



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CÂMPUS DE NAVIRAÍ – CPNV



**f ( x ) Graduação ( ) Pós-Graduação**

## **MULHER E LIDERANÇA NO AGRONEGÓCIO: tendências investigativas**

**Andreia Zwang,**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS,  
deiazwang@gmail.com

**Jaqueline de Jesus Rocha,**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS,  
jaque.rochajesus@gmail.com

**Marco Antonio Costa da Silva,**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS,  
marco.silva@ufms.br

### **RESUMO**

As mulheres têm enfrentado desafios importantes para se colocar nos espaços de liderança o que também ocorre no setor de agronegócio, um dos setores historicamente reconhecidos por serem redutos masculinos. O objetivo desta pesquisa é verificar as tendências investigativas observadas em pesquisas sobre a atuação de mulheres ocupando cargo de liderança no agronegócio. Trata-se de um estudo em fase inicial. A pesquisa tem natureza quantitativa e exploratória, com características de estudo bibliométrico. Os dados foram coletados a partir do levantamento em base de dados (Portal Capes, Scielo e Google Acadêmico) de artigos sobre a atuação da mulher em posições de liderança e a perspectiva adotada na pesquisa em termos de objetivo, campo teórico, procedimentos metodológicos e resultados encontrados e local de publicação. Os resultados parciais indicam que persiste no imaginário masculino a existência de fragilidades das mulheres em relação a determinadas atividades consideradas masculinas. Da mesma forma, constatou-se a presença de características femininas que podem contribuir para que as mulheres aumentem sua presença nos espaços de liderança no agronegócio.

**Palavras-chave:** Mulheres; Liderança; Agronegócio.

Nas últimas décadas constatou-se um crescimento importante da presença da mulher no mercado de trabalho. As mulheres não só conquistaram espaço no mercado de trabalho, como também vem alcançando importantes posições de liderança. Apesar dessa grande conquista, infelizmente ainda existe uma desigualdade relevante se tratando de cargos e posições em relação a homens, principalmente em alguns setores de atividade que são caracterizados naturalmente como sendo espaços apenas dos homens como é o caso de agronegócio.

Importantes transformações na sociedade tem modificado profundamente as relações de gênero em muitas esferas, incluindo o mercado de trabalho. Fatores como aumento da



expectativa de vida de mulheres, mudanças culturais que trazem novos valores sobre o valor da mulher no mercado de trabalho, aumento da escolaridade, inclusive com expressiva participação na universidade, dentre outros, tem levado as mulheres a ocupar funções de lideranças em todo tipo de empresa (BRUSCHINI, 2007; CUNHA, SPANHOL, 2014; ANDRADE, 2015; LIMA, 2020; PADILHA, *et. al.*, 2021; CESÁRIO, 2021). Entretanto, um questionamento importante é: esses avanços ocorrem no de agronegócio?

O Brasil tem sua matriz econômica fortemente apoiada no agronegócio, sendo o setor responsáveis por parte por aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB). Trata-se de um setor que historicamente teve seus espaços de liderança ocupados por homens, onde a presença da mulher nunca foi bem recebido. Justificativas históricas sempre estiveram associadas a essa pouca participação da mulher no agronegócio, como falta de capacidade, necessidade de cuidar do lar e fragilidades físicas e emocionais (PADILHA, *et. al.*, 2021).

Mais recentemente, nos últimos 15 anos, a presença das mulheres em empresas do agronegócio tem sido objeto de estudos da academia. O objetivo desta pesquisa, em estágio de desenvolvimento, foi verificar as tendências investigativas observadas em pesquisas sobre a atuação de mulheres ocupando cargo de liderança no agronegócio.

Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, o estudo foi realizado a partir do levantamento em base de dados (Portal Capes, Scielo e Google Acadêmico) de artigos sobre a atuação da mulher em posições de liderança e a perspectiva adotada na pesquisa em termos de objetivo, campo teórico, procedimentos metodológicos e resultados encontrados. Os resultados parciais são apresentados na pesquisa.

Com o passar do tempo, as mulheres vêm alcançando conquistas importantes no mercado de trabalho, mas as desigualdades históricas em relação ao gênero ainda existem e são bem frequentes. Um aspecto importante que atesta essa constatação é o fato de que as mulheres são minorias na ocupação de cargos mais altos de direção, gerência, chefia executiva, chefia financeira, chefia operacional e outros cargos de natureza de chefia (HRYNIEWICZ E VIANNA, 2018). McKinsey & Company (2015), a partir de dados coletados no ano de 2012, realizaram 60 comparações efetuadas na América e revelam que, mesmo a mulher ganhando espaço nas grandes empresas, ainda não são representadas por níveis seniores (APUD HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018. p. 2).

