

DESAFIOS ENFRENTADOS PELA CLASSE FEMININA NA EVOLUÇÃO HIERÁRQUICA EM EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO

Eire Macacari de Santana

eiremacacaridesantana@gmail.com

Técnica em Administração pela Escola Técnica Estadual de Educação Profissional e Tecnológica de Lucas do Rio Verde

Poliana Gonçalves Conceição

poliana1232014@gmail.com

Técnica em Administração pela Escola Técnica Estadual de Educação Profissional e Tecnológica de Lucas do Rio Verde

Silvio da Costa Magalhães Filho

silviofilho@secitec.mt.gov.br

Professor efetivo da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação de Mato Grosso (Seciteci-MT)
Contador, especialista e mestre em Ciências Contábeis pela Fucape Business School

Resumo: Constituinte-se o agronegócio como um segmento de grande importância para a economia brasileira e, diante dos inúmeros desafios enfrentados pela classe feminina para atingir cargos de liderança, o presente trabalho tem como objetivo apresentar e compreender as dificuldades e obstáculos encontrados pelas mulheres em cargos de liderança nesse ramo. Para isso, aplicou-se uma abordagem qualitativa, classificada como descritiva, com o intuito de levantar o perfil e as vivências das mulheres que atuam em cargos de liderança em empresas do agronegócio situadas no município de Lucas do Rio Verde, no estado de Mato Grosso. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se questionário eletrônico semiestruturado disponibilizado pelo *Google Forms*. Entrevistaram-se 34 mulheres na faixa etária de 25 a 50 anos, que exercem cargos de gestão e liderança em empresas desse segmento. Os resultados revelam que o preconceito e os desafios no exercício da liderança ainda são uma realidade para muitas mulheres. Metade das entrevistadas relatou ter abdicado de uma posição de liderança devido às demandas familiares. Esses

dados evidenciam a necessidade de superar as barreiras enfrentadas por elas no ambiente de trabalho, promovendo a equidade de gênero e criando condições favoráveis para o avanço e o desenvolvimento profissional delas no agronegócio. A conscientização sobre essas questões é fundamental para promover uma cultura organizacional inclusiva e proporcionar oportunidades igualitárias para mulheres ocuparem posições de liderança, contribuindo assim para o crescimento e sucesso do setor.

Palavras-chave: Liderança feminina. Desafios. Obstáculos. Agribusiness.

Abstract: *Given that agribusiness is a segment of great importance to the Brazilian economy, and considering the numerous challenges faced by women in reaching leadership positions, the present study aims to present and understand the difficulties and obstacles encountered by women in leadership roles in the agribusiness sector. To achieve these objectives, a qualitative approach, classified as descriptive, was applied to gather the profile and experiences of women in leadership positions in agribusiness companies located in the municipality of Lucas do Rio Verde, Mato Grosso. A semi-structured electronic questionnaire provided by Google Forms was used as the data collection technique. Thirty-four women between the ages of 25 and 50, holding management and leadership positions in agribusiness companies, were interviewed. The results reveal that prejudice and challenges in exercising leadership are still a reality for many women. Half of the respondents reported having relinquished a leadership position due to family demands. These results highlight the need to overcome the barriers faced by women in the workplace, promoting gender equality and creating favorable conditions for the advancement and professional development of women in agribusiness. Awareness of these issues is essential to promote an inclusive organizational culture and provide equal opportunities for women to occupy leadership positions, thereby contributing to the growth and success of the sector.*

Keywords: *Female leadership. Challenges. Obstacles. Agribusiness.*

Introdução

Que as mulheres estão presentes no mercado de trabalho já não é mais incomum, entretanto, ainda existem dificuldades para acessar cargos de liderança e melhores salários (Silva; Berrá, 2018; Borges *et al.*, 2021). Em que pese isso ainda possa ser um desafio para elas, as que ascendem a essa posição impactam positivamente na distribuição salarial feminina e na participação de trabalhadoras em cargos de liderança (Flabbi *et al.*, 2019).

Nesse sentido, Flabbi *et al.* (2019) destacam a importância do exercício da liderança feminina para a redução de desigualdades por meio da ascensão coletiva. Para Latu *et al.* (2013), uma líder feminina tem o poder de impactar não somente o ambiente onde está inserida, mas também todas as mulheres a que são expostas, mesmo que sutilmente, a atuação de líderes femininas altamente bem-sucedidas, uma vez que elas inspiram o comportamento e as autoavaliações das mulheres no exercício de tarefas de liderança.

A liderança feminina vem se tornando cada vez mais presente em diversos setores, incluindo o agronegócio. Contudo, a presença de mulheres em cargos de liderança ainda é inferior à dos homens no setor. Isso se deve a diversos desafios que elas enfrentam, como a desigualdade salarial, o preconceito de gênero e a falta de oportunidades de capacitação. Além disso, o agronegócio é considerado um setor tradicionalmente masculino, o que dificulta a entrada e a ascensão da mulher em cargos de liderança (Cielo; Wenningkamp; Schmidt, 2014). Assim, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Quais os desafios enfrentados pelas mulheres que exercem cargo de liderança no setor do agronegócio?

Para responder à questão proposta, o presente trabalho tem como objetivo apresentar e compreender as dificuldades e obstáculos encontrados pelas mulheres que atuam em cargo de liderança no ramo do agronegócio. Elas estão assumindo funções de liderança em várias áreas do agronegócio, incluindo administração de fa-

zendas, gerenciamento de propriedades rurais, pesquisa agrícola, agronomia, agroindústria, comércio internacional de produtos agrícolas, marketing e vendas, entre outras. Dessa forma, esta pesquisa contribui para a compreensão dos desafios enfrentados pela classe feminina em cargos de liderança, fornecendo insights, que possibilitam embasar políticas públicas, sensibilizar a sociedade e promover ações efetivas para alcançar a igualdade de gênero e a diversidade no agronegócio.

