eu, também, não aceito, né? E, também, **eu tenho meu irmão que trabalha comigo, que ele se impõe, aí, todo mundo já sabe como quem ele é, acaba sendo uma barreira.***

É perceptível que, durante a trajetória profissional das gestoras, o preconceito foi intenso transformando, ao que parece, os ambientes de trabalho em lugares realmente hostis. Infelizmente, ele não acabou nessa etapa, dado que permanece explícito na vida das entrevistadas até mesmo ocupando cargos de liderança nas diferentes organizações dos agronegócios. Todo esse prejulgamento pode ser verificado na seção a seguir, contendo exemplos verbalizados pelas próprias entrevistadas.

4.2 Dificuldades enquanto gestoras

Ao fazer a análise das dificuldades e desafios enfrentados pelas gestoras, percebe-se que alguns dos desafios no percurso profissional relacionam-se com os citados nesta seção, justificando as falas de cada uma das entrevistadas. Existem muitos pontos semelhantes entre elas associados aos problemas que passam por ocupar cargos de gestão ou de liderança. Foi possível identificar os três maiores pontos em comuns em suas alegações em termos de desafios: o preconceito por ser mulher (novamente), a dificuldade em conciliar as demandas pessoais e profissionais e a necessidade de investimento e inovação a fim de garantir competitividade no ramo em que atuam. Esses relatos podem ser visualizados no Quadro 5 a seguir que realizou a caracterização dos desafios enfrentados enquanto gestoras:

Quadro 5 – Categorização dos desafios enfrentados pelas mulheres no cargo de gestão

Categoria	Exemplo de verbalização
Pressões internas e externas	<p>“Eu acho que é isso de você sempre tá entregando, sabe? <u>Acho que tem esse peso de ser mulher, eu acho que tem esse peso de eu ser filha, de ser mais nova, acho que tudo isso pesa muito, no sentido de entregar.</u>” (G1)</p> <p>“[...] as pessoas estão esperando a sua tomada de decisão, então, assim, qualquer erro, qualquer falha ela, sei lá, eu acho que ela é mais vista, né, quando você tá nessa posição do alto. Então, assim, <u>you tem que tomar muito cuidado com tudo o que você decide pra você não perder credibilidade, que acho que entra nisso também, essa questão de mulher.</u>” (G1)</p> <p>“Uma grande dificuldade é você <u>se manter firme o tempo inteiro</u>, [...] manter a postura de mulher forte, não deixar transparecer [...]. Eu acho que isso, pro nosso meio, que a gente vive do agro, é muito forte, né? Você não pode ser fraca, não pode bobear as pernas, você tem que ser firme.” (G2)</p> <p>“Eu fiz 2 anos, renovação de mais dois, já tô pedindo a Deus que chegue os dois no final que eu já, quero só curtir minhas abelhas, sabe? <u>É muito, é muito pesado! Ser mulher na gestão é muito pesado!</u>” (G4)</p> <p>“Mulher tem que dar certo, é como se a gente não tivesse o espaço pra dar errado, tipo assim, não pode dar errado, homem tem a permissão de dar errado, mulher no que ela se propõe a fazer, ela não tem a permissão de errar, ela só tem permissão de acertar e acertar 100%, entendeu?” (G4)</p>
Preconceitos	<p>“O machismo ainda prevalece muito, então, as atividades domésticas ainda fica a cargo da mulher.” (G3)</p> <p>“[...] a gente enfrenta, diariamente, essa questão do <u>ouvir a mulher, né? Parar pra ouvir.</u>” (G3)</p> <p>“Eu ouvi e ouço, muitas vezes, olha que loucura, as pessoas falarem que eu tenho que produzir menos mel, porque eu sou mulher, não preciso de tanto dinheiro [...] e aí a sensação que eu tenho é essa. <u>Se dá dinheiro não é algo pras mulheres tarem fazendo, isso é uma atividade pra homem.</u>” (G4)</p> <p>“Então, assim, a gente é desacreditada todo dia, todo dia, todo dia. E é muito pesado, que eu to falando aqui essa piadinha, mas a piadinha é constante, o descrédito é constante, sabe, assim?” (G4)</p>
Dificuldade em inovar na gestão	<p>“Porque, nossa, eu vou te contar, na verdade esse negócio de implementar gestão, é muito desafiador, porque não é todo mundo que compra.” (G1)</p> <p>“[...] meu grande desafio é o capital de giro pra melhorar minha comercialização.” (G4)</p>
Dificuldades sociais e interpessoais	<p>“E, assim, <u>é muito difícil</u>, eu acho que, sei lá, que <u>envolve você lidar muito com gente, né, tipo, você saber lidar com as pessoas</u>. Nossa, é muito aprendizado! Depois que você passa, tipo, uma safra, duas safras, você já tá, assim, calejado.” (G1)</p> <p>“O principal é ter dinheiro, com certeza ter capital de giro, mas, pensando socialmente, <u>pensando em incluir mais as mulheres, pensando em incluir, também, os jovens, não é muito, mas o grande desafio, agora, é incluir esse pessoal na meliponicultura.</u>” (G4)</p>