É fato que ainda presenciamos homens e mulheres em iguais funções e tarefas com diferença em suas remunerações o que nos leva a questionar se existe um modelo feminino que



se opõe ao masculino. Para Fleury (2013) existem diferenças no estilo de gestão feminino que favorecem a mulher com líder, são elas o multiprocessamento de informações, capacidade de flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo em suas diferentes perspectivas, não apenas no aspecto profissional.

Um exemplo importante das diferenças foi apontado por Matsa e Miller, citados por Fleury (2013) em estudo realizado na Noruega em 2006. A Noruega aprovou uma lei de cotas para os cargos e conselhos deliberativos das organizações que participavam da bolsa, determinando que 40% do corpo das empresas deveria ser composto por mulheres. A comparação de 104 organizações onde o sistema de cotas era empregado com um grupo de empresas com as mesmas características (tamanho, setor e lucro) e que não tinham cotas evidenciou que os resultados eram os mesmos, exceto pelo fato de que os custos de trabalho nas empresas com política de cotas eram maiores. A explicação estava no fato de que as empresas com cotas não dispensavam funcionários com tanta facilidade quanto o grupo sem cotas. Os traços femininos e uma visão de longo prazo justificavam a diferença (FLEURY, 2013).

No agronegócio não é diferente também tem sido marcado por transformações decorrentes de inúmeros fatores demográficos, geográficos, culturais, econômicos, sociais. Isso tem revertido em mais mulheres ocupando cargos ne agronegócio. De acordo com Xavier, citado por Padilha *et. al.*, 2021) a participação da mulher como produtores rurais cresceu de 12% em 2006 para 18% em 2017. Xavier, ressalta que do ponto de vista de gestão, tem crescido a percentual de mulheres gerenciando os negócios, sendo que elas são responsáveis por 650.000 propriedades, dividem a gestão de outras 1.000.060 propriedades.

No quadro são apresentados os resultados da pesquisa realizada. Ainda que os resultados da pesquisa não permitam fazer inferências mais profundas, é possível constatar alguns aspectos evidenciados na literatura e nos casos empíricos: 1) já está ocorrendo avanços em termos de ocupação das mulheres de cargos de lideranças nas empresas do setor; 2) ainda ocorre discriminação por gênero reforçada por estereótipos de construídos historicamente de que as mulheres são frágeis em termos físicos e emocionais e que não podem atuar em setores tão masculinos; e 3) as mulheres tem características importantes consideradas femininas que são excelentes para atuar em qualquer setor, inclusive no agronegócio.



**Quadro 1 - Tendências de investigação sobre atuação feminina no agronegócio**

Título/Autor	Ano	Local de Publicação	Objetivo da Pesquisa	Campo Teórico	Método	Resultados
Atuação da mulher no agronegócio: estudo das dificuldades enfrentadas em Naviraí-MS - <b>Beatriz Resende Padilla</b> - <b>Jaiane Aparecida Pereira</b> - <b>Marco Antonio Costa da Silva</b> - <b>Joceli dos Santos</b> <b>Fabício</b>	2021	40ª Semana de Administração da UEM	compreender as dificuldades enfrentadas por mulheres que atuam no agronegócio no município de Naviraí-MS	- mulher no meio rural	- pesquisa qualitativa - Entrevistas - Amostra: 8 mulheres que atuam no agronegócio.	- ser rotulada como sexo frágil; - não ser valorizada e respeitada; - não poder exercer as mesmas funções que homens; - ter a obrigação de fazer muito melhor para ser reconhecida no mesmo patamar que os homens; - falta de estrutura para receber mulheres nas fazendas; - assédio.
Mulheres rurais e o protagonismo no desenvolvimento rural: um estudo no município de Vitorino, Paraná - <b>Clair Odete Schneider</b> - <b>Cristiane Maria Tonetto Godoy</b> - <b>Josiane Carine Wedig</b> - <b>Thiago de Oliveira Vargas</b>	2020	Revista Interações	compreender a percepção sobre o papel e a representatividade das mulheres rurais no município de Vitorino, estado do Paraná.	- agricultura familiar - participação das mulheres na agricultura familiar	- pesquisa qualitativa - entrevistas - amostra: 22 agricultores familiares	- êxodo dos jovens para o campo - envelhecimento dos agricultores(as) - não masculinização das atividades - ainda persiste divisão por gênero
Características do perfil de lideranças femininas e masculinas do agronegócio do Rio Grande do Sul <b>Jussara Foletto</b> <b>Estela Maris Giordani</b>	2014	Revista Saber Humano	A Identificação do estilo feminino e masculino de liderança no contexto do agronegócio no estado do Rio Grande do Sul.	Mulher e poder Estilos de liderança masculino e feminino	- amostra: 30 mulheres e 30 homens que atuam no agronegócio	- Atributos dos homens: a visão estratégica da empresa, objetividade nas decisões, estilo mais autoritário de administração, estabilidade emocional e rusticidade; - atributos das mulheres: flexibilidade diante das mudanças, assistencialismo, transparência nas emoções, cuidado com a estética, organização, preocupação com o detalhe, sutileza e intuição; - o homem acredita que a visão de inferioridade da mulher ocorre mais na cabeça da mulher do que na homem.



