



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LARISSA GOMES DIAS
RA: 20500525

LIDERANÇA FEMININA NO AGRONEGÓCIO:
PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES
GESTORAS

PROFESSORA ORIENTADORA:
M.Sc. Mariângela Abrão

Brasília,
2008.

LARISSA GOMES DIAS

LIDERANÇA FEMININA NO AGRONEGÓCIO

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção ao
grau de Bacharel em Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília

Prof.Orientadora: M.Sc. Mariângela Abrão

Brasília,
2008.

LARISSA GOMES DIAS

LIDERANÇA FEMININA NO AGRONEGÓCIO

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Brasília, 10 de novembro de 2008.

Banca Examinadora:

Prof. M. Sc. Mariângela Abrão
Orientadora

Prof. Examinador

Prof. Examinador

Às mulheres do Agronegócio.

Agradeço a Deus, a minha vida,
Aos meus pais, a formação que me proporcionaram,
Aos meus amigos, a ajuda durante este período, e, por fim,
À Professora M. Sc. Mariângela Abrão, a orientação e a paciência.

“A mulher foi feita da costela do homem,
não dos pés para ser pisada,
nem da cabeça para ser superior,
mas sim do lado para ser igual,
debaixo do braço para ser protegida
e do lado do coração para ser amada”

Maomé

RESUMO

A presente monografia trata sobre a liderança feminina no agronegócio. Relata os principais desafios enfrentados pelas mulheres gestoras atuantes no agronegócio, as dificuldades de inserção neste setor e a percepção delas quanto aos problemas relacionais do agronegócio. A pesquisa é de natureza aplicada, qualitativa e exploratória. A coleta de dados foi realizada na forma de questionário. O método de procedimento utilizado foi a busca em acervos bibliográficos, especialmente artigos científicos e pesquisa em Internet. A base teórica foi feita de maneira a conceituar agronegócio como foco no movimento *neo-rural* e na participação das mulheres; delinear as representações femininas (papéis da mulher); apresentar a inserção feminina no agronegócio, assim como contextualizar a liderança das mulheres como gestoras em âmbito rural. Em uma análise entre as teorias levantadas e as práticas das mulheres, percebeu-se que a maioria das gestoras identifica, como principais desafios: (i) discriminação de gênero; (ii) falta de experiência; (iii) conhecimento técnico; (iv) subestimo da capacidade; (v) crédito financeiro; (vi) ausência de políticas públicas de incentivo; (vii) conciliação pessoal e profissional e (viii) falta de conhecimento técnico. Portanto, observa-se que a atuação das mulheres como gestoras no agronegócio é de extrema complexidade.

Palavras-chave: Gestoras, Agronegócio, Liderança Feminina, Desafios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 BREVE HISTÓRICO DAS MULHERES NO CAMPO.....	10
2.1 Conceito de Agronegócio	11
2.2 Novos Paradigmas Rurais.....	12
2.3 Gestão e Inovação no Agronegócio	14
2.3.1 Gestoras no Agronegócio.....	16
2.4 Liderança Feminina	18
2.5 Representações Femininas.....	19
2.6 Sucessão Familiar no Agronegócio.....	21
2.7 Inserção feminina no mercado de trabalho: Agronegócio	23
2.8 Relações de gênero	24
2.9 Formas de Discriminação.....	26
3 METODOLOGIA.....	28
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	29
4.1 Perfil das Mulheres Gestoras	29
4.2 Área de Atuação das Mulheres Gestoras no Agronegócio.....	31
4.3 Percepção das Mulheres Gestoras quanto às dificuldades enfrentadas	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE A.....	42

1 INTRODUÇÃO

A liderança feminina na gestão do agronegócio, é um tema cada vez mais abordado nas escolas técnicas e universidades do País, porém informações a cerca deste assunto ainda são escassas.