Categoria	Exemplo de verbalização
Conciliação da vida pessoal e profissional	<p>“Nossa, é um pouco complexo, sabe? [...] você vive o trabalho [...] eu não vou sair daqui da fazenda pra ir pra Brasília, se eu tenho que tá aqui 6 horas da manhã amanhã pra tá no curral, sabe? <u>Então, assim, é difícil isso! E ninguém entende muito [...] Então, não é fácil conciliar!</u>” (G2)</p> <p>“<u>As necessidades das mulheres é diferente das necessidades dos homens, a necessidade das mulheres, ela envolve a família como um todo e o homem não, o homem só enxerga ali, né, o lucro.</u>” (G3)</p> <p>“É difícil, né? Porque, quando você foca muito no trabalho, realmente, você deixa a sua casa a desejar, né? A família fica um pouco à parte, principalmente os filhos, né, que você não consegue fazer todo aquele processo que, hoje, demandam as crianças, né, de muita... muitas atividades extras da escola, por exemplo. <u>Eu não acompanhei, me arrependo.</u>” (G5)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante destacar que uma das entrevistadas, que atua como Presidente de Associação Apícola compondo o 2º elo da cadeia produtiva (Figura 1, p. 16), afirmou a grande dificuldade de acesso a financiamentos, cientificamente constatada, também, na pesquisa feita em 2021 pela organização Agroligadas em parceria com a *Corteva Agriscience*, Abag e Sicredi. Segundo dados desse estudo, 1/3 das entrevistadas por esse grupo alega que “[...] ainda há uma barreira que aponta o acesso ao crédito como mais dificultoso para as mulheres” (AGROLIGADAS, 2021). Considerando essa dificuldade elencada pela G4, em sua entrevista comenta ter promovido uma espécie de “barraco” com o banco a fim de liberar o acesso ao crédito para sua comunidade em Pernambuco, como se segue na exposição a seguir:

“Eu fui ao Banco do Nordeste, **comprei uma briga pessoal** com o pessoal do banco. [...] Então, assim, foi um... botar um boneco, como a gente fala aqui em Pernambuco, dentro da agência. [...] Pra minha comunidade não existe mais, porque eu já falei, **se existir eu vou processar o banco, vou fazer uma confusão**, vou botar um negócio de machismo, vou pichar [...]”

Além de tudo isso, a entrevistada (G4) declarou o preconceito acentuado na região em que mora destacando que “[...] as agências bancárias têm isso, elas exigem um atesto masculino quando as mulheres tão fazendo os financiamentos”. A mesma entrevistada (G4) afirma, ainda, ter a sensação de estar correndo a cavalo, puxando as rédeas para controlar o animal, associando com as pressões internas e externas

vindas de todos os lados necessitando controlar tudo o tempo todo para não “cair no descrédito”. Isso apenas comprova o que já foi apresentado outras vezes por outras gestoras, no sentido de precisar provar sua capacidade e habilidade pelo fato de ser mulher, como, por exemplo, a frase dita pela G1: *“eu preciso tentar provar por A mais B, realmente, que essa alternativa é mais viável”*.