A realização deste estudo é de grande relevância, pois permite avaliar os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente organizacional, compreender como elas se adaptam, identificar as habilidades necessárias e traçar perfis característicos. Nessa perspectiva, o conteúdo desenvolvido proporciona uma base sólida e encoraja outras mulheres a investirem em carreiras ligadas ao setor, buscando o crescimento profissional, cargos de liderança de destaque e salários mais atrativos. Além disso, os acadêmicos podem utilizar esta pesquisa como um recurso didático valioso para trabalhos relacionados ao mesmo segmento.

Este trabalho caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, classificada como descritiva, pois visa descrever as características de determinada população e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil; Reis Neto, 2020). Como técnica de coleta de dados, foi utilizado questionário eletrônico disponibilizado pelo Google Forms. Espera-se que os resultados contribuam para a compreensão das dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança, possibilitando reflexões sobre estratégias e soluções para uma melhor experiência delas no mercado de trabalho, principalmente no agronegócio.

1. Referencial Teórico

1.1. Liderança

O conceito de liderança veio se moldando durante os anos até chegar aos tempos atuais, caracterizados por várias formas de liderar. Segundo Chiavenato (2004), existem três tipos principais de liderança, a autocrática, na qual o poder de decisão se concentra apenas no líder e os colaboradores não têm liberdade de opinião; a democrática, na qual se busca um bom relacionamento interpessoal, visando à comunicação, motivação e troca de ideias entre o líder e os liderados; e a liderança liberal, em que só há participação do líder quando solicitada pelo grupo, ou quando aparecem demandas para as quais só ele tem poder para solucionar.

De acordo com Maxwell (2014), a busca por conhecimento sobre liderança tem sido cada vez mais frequente, porém requer muito esforço para se desenvolver devido a sua evolução, pois seu campo de visão tem se estendido, não se focando apenas em lucros, mas também de forma interpessoal. Dessa maneira, exige que os líderes assumam riscos com consciência, coragem e amor pelo que fazem, entregando, assim, resultados positivos e uma equipe bem estruturada, que se une para o mesmo objetivo.

Atualmente, tem crescido progressivamente o número de mulheres ocupando cargos de liderança, não só por elas estarem buscando cada vez mais qualificações profissionais, mas também por suas aptidões técnicas, como organização e agilidade, e possuírem uma visão criativa, além de terem habilidades humanas e afetivas, que possibilitam que sejam mais flexíveis e resilientes (Cunha; Spanhol, 2014).

Para Metz (2014), há um expressivo número de mulheres nas empresas, porém os cargos de liderança ocupados por elas não são tão significativos. No entanto, mesmo existindo atos discriminatórios, a presença delas no mercado de trabalho já está concretizada

e elas vêm buscando por direitos e equidade, principalmente para assumir mais responsabilidades visando aos cargos de liderança. Muitas mulheres estão buscando assumir mais responsabilidades e se qualificarem para cargos de liderança, reconhecendo a importância da representatividade feminina em posições estratégicas. Elas estão investindo em suas habilidades, adquirindo conhecimentos técnicos e desenvolvendo competências de liderança, a fim de se tornarem candidatas competitivas para essas posições.

Segundo Borges *et al.* (2021), apesar dos obstáculos enfrentados, principalmente devido ao preconceito de gênero e aos modelos de liderança preexistentes, as mulheres possuem capacidades inatas que as qualificam para assumir cargos de liderança de destaque. Elas são conhecidas por sua habilidade de serem detalhistas, comunicativas e propensão natural para desenvolver a criatividade. Nesse sentido, a pesquisa nesse campo desempenha um papel fundamental ao contribuir para a conscientização, o debate e a implementação de medidas efetivas que promovam a equidade de gênero e a progressão das mulheres em cargos de liderança.

1.2. Liderança feminina no agronegócio

O agronegócio é um ramo que engloba diversas atividades econômicas, como agricultura, pecuária e manejo florestal, abrangendo todos os aspectos do meio rural. É conhecido como uma cadeia completa, que envolve desde a produção até a comercialização. Esse setor tem apresentado um crescimento significativo, impulsionado pelo avanço da tecnologia. Segundo Matias (2022), esse crescimento é benéfico para toda a economia, uma vez que impacta e movimenta praticamente todos os setores.

A presença da liderança feminina tem sido um marco na sociedade, e no agronegócio não é diferente. Considerado um meio tradicionalmente masculino, está passando por transformações

significativas, abrindo espaço para o crescimento das mulheres nesse ramo. Por meio de sua busca por conhecimento, desenvolvimento de habilidades e esforço, as mulheres estão conquistando posições de gestão e ganhando voz ativa na área do agronegócio (Dias, 2008).

Uma análise realizada por Borges *et al.* (2021), na cidade de Dom Pedrito, no estado do Rio Grande do Sul, com 40 mulheres que trabalham no agronegócio, constatou que um pouco menos da metade delas enfrenta preconceito de gênero. No entanto, elas relatam sentirem-se amparadas e receberem apoio de seus colegas do sexo masculino. Além disso, os preconceitos enfrentados por elas são observados em todos os setores, independentemente de suas funções, cargos ou níveis de escolaridade.

O vínculo das mulheres com o agronegócio é um tema ainda pouco explorado no meio acadêmico e, especialmente, no âmbito político. No entanto, um estudo recente realizado na Cooperativa Agroindustrial de Cascavel, envolvendo tanto cooperadas quanto esposas e filhas de cooperados, revelou que a inserção e participação feminina no agronegócio é uma tendência em diversos setores agrícolas. Cada vez mais, a presença delas tem se mostrado decisiva, uma vez que se observa um aumento na competitividade e produtividade nos segmentos em que elas estão envolvidas (Cielo; Wenningkamp; Schmidt, 2014).