A conquista feminina no campo tem levado as mulheres a assumirem a direção de propriedades rurais, oferecendo a oportunidade de mostrarem sua competência ante o agronegócio.

Como questão norteadora do trabalho tem-se: “Quais são os principais desafios encontrados pelas mulheres gestoras no agronegócio?”

Em virtude das novas tendências sociais, as mulheres têm demonstrado cada vez mais interesse pelo agronegócio. Sendo assim, ao longo deste trabalho serão discutidas questões relacionadas as dificuldades ainda encontradas por elas neste campo.

Esta pesquisa pode beneficiar a comunidade feminina interessada em atuar no agronegócio, facilitando o entendimento sobre os desafios relacionais existentes.

Como justificativa acadêmica, gerar maior conhecimento sobre a questão, levando em consideração a luta pelo reconhecimento profissional das mulheres atuantes neste setor.

Como justificativa social, conhecimento em benefício da comunidade interessada pelo agronegócio, facilitando a quebra de paradigmas referentes a gênero e campo de atuação.

O estudo tem como objetivo geral a identificação dos principais desafios enfrentados pelas mulheres gestoras em âmbito rural.

Os objetivos específicos buscam conceituar agronegócio com foco no movimento *neo-rural* e na participação das mulheres; delinear as representações femininas (papéis da mulher); apresentar a inserção feminina no agronegócio; assim como contextualizar a liderança das mulheres como gestoras em âmbito rural.

Para construção deste trabalho, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, com a finalidade de identificar os principais desafios que as mulheres inseridas no agronegócio enfrentam; aplicação de questionários, que permitiram um levantamento de informações acerca de suas percepções e de outros dados

auxiliares, como pesquisas feitas em *sites* da Internet que acrescentaram e aprofundaram o alcance e a análise dos dados.

Este trabalho monográfico é formado por quatro partes. A primeira parte, posterior à introdução, trata do embasamento teórico, no qual são apresentados dados importantes sobre a Mulher no Agronegócio, além de alguns juízos sobre o trabalho delas no campo. Na segunda parte, é delineada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho. Na terceira parte, uma análise das informações obtidas. Por fim, algumas considerações a respeito da pesquisa, e sugestão para estudos futuros.

2 BREVE HISTÓRICO DAS MULHERES NO CAMPO

Pode-se afirmar que as sociedades agrícolas dificilmente conseguiriam desenvolver-se sem a participação efetiva das mulheres que, por muito tempo, desenvolveram um trabalho sem reconhecimento e remuneração devidos. Eram vistas simplesmente como ajudantes de seus respectivos maridos, desenvolvendo trabalhos auxiliares (PERROT, 2007).

A Idade Média, sociedade dirigida e controlada pelo sexo masculino, deliberou papéis e lugares a serem ocupados pelas mulheres. Estas diferenciavam-se pela posição ocupada, faixa etária, instrução, família e virtudes. Por estereótipo, às mulheres eram atribuídas tarefas domésticas (MACEDO, 2002).

As propriedades agrícolas da época feudal eram divididas em áreas conhecidas como feudos, cada propriedade pertencente a um senhor. O sistema feudal tinha como característica o trabalho dos servos e escravos prioritariamente na terra de seus senhores (HUBERMAN, 1986).

Sabe-se que a força de trabalho nesta época era de extrema importância para a economia rural. A mulher também contribuía para a sobrevivência da família; impostos muitas vezes eram pagos por elas por meio de serviços prestados ao que era demandado pelos senhores e suas famílias, tais como fabricação de artigos de luxo, confecção de tecidos e roupas. Estas eram tarefas exclusivas das servas e escravas (MACEDO, 2002).

No mundo rural hierarquizado, com base no casal, o homem era o senhor da terra e a mulher era quem comandava a casa. A vida das camponesas era baseada na família e na rotina do campo, a divisão de tarefas era imposta: ela cuidava da criação dos animais menores, da casa, da horta e das vendas dos próprios frutos.