Assim como a entrevistada anterior (G4), a G1 também atua no segmento como produtora rural da fazenda em Goiás que trabalha com agropecuária e armazenamento de grãos. Ela relatou estar, constantemente, vivendo situações na fazenda como Gestora de Compra de Insumo e Tomada de Decisão. Isso revela a necessidade de deliberar como líder observando todo o negócio, agindo com resiliência e buscando resultados honestos e íntegros, que são, basicamente, características de uma líder qualificada para tal função evidenciadas pela pesquisa de Zenger e Folkman para *HBR* (2019).

Vale destacar que as situações enfrentadas por essa líder (G1) dentro de sua propriedade referem-se às cobranças demasiadas em ser excelente no que faz, tornando sua função em obrigação e dever aos seus liderados, que vai além da sua capacidade para, assim, não errar. Segundo os dados do Cepea/Esalq-USP (2018), a maior parte das mulheres estão atuando nos agrosserviços, chegando a quase 46% de representação nesses serviços. Seguindo o raciocínio de Montoya e Finamore (2020), os agrosserviços são aqueles relacionados ao transporte, comércio e demais serviços. E mais, a parte financeira, contábil, jurídica e de comunicação também podem fazer parte desse setor onde as mulheres estão mais localizadas (CEPEA, 2023). O fato de serem minoria em cargos de liderança, pode tornar esse trabalho como um peso a ser carregado. Nesse momento da entrevista, foi possível notar claramente a necessidade que ela tem em mostrar resultados com as máquinas agrícolas e suas manutenções, além de envolver uma das partes mais complexas da propriedade rural, que é a financeira, exemplificada com a seguinte fala: *“Quando você tá nessa posição do alto, então, assim, você tem que tomar muito cuidado com tudo o que você decide pra você não perder credibilidade, que acho que entra nisso também, essa questão de mulher”*. Fica claro nos relatos expostos que para exercer sua influência sobre o grupo, já que é o que define a liderança (ESCORSIN; WALGER, 2017), o esforço das entrevistadas parece ser triplicado, quando comparado a um ocupante masculino desta função. Esforços estes que parecem ser percebidos por

elas como sobrecarga de trabalho afetando, sobremaneira, o bem-estar destas gestoras.

A questão de permanecer firme em seus ideais em ambiente desfavorável, também, foi elencado por uma das mulheres entrevistadas (G2), que trabalha como Diretora da Pecuária. Ela afirma não ter a possibilidade de “bobear as penas” no meio em que vive do agronegócio, tendo que lidar com atividades de cria, gado de corte e pastagens. A boa solução encontrada pela G3, sendo uma mulher que trabalha com direção, secretaria, administração e, por conta disso, possui bastante acesso à população, foi investir em educação e formação, pois, para ela, é uma maneira de “*impor suas ideias e seus ideais*”, segundo sua entrevista. Ela busca se capacitar continuamente sem interromper seus estudos, mesmo com as demandas de casa, filhos e parceiro exigindo muito de sua presença. Tendo em vista os relatos das gestoras neste estudo, é possível compreender o que foi exposto pelos autores Hitt, Miller e Colella (2013) em relação ao fato de as mulheres desenvolverem estilos de liderança diferentes dos homens em função do que enfrentam nos diferentes contextos de trabalho.