Esse estudo destacou que as mulheres têm desempenhado papéis essenciais em todas as etapas da cadeia do agronegócio, desde a produção até a comercialização. Elas têm demonstrado habilidades e competências que contribuem para o desenvolvimento do setor, como o senso de organização, a capacidade de tomar decisões estratégicas, a habilidade de estabelecer parcerias e a visão empreendedora.

Além disso, a pesquisa de Cielo, Wenningkamp e Schmidt (2014) mostrou que a participação feminina no agronegócio traz benefícios não apenas para as próprias mulheres, mas também para as comunidades rurais e para a economia como um todo. A

inclusão das mulheres no setor agrícola impulsiona a geração de empregos, promove a equidade de gênero e contribui para o desenvolvimento sustentável. Diante desses resultados, é fundamental que haja um maior reconhecimento e apoio às mulheres que atuam no agronegócio. Políticas públicas e programas específicos devem ser implementados para incentivar a participação feminina, oferecer capacitação e acesso a recursos, além de combater o preconceito de gênero ainda presente nesse contexto.

Para Batista *et al.* (2022), que realizaram uma pesquisa com três líderes femininas de uma agroindústria do Oeste Catarinense, o que foi evidenciado é que elas não sentiram dificuldades ou preconceito pela questão de gênero para assumir cargos de liderança, mas, em contrapartida, elas precisaram abdicar de sonhos e desejos pessoais, para buscar seu crescimento profissional. Isso exige que elas enfrentem uma batalha entre o pessoal e o profissional, pois precisam desenvolver várias imagens, sendo mulher, mãe, esposa e líder, tendo, assim, que desempenhar suas características de várias formas e em diferentes situações (Canabarro; Salvagni, 2015).

Para Batista *et al.* (2022), que realizaram uma pesquisa com três líderes femininas de uma agroindústria do Oeste Catarinense, elas não enfrentaram dificuldades significativas ou preconceito de gênero ao assumir cargos de liderança. No entanto, em contrapartida, elas tiveram que renunciar a sonhos e desejos pessoais para buscar seu crescimento profissional. Essa realidade coloca as mulheres em uma batalha constante entre suas responsabilidades pessoais e profissionais, pois precisam equilibrar várias facetas de suas vidas, como ser mulher, mãe, esposa e líder. Elas precisam desempenhar suas múltiplas características de maneira versátil e adaptável, enfrentando diferentes situações ao longo do caminho.

Essa pesquisa evidencia a necessidade de reconhecer e valorizar o esforço e a resiliência das mulheres que assumem posições de liderança no agronegócio e em outros setores. Elas enfrentam desafios únicos que requerem habilidades de gestão do tempo,

flexibilidade e capacidade de adaptação. Além disso, é importante destacar que a sociedade como um todo também deve compartilhar a responsabilidade de apoiar e criar um ambiente propício para o crescimento profissional feminino, incluindo políticas organizacionais que incentivem a conciliação entre a vida profissional e pessoal.

Canabarro e Salvagni (2015) defendem que é fundamental promover a equidade de gênero e garantir que as mulheres tenham oportunidades iguais de desenvolvimento e progressão na carreira. Isso envolve não apenas eliminar os obstáculos e estereótipos de gênero, mas também oferecer suporte, recursos e programas de capacitação que lhes permitam se desenvolverem plenamente em suas carreiras.

2. Metodologia

Este trabalho de pesquisa adota uma abordagem qualitativa com foco na descrição das características de uma população específica. É classificada como descritiva, pois busca obter informações detalhadas e aprofundadas sobre o tema em estudo. Para alcançar esse objetivo, são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, que proporcionam consistência e confiabilidade aos resultados obtidos (Gil; Reis Neto, 2020). Minayo, Deslandes e Gomes (2011) destacam que a metodologia qualitativa é empregada em estudos que se debruçam sobre a história, as relações, as representações, as crenças, as percepções e as opiniões, possibilitando conhecer e interpretar comportamentos e vivências.

Para Flick (2008), a análise qualitativa tem como objetivo reconstruir as estruturas sociais subjacentes e desvendar o significado latente das práticas. Por meio dessa abordagem, busca-se compreender e interpretar as relações, os valores e as dinâmicas presentes em determinado contexto social. Ao reconstruir as estruturas sociais, a análise qualitativa vai além da simples descrição superficial dos

fenômenos, adentrando no cerne das relações sociais, das normas culturais e das dinâmicas interpessoais.

A análise descritiva, segundo Gil (2008), consiste na descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, bem como no estabelecimento de relações entre variáveis relevantes. Neste estudo, foi adotado o questionário eletrônico disponibilizado por meio do Google Forms como técnica de coleta de dados, por meio de e-mail e WhatsApp a colaboradoras de empresas e entidades sindicais ligadas ao agronegócio. Na primeira parte do questionário buscou-se identificar o perfil das mulheres entrevistadas. Obtivemos um total de 34 respondentes para o questionário disponibilizado, permitindo uma visão sobre as características e percepções da população em estudo.

3. Resultados

3.1. Característica da amostra

Por meio do questionário da pesquisa, foram coletados os dados referentes às características das mulheres que ocupam cargos de liderança no setor do agronegócio. Na Tabela 1, são apresentadas as informações relacionadas às características profissionais, incluindo a área de atuação, faixa etária/idade e escolaridade. Em relação à área de atuação, foi possível observar que a maioria das participantes desempenha suas funções no setor da agricultura e agropecuária, representando um percentual de 38,24% para cada uma dessas áreas. Já no segmento da agroindústria, identificou-se a presença de 14,70% das mulheres participantes, enquanto 8,82% delas estão envolvidas em outros níveis de atuação no agronegócio.