Quando jovens, em época de colheita elas trabalhavam diretamente com a terra. A camponesa sempre foi uma mulher muito atarefada, responsável por todos os processos de vestimenta e alimentação da família (PERROT, 2007).

Ainda sobre a época feudal, existem registros de mulheres que ocuparam posições de destaque, geralmente mulheres viúvas que por ausência do homem da família assumiram as propriedades exercendo os direitos dos senhores feudais (AUAD, 2003).

Fossem donas-de-casa, camponesas, lavadeiras, cozinheiras, costureiras, parteiras, o trabalho sempre esteve presente no universo feminino. A vida no campo sofreu muitas mudanças devido aos mercados, às comunicações, à industrialização e ao êxodo rural. Com a ausência do homem da família, devido à tragédia ou viagens longas, elas aprenderam a trabalhar com a terra, adotar postura viril, assim como gerenciar o negócio rural para o sustento da família (PERROT, 2007).

Por muito tempo, a imagem da mulher no campo esteve associada às camponesas; no entanto, a mulher aos poucos alcançou um espaço expressivo no meio rural.

Muito embora a mulher tenha participado e contribuído socialmente e economicamente para a época, havia ainda grande resistência em relação a elas, já que sua imagem estava associada a fragilidade, indolência e luxúria, valores pregados pela própria Igreja. As mulheres eram vistas como uma armadilha para os homens no intuito de pecado (AUAD, 2003).

2.1 Conceito de Agronegócio

O conceito de setor agrícola não é somente primário. A agricultura depende de serviços, máquinas especializadas e insumos externos. Trata-se então de todo um complexo de bens, infra-estrutura e serviços que envolvem agentes diversos e interdependentes (ARAÚJO, 2007).

Na década de 80, a tradução do termo *agribusiness* chegou ao Brasil, agregando ao nosso vocabulário a expressão Agronegócio (ARAÚJO, 2007).

Originalmente, este é definido como:

Soma de todas as operações envolvidas no processamento e distribuição dos insumos agropecuários, as operações de produção na fazenda; e o armazenamento, processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados. (Davis e Goldberg, 1957 apud Batalha et al, 2005)

De acordo com Mendes e Padilha (2007), o agronegócio envolve um conglomerado de atividades com enorme efeito multiplicador nas economias dos países.

O agronegócio ultrapassa os limites das propriedades rurais envolvendo todos os agentes participantes dos processos produtivos. As cadeias produtivas no agronegócio incluem atividades antes da porteira (insumos agropecuários,

equipamentos, máquinas, crédito, fertilizantes, defensivos, sementes, etc.); dentro da porteira (atividades iniciais de produção até obtenção dos produtos agropecuários) e depois da porteira (processamento e distribuição dos produtos agropecuários até atingir os consumidores). (ARAÚJO, 2007).

2.2. Novos Paradigmas Rurais

“Paradigma” expressa modelo ou padrão; os paradigmas vigentes baseiam-se em conceitos, valores e crenças solidificados ao longo dos últimos anos. (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

São os paradigmas que determinam as características, as culturas organizacionais, os produtos e/ou serviços e o comportamento das pessoas envolvidas (CHIAVENATO, 1998).

No início da década de 1980, as preocupações mundiais rondavam em torno de problemas ambientais como: poluição, destruição da camada de ozônio, aquecimento global, erosão dos solos, desmatamento da floresta Amazônica e da biodiversidade genética. Não somente tais problemas perduram como outros surgiram (EHLERS, 1999).

De acordo com Ehlers (1999) em 1987, foi publicado o relatório *Brundtland* pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, dando início à importância do desenvolvimento sustentável. Ehlers (1999, p.15) afirma que “esse conceito procura transmitir a idéia de que o desenvolvimento deve conciliar, por longos períodos, o crescimento econômico e a conservação dos recursos naturais”. A informação sobre desenvolvimento sustentável espalhou-se de tal forma que tornou-se um novo paradigma da sociedade moderna.