A partir de toda a análise, aparentemente, não foi possível perceber diferenças entre as participantes do estudo quando se trata da trajetória profissional e as dificuldades enquanto gestoras, uma vez que o número de participantes não permitiu esse tipo de diferenciação. Contudo, vale realçar a unicidade na maneira em que cada entrevistada percorreu e continua a percorrer seu caminho, assim como a particularidade em lidar com os desafios. Em função dos elos da cadeia produtiva, como especificado no Quadro 1 (p. 16), repara-se que as cinco entrevistadas atuam em segmentos semelhantes, com produções agropecuárias e comercialização dos produtos. A G1, a G2, a G3 e a G4 produzem os alimentos nas propriedades rurais, porém a G3, a G4 e a G5 atuam diretamente na parte de comercialização, sendo elas, respectivamente, diretora de cooperativa, presidente de associação apícola e gerente proprietária de mercado varejo. Considerando todos os aspectos mencionados neste estudo, faz-se de extrema relevância a compreensão do lugar da mulher como líder em ambientes que, muitas vezes, não propiciam a devida importância que ela tem nessas funções e cargos. Os agronegócios envolvem muitas áreas e, por isso, permitem a possibilidade de acessar mercados e alcançar pessoas de diferentes nações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve a finalidade de caracterizar os desafios enfrentados por mulheres gestoras dos agronegócios, um dos setores mais influentes na economia brasileira que abastece e impulsiona o mercado internacional. Considerando o histórico desse setor, onde a presença masculina é muito forte, notam-se grandes dificuldades que as mulheres estão sujeitas a passar ao ingressar neste mercado. Como foi apresentado anteriormente, os dados do CEPEA (2018), revelaram que mulheres gerindo propriedade rurais permanecem em escalas menores, se comparadas aos homens. Estudos mais atuais de Silveira (2021) mostraram que, ainda, há obstáculos culturais e sociais neste ramo relacionados ao desrespeito com as competências da liderança feminina. Para comprovar essas informações, foram realizadas entrevistas com cinco mulheres em cargos de liderança que participam dos diferentes elos da cadeia produtiva dos agronegócios (Quadro 1, p. 16). Feita toda a análise do contexto ao qual estão inseridas, foi possível chegar a conclusões importantes sobre este tema, como a importância de investigar os problemas ligados à liderança da mulher nos agronegócios, destacando seu impacto na sociedade e a necessidade contínua de pesquisa futuras nessa área. Dentre estas conclusões estão:

- a. O preconceito e os estereótipos de gênero podem afetar as percepções e as oportunidades de liderança para as mulheres;
- b. existe a tendência de subestimar a capacidades de liderança das mulheres associando a traços masculinos;
- c. os desafios são frequentes e fazem parte do ambiente de trabalho das gestoras dos agronegócios;
- d. as mulheres gestoras enfrentam resistências quando desafiam as expectativas tradicionais de gênero, ou seja, há a pressão para se conformar a comportamentos e estilos de liderança masculinos que pode dificultar o reconhecimento e a aceitação das mulheres como líderes.

- e. há a necessidade de ter referências femininas para promover o avanço das mulheres em cargos de lideranças, auxiliando-as a superar os desafios e a desenvolverem suas habilidades como líderes;
- f. em termos de responsabilidades profissionais e pessoais, há dificuldades em conciliá-las, por isso, é importante criar políticas de apoio à família, maior flexibilidade no local de trabalho e a cultura corporativa que valorize o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; e
- g. como uma alternativa de propor o empoderamento feminino, torna-se relevante trazer iniciativas e programas que visam promover e conscientizar a respeito da diversidade e da inclusão.

Uma das entrevistadas (G3) passou o valioso conselho que não se restringe aos agronegócios, mas, sim, para qualquer setor de trabalho da sociedade. Ela afirmou que todas aquelas que desejam alcançar altas posições precisam aprender e aprimorar seus estudos, porque a transformação vem do conhecimento. Ela relatou, ainda, que *“a mulher, nessa conjuntura, ela tem que estar um pouco mais alta, sempre, na formação pra conseguir ser ouvida”*. Adicionalmente à essa recomendação, todas as entrevistadas aconselharam a persistir no que acredita e não desistir do que planejou, embora as dificuldades venham a se manifestar na caminhada profissional.

As descobertas desse estudo contribuem para a compreensão atual da gestão feminina, fornecendo *insights* valiosos sobre seu funcionamento e fatores que a influenciam. Além disso, as metodologias desenvolvidas neste trabalho podem servir de base para pesquisas subsequentes. Os resultados obtidos têm implicações práticas significativas para profissionais da área de produção, processamento e comercialização de produtos, bens e serviços, fornecendo orientações e recomendações que podem melhorar a eficiência, a tomada de decisões e a implementação de estratégias nesse contexto específico.