Esses resultados evidenciam a predominância das mulheres em cargos de liderança nas áreas da agricultura e agropecuária, destacando sua participação ativa nessas atividades. Além disso, a

presença significativa no setor da agroindústria demonstra a expansão da atuação feminina em diferentes segmentos do agronegócio. É importante ressaltar que a pesquisa permite uma compreensão mais ampla da distribuição das mulheres em cargos de liderança nas diversas áreas do agronegócio, fornecendo insights valiosos sobre a representatividade feminina e o seu papel no desenvolvimento do setor.

Tabela 1 – Características da amostra

Característica	Descrição	Dummy	N	%
Área de Atuação	Agricultura	1	13	38,24%
	Agroindústria	2	5	14,70%
	Agropecuária	3	13	38,24%
	Outros	4	3	8,82%
Faixa Etária/Idade	Até 25 anos	1	1	2,94%
	De 26 a 30 anos	2	5	14,71%
	De 31 a 40 anos	3	17	50,00%
	De 41 a 50 anos	4	7	20,59%
	Acima de 50 anos	5	4	11,76%
Escolaridade	Nível Médio	1	4	11,76%
	Nível Superior	2	13	38,24%
	MBA/Especialização	3	14	41,18%
	Mestrado	4	1	2,94%
	Doutorado	5	2	5,88%
Área de Formação	Gestão e Negócios	1	13	38,24%
	Ciências Agrárias	2	4	11,76%
	Saúde	3	3	8,82%
	Engenharias e Arquitetura	4	3	8,82%
	Direito	5	3	8,82%
	Outros	6	8	23,54%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao analisar a faixa etária/idade das mulheres que participaram da pesquisa, observa-se que 50,00% delas encontram-se entre 31 e

40 anos. Outras faixas etárias representadas incluem 20,59% entre 41 e 50 anos, 14,71% entre 26 e 30 anos, 11,76% acima de 50 anos e 2,94% até 25 anos. No que diz respeito ao nível de escolaridade, de acordo com as respostas do questionário, 41,18% das entrevistadas possuem MBA/especialização; 38,24%, ensino superior completo; 11,76% têm ensino médio completo; 2,94% possuem mestrado, e 5,88%, doutorado.

Esses resultados corroboram com os dados do Censo Agro, realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que indicam que 60% das mulheres que atuam no agronegócio possuem formação em nível superior. Essa alta proporção de mulheres com ensino superior reflete a busca por qualificação e a valorização da educação como meio de ascensão profissional no setor do agronegócio.

Na área de formação das mulheres que atuam em cargos de liderança no agronegócio, destacam-se os cursos voltados para gestão e negócios, que representam cerca de 38,24% do total de entrevistadas. Além disso, 23,54% possuem formações em áreas diversas, como tecnologia da informação, artes plásticas, letras, entre outras, mas atuam com sucesso em cargos de liderança no setor agrícola. No eixo das ciências agrárias, cerca de 11,76% das entrevistadas possuem formação específica nessa área, o que demonstra a relevância do conhecimento técnico agrônomo na liderança do agronegócio. Além disso, 8,82% das mulheres possuem formação em áreas como saúde, engenharia, arquitetura e direito, com resultados semelhantes nessas áreas.

Esses dados ressaltam a diversidade de formações acadêmicas das mulheres que ocupam posições de liderança no agronegócio, destacando que, além das áreas tradicionais do setor, como as ciências agrárias, há aquelas com habilidades e conhecimentos em outras disciplinas, que contribuem para o sucesso de suas atuações. Isso evidencia a importância de uma formação ampla e multidisciplinar para o desenvolvimento de lideranças eficazes no agronegócio.

Na Tabela 2, apresentam-se as seguintes características referente às entrevistadas: filhos, estado civil, qual o cargo de liderança e há quanto tempo estão exercendo esses cargos de liderança:

Tabela 2 – Características da amostra

Característica	Descrição	Dummy	N	%
Filhos	0	1	9	26,47%
	1	2	11	32,35%
	2	3	10	29,42%
	3	4	4	11,76%
Estado Civil	Solteira	1	6	17,65%
	Casada	2	26	76,47%
	União estável	4	2	5,88%
Cargo de Liderança	Gestora	1	10	29,42%
	Presidente do Sindicato Rural	2	2	5,88%
	Supervisora administrativo	3	5	14,71%
	Setor administrativo e financeiro	4	5	14,71%
	Coordenação	5	2	5,88%
	Enfermeira sênior	6	1	2,94%
	Encarregada florestal	7	1	2,94%
	Sócia	8	2	5,88%
	Administradora fazenda	9	2	5,88%
	Empresária do Agro	10	1	2,94%
	Diretora administrativa	11	2	5,88%
	Produtora rural	12	1	2,94%
Tempo de Liderança	Até 2 Anos	1	7	20,59%
	Acima de 2 até 5 anos	2	13	38,23%
	Acima de 5 até 10 anos	3	10	29,42%
	Acima de 10 até 20 anos	4	3	8,82%
	Acima de 20 anos	5	1	2,94%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com a busca sobre o perfil de cada mulher entrevistada, foi levantada a sua quantidade de filhos, chegando-se aos seguintes dados: cerca de 32,35% das mulheres têm 1 filho; 29,45%,

2 filhos; 26,47% não possuem filhos; e 11,76% têm até 3 filhos. Conforme a pesquisa do estado civil das pesquisadas pode-se analisar que cerca de 76,47% das mulheres são casadas, 17,65% são solteiras e 5,88% estão em um relacionamento de união estável.