No Brasil, o agronegócio sustentável, representa oportunidades empregatícias ao ponto que há dinamização das atividades produtivas. As mudanças de ordem econômica, política, ambiental, tecnológica e social têm influenciado diretamente as diretrizes das organizações. O compartilhamento de informações obtidas por indivíduos e organizações, integrados em rede, é o melhor caminho para se construir uma gestão propriamente dita (AGROANALYSIS, 2007).

As mudanças têm afetado extraordinariamente a vida dos homens e das mulheres sendo que a competitividade é cada vez mais presente no mundo

globalizado. Estar atento às novas tendências é essencial para adaptação à vida moderna (CHIAVENATO, 1998).

De acordo com Silva (2001) com esse novo cenário houve a emergência de um novo paradigma rural brasileiro, combinação de *agribusiness* e *neo-rural*¹, movimento de exploração de nichos de mercados agrícolas, como condomínios rurais de luxo designados para moradia; loteamentos clandestinos para empregados domésticos e aposentados; agricultores familiares, incluindo a participação feminina ante os negócios; e ainda empregados não-agrícolas em âmbito rural, assim como colocado no Quadro 1.

AGRICULTOR/A TRADICIONAL	AGRICULTOR/A NEO-RURAL
Aquele/a que tem uma trajetória de vida que se reproduz material, social e culturalmente no meio rural. Na sua maior parte, são descendentes de imigrantes europeus do final do século XIX. São agricultores/as familiares, heterogêneos como segmento social, especialmente no que diz respeito ao grau de integração na economia de mercado. Há desde o/a produtor/a de subsistência até o empresário/a rural com a produção voltada às demandas do mercado.	É uma noção em processo de construção. Assume-se que é o/a agricultor/a que, "por uma livre escolha, bem precisa e particular, decide não mais morar na cidade e não mais trabalhar em profissões urbanas, resolvendo se mudar para o campo e trabalhar na agricultura ou na criação de animais. O "neo-ruralismo" é um conceito que surgiu na França, no final dos anos 1960, como um movimento de contra cultura. No Brasil suas dimensões são pouco conhecidas.

Quadro 1: Tipologia do/a agricultor/a orgânico na Região Metropolitana de Curitiba
Fonte: KARAM 2004, p.311

O Novo rural brasileiro expõe que a população residente no campo tende a crescer, já que surgiram novos empregos não-agrícolas (serventes, pedreiros, motoristas, caseiros, empregadas domésticas, etc.) em âmbito rural. Além do grande número de desempregados, aposentados e inativos residentes em áreas rurais. Sugerindo então que a dinâmica agrícola, essencial para a vida em sociedade, já não determina exclusivamente os nortes da demografia rural. (SILVA, 2001).

De acordo com pesquisa realizada por Karam (2004), em 40% das famílias *neo-rural* da região metropolitana de Curitiba, as mulheres eram as responsáveis pelos processos produtivos na agricultura orgânica, enquanto os maridos possuíam emprego regular não-agrícola em zona urbana. A pesquisa concluiu que as

¹ Agronegócios e "novo rural"

mulheres *neo-rurais* tendem a ser precursoras em processos produtivos e conquista de novos nichos de mercado. E ainda foi feito um levantamento sobre as características dos agricultores *neo-rurais* como mostra o Quadro 2.