Apesar dos avanços alcançados, algumas limitações devem ser consideradas. Por exemplo, a amostra utilizada foi restrita a determinado grupo demográfico, o que pode limitar a generalização dos resultados e a comparação entre as participantes. Portanto, recomenda-se que novas abordagens de pesquisas ampliem a amostra e considerem outras variáveis para obter o entendimento mais completo e abrangente

do tema, respondendo a questões não resolvidas e descobrindo novos aspectos da gestão da mulher nesse setor.

A questão sobre políticas públicas deve ser retomada, visto que é um ponto pertinente para tratar de ações que promovam o desenvolvimento da economia nacional e a criação de ambientes equitativos e favoráveis para o crescimento das mulheres nesse setor. Existem diversos programas voltados às agricultoras rurais, entretanto, vale a discussão em novos trabalhos a respeito do alcance e da proporção que essas políticas têm alcançado. Isso leva a pensar no seguinte questionamento: As políticas públicas atuais são suficientes para eliminar completamente o preconceito que as mulheres precisam enfrentar diariamente em um modelo de gestão organizacional?

Através da reflexão crítica e da análise dos resultados, espera-se que este trabalho inspire novas pesquisas e estimule atenção e investimento maior nessa área promissora. Suponha-se, também, que possa servir como ponto de partida para novos debates, contribuindo para o desenvolvimento contínuo do campo de estudo e suas aplicações práticas, dado que esse tema leva a examinar quais têm sido os parâmetros para medir a eficiência do trabalho feminino e quais os critérios que, verdadeiramente, devem ser ponderados na escolha de uma pessoa para ocupar um determinado cargo na empresa. É importante analisar com cautela esses critérios, porque a única coisa que deveria ser relevante para alguém ocupar aquela posição seria a formação e o conhecimento adquirido através do esforço próprio.

Em suma, vale a pena mostrar e entender que existe uma rede de apoio para as mulheres fortalecendo os pensamentos e as habilidades que só elas possuem. Essa mensagem, desafiadora e impactante, deve ser levada a sério por cada indivíduo para, assim, construir imagens verdadeiras e alavancar a reputação de cada líder e gestora que compõe os elos das organizações dos agronegócios.

REFERÊNCIAS

AGROLIGADAS. **Elas fazendo história: pesquisa sobre a participação feminina no agronegócio brasileiro**. 2021.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

BOTTINI, L. M.; BATISTA, R. L. **O trabalho da mulher durante a Revolução Industrial Inglesa (1780 a 1850)**. Paranaíba: Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE, v. 1, 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Título II **Dos direitos e garantias fundamentais**, Art. 5º, 1988.

BRASIL. **Lei nº 487, de 2013**. Institui o Projeto de Lei do Senado Art. 681, Livro 333, título I, capítulo I, p. 251, novembro de 2013.

BRASIL. **Objetivo 5 – Igualdade de gênero**. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS), 2015. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=5>. Acesso em: 27 ago. 2022.

BURANELLO, R. **Agronegócio: conceito**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Tomo: Direito Comercial. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2018. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/208/edicao-1/agronegocio:-conceito>. Acesso em: 28 jul. 2022.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **PIB do Agronegócio Brasileiro**. São Paulo: CEPEA/ESALQ-USP; CNA, 2023. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 24 ago. 2023.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **Mulheres no Agronegócio**. Piracicaba, v.1, 2018. Disponível em: https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_FINA L.pdf. Acesso em: 28 ago. 2022.

CONSULTOR JURÍDICO. **IDH brasileiro diminui e país perde posição no ranking mundial**. 2022. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-set-09/idh-brasileiro-diminui-pais-cai-posicao-ranking-mundial>. Acesso em: 27 ago. 2022.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DICKIE, M. A. S. **A irmã da bruxa: liderança religiosa feminina e perigo**. IFCH: UFRGS, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-71831998000100005>. Acesso em: 8 set. 2022.