Referentemente aos cargos de liderança exercidos, o que possui o maior índice é de gestora, sendo 29,42% das pesquisadas. Os cargos de supervisora administrativo (não ligada ao setor financeiro) e do setor administrativo e financeiro (ambos) possuem cerca de 14,71% do percentual; já os de presidente do sindicato rural, coordenação, sócia, administradora de fazenda e diretora administrativa obtiveram, todos, 5,88%, e 2,94% das mulheres estão relacionadas com cargos de enfermeira sênior, encarregada florestal, empresária do ramo do agro e imobiliário e produtora rural.

Diante dos cargos de liderança, foi verificado o período em que cada entrevistada se encontra na função, sendo assim distribuído: 38,23% possuem acima de 2 anos até 5 anos; 29,42%, acima de 5 anos até 10 anos; 20,59% estão no cargo até 2 anos; já 8,82% acima de 10 anos e 20 anos; e cerca de 2,94% estão acima de 20 anos em sua posição.

3.2. Apresentação dos Resultados

Na Tabela 3 foi questionado se as entrevistadas teriam recusado alguma vaga de emprego por motivos familiares e se sofreram algum preconceito por exercer o cargo de liderança no ramo do agronegócio.

Tabela 3 – Escolhas profissionais e preconceito no ambiente de trabalho

Característica	Descrição	Dummy	N	%
Recusou emprego pela família	Sim	1	17	50,00%
	Não	2	17	50,00%
Sofreu preconceito por exercer o cargo de liderança	Sim	1	16	47,05%
	Não	2	18	52,95%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme a pesquisa realizada sobre a recusa de emprego por parte das mulheres, foi identificado que 50% das entrevistadas já desistiram de algum emprego por motivos familiares, enquanto as demais 50% informaram não ter havido essa necessidade. Esse resultado evidencia a importância de considerar as responsabilidades familiares e a conciliação entre trabalho e vida pessoal na tomada de decisões profissionais por parte das mulheres.

No que diz respeito à ocorrência de preconceito em relação ao exercício de cargos de liderança no agronegócio, foi identificado que 52,95% das entrevistadas relataram nunca terem sofrido qualquer forma de preconceito. Esse resultado coloca em pauta o fato de que algumas mulheres têm encontrado oportunidades e reconhecimento em cargos de liderança em determinados ambientes do setor agrícola, bem como têm recebido apoio e amparo por parte de seus colegas. Essa constatação é encorajadora e mostra que o ambiente profissional está se tornando mais inclusivo e valorizando a atuação das mulheres no agronegócio.

Esses achados destacam a importância de promover um ambiente de trabalho igualitário e livre de preconceitos, onde as mulheres possam exercer seus cargos de liderança de forma plena e sem barreiras. É fundamental continuar lutando por uma maior equidade de gênero no agronegócio, reconhecendo as capacidades e contribuições das mulheres nesse setor-chave da economia. Esses resultados corroboram com os achados no trabalho de Borges *et al.* (2021), mas, ainda assim, é preocupante observar que cerca de 47,05% informaram que já sofreram algum tipo de preconceito, podendo levantar questionamentos sobre o meio em que elas estão inseridas, levando em consideração a cultura, ambiente empresarial, a política e o âmbito social.

Para as que responderam já ter sofrido algum tipo de preconceito, foi questionado como elas se posicionaram diante do ocorrido. Dentre os relatos, foi possível identificar que algumas agiram com “tranquilidade” ou “ignorando”, já outras se sentiram “prejudicadas”, chegando ao ponto de “pedir demissão”. Assim sendo, é válido

levar em consideração o desgaste psicológico que elas sofreram, o ambiente em que estão inseridas e o tempo que estão na empresa, para chegar a tais pontos, pois os posicionamentos tomados podem estar vinculados ao acúmulo de conflitos não resolvidos.

Essa constatação ressalta a importância de abordar e enfrentar o preconceito de gênero no ambiente de trabalho, especialmente no setor do agronegócio. É fundamental promover a conscientização e ações que contribuam para a criação de um ambiente mais inclusivo e livre de discriminação. Além disso, as empresas devem investir em programas de capacitação e sensibilização para garantir que seus colaboradores estejam preparados para lidar com situações de preconceito e para promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a igualdade de oportunidades. Somente assim será possível reduzir o desgaste psicológico e criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo para todas as mulheres que atuam no agronegócio.

Em relação às estratégias adotadas para lidar com as divergências, destacaram-se algumas abordagens entre as entrevistadas. Alguns relatos apontaram que as mulheres optaram por “reportar à hierarquia superior” como forma de buscar solução para os conflitos. Outras mencionaram que inicialmente “ficaram em silêncio”, mas com o tempo começaram a se impor e expressar suas opiniões de forma mais assertiva. Algumas buscaram adquirir maior conhecimento na área de sua responsabilidade, a fim de embasar seus posicionamentos. Houve também casos em que as entrevistadas defenderam firmemente suas opiniões dentro da empresa.

Entre as estratégias adotadas para enfrentar o preconceito, uma entrevistada relatou que, após refletir sobre a situação, decidiu conversar com o colega de trabalho e expressar seus sentimentos em relação ao ocorrido. Por outro lado, algumas mulheres sentiram-se coagidas a se calarem diante das situações de preconceito. Houve também relatos em que as entrevistadas passaram a responsabilidade para seus esposos lidarem com a situação.

É importante destacar que, mesmo nas situações em que as mulheres enfrentaram preconceito, algumas perceberam que, embora ele exista em certo grau, não se manifestou de forma desrespeitosa ou provocou discussões acaloradas. Esses relatos evidenciam a complexidade e a diversidade de reações diante das situações de preconceito no ambiente de trabalho.

A partir desses relatos, fica evidente a necessidade de promover um ambiente de trabalho inclusivo, no qual as mulheres se sintam seguras para expressar suas opiniões e serem tratadas com respeito. As empresas devem adotar políticas e programas que incentivem a igualdade de gênero e combatam o preconceito, garantindo que todas as colaboradoras possam exercer plenamente suas funções e contribuir para o crescimento e desenvolvimento do agronegócio.