Trabalho e identidades de gênero de gestoras de organizações do agronegócio em Minas Gerais <b>Raquel Santos Soares Menezes</b> <b>Francieli Dorneles Silva</b>	2016	Revista Brasileira de Estudos Organizacionais	analisar a articulação entre a construção de feminilidades e a participação de mulheres na gestão de organizações ligadas ao agronegócio, no estado de Minas Gerais.	- gênero - meio rural	- qualitativa - entrevista - amostra: 35 gestoras - análise do discurso	- diferentes estratégias nas relações de trabalho para atender às demandas profissionais e de gênero. - no espaço privado, elas detêm maior responsabilidade dos cuidados com a casa e filhos; - no trabalho no agronegócio, as mulheres buscam se legitimar por meio da formação e especialização. - acreditam possuir muitas características ligadas às suas feminilidades que as auxiliam a gerir os negócios, como a sensibilidade e a flexibilidade
---	------	---	--	--------------------------	--	---

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jeferson et al. **Análise da percepção das mulheres quanto ao seu crescimento e desenvolvimento no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre mulheres empregadas em diferentes segmentos de Campina Grande/PB**, 2015. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/18322189.pdf>>
- BRUSCHINI, M. C. A. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Cadernos de pesquisa, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.
- CESÁRIO, Camila. **Mulheres em cargo de liderança**, 2019. Disponível em <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123810/2/364807.pdf>>. Acesso em 05 de junho de 2021.
- CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D. **Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher**. Saber Humano, a. 4, n. 5, p. 91-114, 2014. ESTÉS, C. P. **Mulheres que correm com os lobos: mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- FLEURY, Maria. **Agora é com elas. Liderança feminina**. GVEXECUTIVO, v.12, N 1, Jan/Jun 2013. Disponível em: <[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv\\_v12n1\\_46-49.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf)> Acesso em: 21 de abril 2021.
- FOLETO, Jussara; GIODARNI, Estela Maris. **Características do perfil de lideranças femininas e masculinas do agronegócio do Rio Grande do Sul**. Revista Saber Humano - Ano 4, número 5 - 2014.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M.A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 3, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n3/1679-3951-cebape-16-03-331.pdf>>. Acesso em 15 de abril de 2021.
- LIMA, G. M. M. **Mulheres de lideranças das organizações sociais e populares de Delmiro Gouveia, Alto Sertão de Alagoas: luta feminina na cooperativa de pequenos produtores agrícolas dos bancos comunitários de sementes – COPPABACS e no Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais – STTR**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Alagoas. Delmiro Gouveia-AL: UFAL, 2020.
- PADILA, Beatriz, PEREIRA, Jaiane Aparecida; SILVA, Marco Antonio Costa da Silva; FABRÍCIO, Joiceli dos Santos. **A atuação da mulher no agronegócio: estudo das dificuldades enfrentadas pelas mulheres em Naviraí-MS**. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Naviraí. 40 Semana de Administração da Universidade Estadual de Maringá- UEM, 2021.
- SCHNEIDER, Clair Odete; GODOY, Cristiane Maria Tonetto; VARGAS, Thiago de Oliveira. **Mulheres rurais e o protagonismo no desenvolvimento rural: um estudo no município de Vitorino, Paraná**. Interações, Campo Grande, MS, v. 21, n. 2, p. 245-258, abr./jun. 2020
- XAVIER, C. **O censo, a mulher e o agro 4.0**. *Gazeta Digital*. 04 dez. 2019. Disponível em: . Acesso em: 01 nov. 2020.