36% são solteiros/as
64% têm entre 29 e 39 anos
72% têm escolaridade até o 3º grau
Mais de 85% são proprietários/as do estabelecimento
60% têm estabelecimento até 10 hectares
60% praticam agricultura orgânica há mais de 5 anos
20% consideram ótima a integração entre as atividades do estabelecimento e recursos naturais
52% têm outras fontes na composição da renda familiar
44% têm renda maior do que 20 salários mínimos
Sociabilidade local ocorre principalmente por meio da participação em associações
A terra sendo importante patrimônio para a maioria dos agricultores
60% pretendem transmitir a terra como patrimônio para os filhos,

Quadro 2 – Perfil – Síntese dos/as agricultores/as orgânicos/as da região metropolitana de Curitiba
Fonte: KARAM 2004, p.311

Muito embora a inserção da mulher no mercado seja recente, elas trazem significativas contribuições para o novo paradigma das organizações, inclusive as rurais. A valorização social dos atributos considerados “femininos” e a participação efetiva da mulher nos negócios trazem benefícios para toda a sociedade (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

2.3 Gestão e Inovação no Agronegócio

Inovar é uma característica humana, geralmente determinada para facilitar a sobrevivência. Certamente as primeiras inovações ocorreram em ambiente rural, com intuito de facilitar a vida da sociedade. Apanhar sementes e escolher onde plantá-las, tratar da plantação, colher e armazenar os alimentos perto da habitação são gestos inovadores que aconteceram para facilitar o trabalho e que ditaram a origem da agricultura. Ao longo do tempo, a inovação se fez presente diante do surgimento das novas necessidades (CRESTANA; SILVA apud ZUIN; QUEIROZ, 2006).

A modernização no agronegócio retrata mudanças nos sistemas, mão-de-obra especializada, cuidados com agressão ao meio ambiente, adoção de métodos diferentes de cultivo e criação, para rentabilidade do negócio rural (EHLERS, 1999).

Quanto às tecnologias, a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) tem papel de destaque assim como outros centros de pesquisa relacionados ao agronegócio por meio de investimentos e inovação. Evidenciam-se dentre esses investimentos, os defensivos inovadores, sementes melhoradas, sistemas de irrigação, máquinas eficientes, sistemas de monitoramento por satélite, entre outros (NEVES, 2005).

Cada vez mais o planejamento com base em gestão de riscos, conhecimento de mercados e uso das ferramentas adequadas se faz necessário para as organizações que desejam ascender com sustentabilidade. É o planejamento estratégico que define as diretrizes de uma gestão com excelência, sobretudo no agronegócio. A busca por uma gestão eficiente é baseada na administração moderna, mediante a profissionalização da gestão, tendo como principal objetivo a rentabilidade do negócio (CRUZ, 2005).

Tratando-se de gestão agropecuária, as propriedades rurais tendem a apresentar uma estrutura de gestão diferente, envolvendo agentes e contratos; insumos; vendas; técnicos; comercializadores e outros. As fazendas estão cada vez mais organizadas, eficientes e com ar empresarial (NEVES; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2005).

Empreendimentos agropecuários geridos com profissionalismo baseiam-se em objetivos, metas e métodos. É necessário definir o quê, quanto, quem, para quem e como produzir, assim como analisar o mercado e suas perspectivas. A evolução do agronegócio acarretou o aumento dos custos de produção, que, por sua vez exigiu dos empresários/as rurais acompanhamento das tendências para atingir e manter a competitividade (ARAÚJO, 2007).

A evolução da educação agrária é fundamental para a dinâmica do agronegócio brasileiro. Revolucionar o ensino significa aumentar o nível de competitividade do País, especialmente nas áreas conexas do agronegócio: tecnológicas, biológicas, ambientais e socioeconômicas (NEVES; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2005).

Na área agrária são disponibilizados cursos de Agronomia; Engenharia Agrícola; Engenharia Agroindustrial; Engenharia de Alimentos; Engenharia Florestal;

Medicina Veterinária; Zootecnia; Engenharia de Produção, além de Economia e Administração com ênfase no agronegócio (BATALHA et al, 2005).