Os relatos acima demonstram a persistência de um processo discriminatório significativo nos ambientes de trabalho, que se manifesta por meio de preconceito e falta de oportunidades para as mulheres. Diante desse cenário, as mulheres, muitas vezes, se veem obrigadas a investir mais esforços e dedicação para alcançar seus objetivos profissionais. Elas enfrentam desafios adicionais e precisam ir além das competências técnicas, uma vez que são confrontadas com a necessidade de superar a internalização de estereótipos de gênero (Brandão *et al.*, 2018). Isso requer um esforço adicional para se destacarem e provarem sua competência e capacidade.

Nesse contexto, é fundamental que as organizações adotem medidas efetivas para combater a discriminação de gênero e promover a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. É necessário proporcionar um ambiente inclusivo, no qual as mulheres se sintam valorizadas, respeitadas e tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Além disso, é importante desafiar os estereótipos de gênero e promover uma cultura organizacional que reconheça e valorize a diversidade de talentos e contribuições delas. Somente assim será possível construir um

ambiente de trabalho verdadeiramente equitativo e potencializar o papel das mulheres no agronegócio e em outras áreas.

Com o objetivo de buscar quais são as dificuldades encontradas pela classe feminina em cargos de liderança no setor do agronegócio, foi levantada a seguinte pergunta: Quais foram os principais desafios encontrados ao assumir o cargo de liderança? E as respostas das participantes foram: “Preconceito por parte de alguns colegas do gênero masculino que duvidavam das minhas capacidades por eu ser mulher”; “Aceitação de todos, por eu ser jovem, mulher, não ter tanto tempo de empresa”; “Conciliar trabalho, estudo e família”; “Vencer minhas próprias limitações”; “Trabalho em equipe e formar pessoas”; “Ganhar confiança dos stakeholders e o espaço de escuta de forma geral”; “Saber dividir a vida pessoal da profissional”; “Choque cultural da equipe e diversos perfis”; “Entender e liderar pessoas”.

Essas respostas evidenciam desafios multifacetados enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no agronegócio. Essas dificuldades vão desde questões de gênero, como o preconceito e a desconfiança, até desafios relacionados à conciliação de múltiplos papéis, ao desenvolvimento de habilidades de liderança e à construção de relações interpessoais eficazes. Essas informações ressaltam a importância de criar ambientes de trabalho inclusivos e oferecer suporte adequado para o desenvolvimento e sucesso das mulheres em posições de liderança no agronegócio.

Lourenço (2021), em sua pesquisa sobre os desafios e dificuldades enfrentados por mulheres ao assumirem cargos de liderança, destaca que cada uma lida com obstáculos e dificuldades distintas. Entre os desafios mencionados, destacam-se a dificuldade de trabalhar em equipe, motivar e extrair o melhor de seus liderados, demonstrar empatia, lidar com inseguranças e sobrecarga, admitir erros e estabelecer limites. Além disso, a pesquisa resalta a resistência enfrentada por mulheres jovens em ocupar cargos de alto nível em empresas de grande porte. Esses achados corroboram com os resultados encontrados na presente pesquisa, revelando

semelhanças nas experiências das mulheres em cargos de liderança no agronegócio.

Essas conclusões destacam a importância de reconhecer e enfrentar os desafios específicos vivenciados pelas mulheres líderes, a fim de promover ambientes de trabalho mais inclusivos e oferecer suporte adequado para o crescimento e desenvolvimento profissional delas. As semelhanças entre os resultados das pesquisas evidenciam a relevância de abordar essas questões de forma mais ampla e buscar soluções que promovam a equidade de gênero e o empoderamento das mulheres no contexto do agronegócio e além.

Com base nos relatos das participantes sobre as dificuldades enfrentadas ao assumir cargos de liderança, também foi investigado como elas se adaptaram e quais estratégias adotaram para se manterem nessa posição. Algumas buscaram ampliar seus conhecimentos na área de atuação, dedicando-se a adquirir qualificações profissionais por meio de esforço e determinação. Elas mencionaram a busca por conhecimento em diversas áreas, a objetividade e agilidade nas respostas, o apoio mútuo e a demonstração constante de suas capacidades. Além disso, ressaltaram a importância de desenvolver resiliência e ter um propósito claro, assim como a aplicação de planejamento, execução e busca constante por melhorias.

Nesse sentido, essas estratégias adotadas pelas mulheres líderes refletem sua determinação em superar os desafios enfrentados no ambiente de trabalho e manterem-se na posição de liderança. A busca por conhecimento e qualificação, aliada à agilidade e objetividade nas respostas, demonstra sua vontade de se destacarem profissionalmente. Além disso, o apoio mútuo e a capacidade de lidar com adversidades, por meio da resiliência e da busca contínua por melhorias, são características importantes para o sucesso no cargo de liderança.

Esses relatos evidenciam a importância de estratégias individuais e coletivas para enfrentar as dificuldades e se adaptar aos desafios da liderança no agronegócio. As mulheres líderes demonstram um

comprometimento notável em buscar o desenvolvimento profissional e pessoal, superando as barreiras impostas pelo preconceito de gênero. Suas experiências destacam a importância do apoio, da qualificação e do desenvolvimento de habilidades específicas para se manterem e prosperarem em cargos de liderança no setor do agronegócio.

No que se refere à conciliação entre vida familiar e profissional, é possível observar que algumas participantes mencionaram dificuldades devido às responsabilidades familiares. Para lidar com essa questão, buscaram a adequação de horários de forma a não interferir na rotina familiar. Essa busca por equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional é uma preocupação comum para muitas mulheres em cargos de liderança.