ESCORSIN, A. P.; WALGER C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FANUCK, L. C. **O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal**. Rio de Janeiro: Cadernos de Saúde Pública, p. 440-448, 1986.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 200.

FOGUEL, M. N.; RUSSO, F. M. **Mercado de trabalho: conjuntura e análise. Decomposição e projeção da taxa de participação do Brasil utilizando o modelo idade-período-coorte (1992 a 2030)**. IPEA, 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/190515_bmt_66_NT_decomposicao_e_projecao.pdf. Acesso em 28 ago. 2022.

FRANCO, M. L. P B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

GERHART, T; E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, R. R. F. **G20 (Grupo dos 20)**. InfoEscola: UFG, 2017. Disponível em: <https://www.infoescola.com/geografia/g20-grupo-dos-20/>. Acesso em 11 ago. 2022.

GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho**. Dissertação. (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013. *e-book*.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cadernos EBAP.BR, v.16, n.3, p. 331–344, 2018.

LIMA, A. F. **A mulher e sua afirmação histórica: do pós-guerra ao novo Código Civil brasileiro**. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CENTRO

UNIVERSITÁRIO ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO DE PRESIDENTE PRUDENTE, 5., 2009. *Anais...* Marília: Toledo Prudente, 2009. v. 5.

LIMONGI-FRANÇA, A.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. *In: LIMONGI-FRANÇA, A. et al. As pessoas na organização*. Parte 2. São Paulo: Gente, 2002.

MAYRING, P. **Introdução à pesquisa social qualitativa**: uma orientação ao pensamento qualitativo. 5. ed. *Weinheim: Beltz*, 2002.

MESQUISTA, E. T.; CORREIA, E. T. O.; BARBETTA, L. M. S. **Perfil dos cardiologistas brasileiros**: um olhar sobre liderança feminina na cardiologia e sobre o estresse — desafios para a próxima década. *Arq. Bras. Cardiol.: SBC*, 2019.

MONTEIRO, M. G. *et al.* **Diagnóstico da cadeia produtiva de caprinos e ovinos no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2021.

MONTOYA, M. A.; FINAMORE, E. B. **Os recursos hídricos no agronegócio brasileiro**: uma análise insumo-produto do uso, consumo, eficiência e intensidade. *Revista Brasileira de Economia*, v.74, n.4, p. 447, 2020.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Reduzir a desigualdade de gênero beneficiária as mulheres, a sociedade e a economia**. 2017. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_558360/lang--pt/index.htm#:~:text=para%20Mulheres%202017-,Reduzir%20a%20desigualdade%20de%20g%C3%AAnero%20beneficiaria%20as%20mulheres%2C%20a%20sociedade,e%20aumentar%20as%20receitas%20fiscais. Acesso em: 14 jun. 2022.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa**: tipos, técnicas e características. *Travessias*, Cascavel, v. 2, n. 3, 2010. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122>. Acesso em: 28 set. 2022.

OLIVEIRA, M. **SciELO completa 20 anos de apoio à produção científica**. São Paulo: Agência FAPESP, 2018. Disponível em: <https://agencia.fapesp.br/scielo-completa-20-anos-de-apoio-a-producao-cientifica/28878/>. Acesso em: 8 set. 2022.

RIBEIRA, L. C. S.; FERMIANO, T. S.; ROSA, A. L. C. **Liderança nas organizações**: o papel e a importância do líder dentro das organizações. FIO/FEMM. Ourinhos-SP, 2015. Disponível em: <http://fio.edu.br/biblioteca/tcc/Administra%C3%A7%C3%A3o/2015/LORAINNE%20C.%20DA%20SILVA%20RIBEIRA%3B%20TATIELY%20DOS%20SANTOS%20FERMIANO.%20Lideran%C3%A7a%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20-%20Op%20Papel%20e%20a%20Import%C3%A2ncia%20do%20L%C3%ADder%20Dentro%20das%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022.

SILVA, A. M. *et al.* **Extensão rural e construção da equidade de gênero**: limites e possibilidades. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.187845>. Acesso em: 8 set. 2022.