2.3.1 Gestoras no Agronegócio

Nas últimas décadas, um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas atuantes no agronegócio, a busca pela sobrevivência, fez com que os responsáveis pelas propriedades rurais despertassem uma visão atualizada de mercado, de modo a adotar a postura de gestores empresariais. Estes buscam por meio de informações de qualidade, planejamento estratégico, análise de riscos e assistência técnica desvendar novos nichos de mercados, assim como modernizar a propriedade e prover excelência nos processos da gestão do negócio rural (CRUZ, 2005).

O dever do administrador, como gerente de uma empresa, é buscar sempre resultados econômicos favoráveis a partir dos recursos disponíveis. Gerenciar o desempenho na busca de bons resultados é o objetivo principal (DRUCKER, 2001).

Devido as novas tendências de gestão há urgência de transformação da imagem do bronco fazendeiro em um contemporâneo empresário rural e ao mesmo tempo, dar visibilidade às mulheres como empresárias rurais (NEVES; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2005).

De acordo com Zuin e Queiroz (2006, p.371)

Empresário rural é a pessoa responsável pela gestão do negócio rural que, na maioria dos casos, é também o proprietário. Trata a propriedade rural como uma empresa e utiliza, em maior ou menor grau, as tecnologias geradas para o setor, tanto no processo produtivo, quanto na gestão.

Na era em que a rudimentar força física é substituída pela informação, o conhecimento é fundamental. Na busca pelo sucesso das organizações, algumas características ditas “femininas” passam a ser valorizadas, pessoas capazes de inovar e seguir intuição estão mais bem preparadas para assumir cargos de chefia e liderança dentro das organizações (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

As atividades desenvolvidas e gerenciadas nos estabelecimentos agropecuários demandam características de pessoas experientes que detêm distinções adquiridas ao longo de suas vidas. Entre as quais, capacidade de executar várias tarefas ao mesmo tempo, uma peculiaridade que a maioria das mulheres executa nas atividades domésticas (BRUMER, 2004).

Como gestora do lar e do bem estar da família, a capacidade da mulher é incontestável. Na atmosfera rural a maior parte dos estabelecimentos é gerenciada por homens, no entanto existem admiráveis exemplos de mulheres gestoras atuantes diretamente no agronegócio (HAMER, 2007).

No meio rural, a mulher não deve deixar seus valores e vaidade de lado. Em compensação precisa adotar algumas características masculinas que surtem efeito no espaço de trabalho. Afere-se então que a mulher vive um processo conflituoso, já que para participar deve apresentar habilidades contraditórias, como segurança e sensibilidade (CRAMER; CAPPELLE; SILVA, 2001).

O SEBRAE Nacional em parceria com a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, BPW BRASIL² e FNQ³ oferece anualmente o Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios, e uma das categorias é o Empreendedorismo Feminino no Agronegócio. “A iniciativa tem como finalidade divulgar ações bem-sucedidas gerenciadas por mulheres ou grupos de mulheres e que sirvam como exemplo para quem deseja atuar no ramo empresarial” (SEBRAE, 2007).

A posição de gestora a coloca em evidência, o que gera olhares desconfiados de sua capacidade, pelos que trabalham direta ou indiretamente com ela. Ainda existe o mito de que as mulheres não servem para administrar uma empresa, quanto mais uma propriedade rural (HAMER, 2004).

Profissionais que atuam no Agronegócio devem reunir conhecimentos técnicos de produção específicos a seu segmento com aplicação de técnicas de gestão, além de ter uma visão aberta para os negócios (BATALHA et al, 2005).

Prado (1999, apud Batalha et al 2005, p.29) evidencia características exigidas aos profissionais do agronegócio moderno, entre as quais:

- Domínio de informática;
- Domínio de idiomas;
- Capacidade de “desaprender”
- Visão sistêmica;
- Empreendedorismo;
- Liderança;
- Comunicação;
- Criatividade; e
- Versatilidade.