É interessante notar que Silveira (2021), em uma pesquisa semelhante realizada no município de Cachoeira do Sul-RS, constatou que as mulheres líderes entrevistadas não enfrentam dificuldades na conciliação entre vida profissional e pessoal. No entanto, é importante ressaltar que essa percepção pode variar de acordo com cada indivíduo e ser influenciada pelo contexto em que estão inseridas.

A conciliação entre trabalho e família é um desafio enfrentado por muitas mulheres, especialmente aquelas em cargos de liderança. Embora algumas participantes tenham relatado conseguir lidar adequadamente com essa questão, é necessário considerar que cada pessoa tem sua própria realidade e circunstâncias individuais, o que pode afetar sua capacidade de equilibrar essas esferas. A busca por estratégias e políticas que promovam uma melhor conciliação entre trabalho e vida pessoal é fundamental para garantir a igualdade de oportunidades e a qualidade de vida das mulheres líderes no agronegócio.

Já outras, em busca de reverter a visão negativa de alguns colegas, procuraram ser mais comunicativas e abertas às mudanças, em seus modelos de liderança, prezando sempre a “Boa comunicação, ensinando e mostrando meus conhecimentos, de forma que nos

tornássemos um time”. Esse discurso é comum entre as mulheres que atuam em cargos de liderança em empresas do agronegócio, sendo exigido em muitos casos evidenciar um domínio maior dos seus conhecimentos.

Em outra situação, uma líder mencionou que, ao assumir o cargo de liderança, contou com o apoio do proprietário da empresa, o qual desempenhou um papel fundamental. Esse auxílio foi valioso tanto no compartilhamento de experiências no agronegócio e dos processos internos da empresa, como também no desenvolvimento e aceitação da equipe em relação à liderança no setor. Essa parceria e suporte demonstraram ser elementos-chave para o sucesso da líder.

Para outra entrevistada, conhecer a equipe foi um aspecto essencial para compreender e absorver as características de cada colaborador. Essa compreensão permitiu estabelecer uma abordagem mais efetiva na gestão da equipe, levando em consideração as habilidades, expectativas e necessidades individuais. A interação e o relacionamento próximo com os membros da equipe foram fundamentais para o fortalecimento da liderança e o alcance dos objetivos estabelecidos.

Esses relatos evidenciam a importância do apoio e do conhecimento da equipe no contexto de liderança no agronegócio. A colaboração dos superiores hierárquicos e a compreensão dos colaboradores são fatores determinantes para o êxito da liderança. Essas práticas podem promover um ambiente de trabalho mais produtivo, fortalecendo o engajamento e a cooperação entre os membros da equipe.

É evidente que a capacidade de conhecer os colaboradores e compreender suas diferenças é um elemento crucial no exercício da liderança feminina. A habilidade de lidar com as diversas personalidades, prazos e qualidade das tarefas, bem como resolver problemas em áreas fora da sua formação específica, revela que as mulheres estão abertas ao diálogo e são dotadas de uma característica positiva para a formação de uma liderança eficaz (Silveira, 2021).

Essa habilidade de adaptação e flexibilidade das líderes femininas permite que elas desenvolvam um ambiente de trabalho inclusivo, valorizando as contribuições individuais e promovendo a colaboração entre os membros da equipe. Ao reconhecer as diferenças e considerar as habilidades diversas dos colaboradores, as líderes podem potencializar o desempenho do grupo, estimulando a criatividade, a inovação e a resolução de problemas de forma mais abrangente.

O estudo realizado por Silveira (2021) destaca a importância do diálogo e da abertura para compreender as necessidades e perspectivas dos membros da equipe. Essa postura favorece a construção de relacionamentos sólidos e promove um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Assim, as mulheres líderes demonstram que sua capacidade de adaptabilidade e empatia é um fator essencial para o sucesso na liderança no contexto do agronegócio.

Os relatos destacados evidenciam os desafios enfrentados pelas mulheres ao assumirem cargos de liderança no contexto do agronegócio. Eles representam obstáculos para alcançar uma representação equitativa no cenário de liderança, especialmente em setores conservadores. Apesar do alto nível de formação e experiência, as mulheres ainda se deparam com dificuldades ao longo de suas carreiras, evidenciando a necessidade de eliminar estereótipos e preconceitos que limitam a sua atuação em posições de liderança.

A superação desses desafios requer ações concretas para promover a igualdade de gênero e oferecer oportunidades equitativas para o desenvolvimento e avanço das mulheres no agronegócio. Isso implica a promoção de políticas e práticas inclusivas que valorizem as suas habilidades e competências, bem como a conscientização sobre a importância da diversidade de gênero no ambiente de trabalho.

Além disso, é fundamental fomentar uma cultura organizacional que estimule o respeito, a valorização e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas, independentemente do gênero. Dessa forma, será possível eliminar as barreiras que limitam a ascensão

das mulheres em cargos de liderança e promover uma representação equilibrada e inclusiva, contribuindo para o crescimento e o sucesso do agronegócio como um todo.

4. Considerações Finais

O papel da mulher no mercado de trabalho sempre foi pauta de muitas discussões ao longo dos anos, apresentando a busca por equidade de gênero no ambiente corporativo como um dos grandes desafios. No agronegócio de Lucas do Rio Verde, em Mato Grosso, o cenário não é diferente. Apesar dos avanços e conquistas já alcançados pelas mulheres no setor, ainda há muitos obstáculos a serem enfrentados na evolução hierárquica em empresas desse ramo, onde é possível observar mulheres contribuindo para o crescimento e desenvolvimento através do seu envolvimento na produção agrícola, horticultura, pecuária, pesca, gestão de recursos naturais, dentre outros.