SILVA, L. C. Agronegócio: logística e organização de cadeias produtivas. **II Semana Acadêmica de Engenharia Agrícola** – Engenharia do Agronegócio, UFRRJ, 2007.

SILVEIRA, D. M. **A gestão sob a perspectiva feminina**: atuação e desafios de liderar empresas no setor comercial do agronegócio no município de Cachoeira do Sul – RS. Rio Grande do Sul: UERGS, 2021. Disponível em: https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1430/_artigo_final_daniela_silveira.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Acesso em: 18 ago. 2022.

TORRES, L. **Liderança feminina no agronegócio**. Syngenta Digital, 2022. Disponível em: <https://blog.syngentadigital.ag/lideranca-feminina-no-agronegocio/>. Acesso em: 18 ago. 2022.

VASCONCELLOS, M. V.; MENDOÇA, F. A. **Políticas públicas e sua importância para o desenvolvimento**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, [entre 2006 e 2023]. Disponível em: http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/salvador/mariana_vannucci_vasconcellos.pdf. Acesso em: 24 ago. 2023.

VEDANA, R. *et al.* **Empoderamento feminino na agricultura**: um estudo no Lar Cooperativa Agroindustrial (Paraná). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.237944>. Acesso em: 8 set. 2022.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 11, p. 420.

ZENGER, J.; FOLKMAN, J. **Research: Women score higher than men in most leadership skills**. *Harvard Business Review (HBR)*, 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>. Acesso em: 8 set. 2022.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro: entrevista com as gestoras dos agronegócios

ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTORAS

I – Informações preliminares às entrevistadas

- Objetivos da entrevista;
- Autorização de gravação;
- Formas de tratamento de divulgação dos dados;
- Dúvidas/questionamentos;
- Sigilo das informações;
- Agradecimentos.

II – Dados biográficos

Idade	Local/região da residência
Estado civil	Escolaridade
Filhos	Setor de atuação

III – Questões

- 1) Como foi a trajetória profissional da senhora até chegar à posição de gestão nesta empresa? (desde a inserção no mercado de trabalho)
- 2) Neste percurso profissional, quais seriam aqueles que a senhora considera ser os principais desafios enfrentados até alcançar uma posição de liderança?
- 3) De uma maneira geral, há relatos em estudos das dificuldades das mulheres que ocupam posição de liderança na conciliação das demandas familiares com as demandas profissionais, como foi isto para a senhora?
- 4) Há relatos também de preconceitos sofridos por mulheres líderes, isto foi uma realidade também em sua trajetória profissional?
- 5) O que acha que poderia ter sido diferente neste percurso profissional?
- 6) Quais as principais dificuldades/problemas, a senhora considera enfrentar hoje como gestora nesta organização?
- 7) Como tem lidado com tais dificuldades/problemas?
- 8) Qual conselho a senhora poderia dar para as mulheres que querem alcançar esta posição profissional, considerando os desafios do setor em que atua?

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezada participante:

Meu nome é Camila Miranda Santos e sou aluna do curso de Graduação em Gestão de Agronegócios na Universidade de Brasília - UNB. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão da Professora Dra. Magali Costa Guimarães, que tem por objetivo entender os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança em organizações dos agronegócios.

Sua contribuição envolve a participação em uma entrevista, que aborda questões acerca da construção de sua trajetória profissional e as dificuldades enfrentadas nesse percurso. A entrevista será realizada em um momento previamente combinado a partir do seu interesse e disponibilidade. As entrevistas serão gravadas em áudio, a fim de se preservarem todos os elementos de seu discurso. A participação neste estudo é voluntária e, se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-la. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico sobre as questões de gênero nas organizações ligadas aos agronegócios. Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, fone (61) 98214-3684 ou pelo e-mail camila.miranda@aluno.unb.br.

Atenciosamente,

Camila Miranda Santos (matrícula 18/0014510)

Prof.^a Dr.^a Magali Costa Guimarães (Professora Orientadora)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura da participante

Local e data