Nesta pesquisa, os resultados indicam que, apesar de vários avanços em busca de igualdade de gênero em resposta às reivindicações femininas, ações afirmativas e outras iniciativas globais sobre paridade de gênero, as mulheres que atuam em cargos de liderança em organizações do agronegócio ainda enfrentam desafios diários e há necessidade de reafirmação constante de sua competência, diante de um mercado de trabalho com baixa diversidade de gênero nos cargos mais altos das organizações.

Apesar dos desafios relatados, é possível observar que o preconceito existente nesse setor, no que diz respeito à gestão de profissionais mulheres, encontra-se equilibrado, conforme indicam as mulheres participantes desta pesquisa, em que 52,95% das entrevistadas consideram não ter sofrido preconceito em relação a sua forma de liderança no ramo. No entanto, é preocupante observar que 47,05% das entrevistadas relatam já terem sofrido preconceitos no

exercício do cargo, sendo expresso por elas que a maior dificuldade encontrada foram os questionamentos sobre se estariam aptas a desenvolverem a função de liderança e se conseguiriam contribuir com a evolução da equipe.

É evidente que o preconceito ainda existe na cultura empresarial, na qual colaboradores e até mesmo gestores têm dificuldades de visualizar a classe feminina em funções de grandes responsabilidades, no entanto, a sociedade vem apresentando uma evolução devido às mudanças sociais, políticas e empresariais que estão normalizando e modernizando os conceitos de liderança feminina.

As conclusões deste estudo qualitativo mostraram que as mulheres que atuam em cargo de liderança em empresas do agronegócio enfrentam vários desafios na sua forma de exercer essa posição, como o estereótipo negativo por ser mulher, barreiras culturais e estruturais. Assim, entre os caminhos fundamentais para minimizar tais desafios e obstáculos, verificamos a necessidade de mudanças significativas nas atitudes dos proprietários e diretores masculinos e femininos, acompanhadas de transformações organizacionais e culturais.

A presente pesquisa apresenta limitações em sua execução e análise, principalmente, considerando o pequeno número de mulheres participantes. Os resultados e as respostas podem ser influenciados pela estrutura familiar, cultural e organizacional na qual as participantes estão inseridas. Além desses entraves, variáveis como raça, cor e trajetória dentro das organizações, poderiam ser exploradas com o objetivo de facilitar a análise e a compreensão dos discursos. Portanto, um estudo mais abrangente nos forneceria uma melhor compreensão dos desafios que as mulheres enfrentam em posições de liderança. Apesar dessas limitações, esta investigação nos oferece caminhos para compreender a atuação de mulheres em posições de liderança organizacional.

Referências

- BATISTA, C.; BENCKE, F. F.; ROMAN, D. J. J.; PADILHA, L. S. Legitimação da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte. **Revista Reuna**, v. 27, n. 1, p. 1-23, 2022. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1315/828>. Acesso em: 16 abr. 2022.
- BORGES, G. R.; BEURON, T. A.; NOTARI, M. B.; REZENA, G. V. A existência de preconceito de sexo no trabalho: uma abordagem com trabalhadoras no agronegócio. **Revista Gênero**, v. 21, n. 2, p. 47-65, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/49982>. Acesso em: 06 abr. 2022.
- BRANDÃO, J. F. *et al.* Liderança feminina em empresas do agronegócio. **Negócios em Projeção**, v. 9, n. 1, p. 158-172, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jandir-Pauli/publication/337745214_Lideranca_feminina_em_empresas_do_agronegocio/links/5de8105992851c8364628860/Lideranca-feminina-em-empresas-do-agronegocio.pdf. Acesso em: 17 nov. 2022.
- CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em: 05 jun. 2022.
- CIELO, I. D.; WENNINGKAMP, K. R.; SCHMIDT, C. M. A participação feminina no agronegócio: o caso da Coopavel – Cooperativa Agroindustrial de Cascavel. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 12, n. 1, p. 59-77, 2014. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2301>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D’A. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher Female leadership: characteristics and importance to woman’s identity. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014. DOI: <https://doi.org/10.18815/sh.2014v4n5.54>. Acesso em: 24 maio 2022.
- DIAS, L. G. **Liderança feminina no agronegócio**: principais desafios enfrentados pelas mulheres gestoras. 2008. 44 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8976>. Acesso em: 14 maio 2022.
- FLABBI, L.; MACIS, M.; MORO, A.; SCHIVARDI, F. Do Female Executives Make a Difference? The Impact of Female Leadership on Gender Gaps and Firm Performance. **The Economic Journal**, Volume 129, Issue 622, August 2019, Pages 2390–2423. DOI: <https://doi.org/10.1093/ej/uez012>. Acesso em: 24 ago. 2022.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas S.A, 2008.
- GIL, A. C.; REIS NETO, A. C. Survey de Experiência como Pesquisa Qualitativa Básica em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 56, p. 125-137, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e74026>. Acesso em: 15 jun. 2022.

LATU, I. M.; MASTRO, M. S.; LAMMERS, J.; BOMBARI, D. Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 49, n. 3, p. 444-448, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003>. Acesso em: 19 nov. 2022.

LOURENÇO, T. K. **Desafio das mulheres que ocupam cargos de liderança**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2360>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MATIAS, A. **Agronegócio**: Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/agronegocio.htm>. Acesso em: 14 maio 2022.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Thomas Nelson Brasil, 2014.

METZ, E. S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: revista de divulgação científica*, v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014. DOI: <https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>. Acesso em: 01 jun. 2022.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitada, 2011.

SILVA, F. B.; BERRÁ, L. Desafios das mulheres em cargos de liderança. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 10, n. 1, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v10i1a2018.1750>. Acesso em: 17 maio 2022.

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. 2021. Disponível em: <https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/handle/123456789/1430>. Acesso em: 31 out. 2022.