² BPW – Business Professional Women – No Brasil a BPW é denominada Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais

³ FNQ – Fundação Nacional de Qualidade

Batalha et al (2005, p.29) citam uma pesquisa de Oderich e Lopes realizada no Sul e Sudeste do Brasil em 2001, onde as principais características que um gestor deve desenvolver são:

- Integridade;
- Visão estratégica;
- Capacidade de liderança;
- Visão da empresa;
- Capacidade de decisão;
- Foco no resultado;
- Ética no trato de questões profissionais e sociais;
- Capacidade de negociação;
- Motivação;
- Coordenação de trabalhos em equipe;
- Habilidade em relações interpessoais; e
- Atitude pró-ativa.

2.4 Liderança Feminina

Este tópico baseia-se no livro *Liderança Feminina no Século XXI* de Carreira, Ajamil e Moreira (2001).

De acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001, p.19), “a definição clássica de líder é a da pessoa que chefia, comanda, orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linhas de idéias.” Nada mais é do que aquele que exerce influência sob o comportamento dos demais componentes de um grupo.

Carreira, Ajamil e Moreira (2001, p.49) afirmam que “a função da liderança é transformar interesses isolados e individuais em interesses de grupo, mediante o compromisso com uma meta mais ampla”.

Para que haja o exercício da liderança democrática, é necessário que haja transformação nas relações sociais entre homens e mulheres. Empoderar a mulher, conscientizá-la de seu valor e incentivar suas decisões, para que seja superada a invisibilidade histórica.

Devido à socialização histórica, há certa complexidade entre a relação da mulher com o poder. Mesmo em ambientes cômodos para exercê-lo, o poder delas ainda é tido com certa resistência. Comportamentos, e por conseqüência, mudanças culturais são determinados por meio do exercício do poder, este que inicialmente era identificado como opressivo, estressante, antidemocrático, algo alheio as mulheres, tornou-se fator determinante para que as líderes alcancem expressão de seus

valores perante as organizações. É assim também no ambiente rural, onde ainda há resistência quanto ao exercício das mulheres em cargos de liderança nas fazendas.

Quando se trata de liderança e poder, as mulheres ainda são notadas como “imigrantes” em ambientes tradicionalmente masculinos, como organizações patronais e governo, e assim também no ambiente rural.

A ascensão em funções diretivas, como oportunidade real de dirigir e liderar representa também carga de perdas pessoais, o mais relevante é o distanciamento da família, fator de extrema importância para o equilíbrio do lar.

A grande maioria das mulheres que dão início ao exercício do poder e da liderança enfrenta desafios em diversos graus. Algumas nem sequer cogitavam que algum dia assumiriam tal posição. Essa situação ocorre porque a visão tradicional sugere que o/a líder já nasce pronto/a. Porém a realidade não é bem assim.

Características como intuição, flexibilidade, sensibilidade, disposição para trabalhar e pensar em equipe e administrar as diversidades são típicas delas e demonstram um emergente estilo feminino de liderança.

De acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001, p.62), as pessoas que lideram costumam atuar baseando-se em sete características [...] em sua maioria adquiridas e aprendidas:

- Intuição: visualizam e antecipam uma situação antes que ela ocorra;
- Investigação: buscam conhecer mais sobre a situação;
- Ação: reúnem informações e as trabalham;
- Comunicação: compartilham suas idéias e seus sentimentos;
- Avaliação: definem a situação e analisam os recursos disponíveis;
- Decisão: planejam uma via de ação;
- Visão de conjunto: desenvolvem a idéia global do processo

A liderança eficaz é aquela que fortalece a equipe e potencializa o desenvolvimento dos indivíduos participantes. Solidez, perseverança, perspicácia e audácia devem estar diretamente ligadas à valores como tolerância, presteza, cordialidade e sensibilidade. Sendo assim, o autoconhecimento é indispensável, conhecer os próprios paradigmas, os pontos fortes, reconhecer também fraquezas e preconceitos. Tudo isso possibilita compreensão de limites e potenciais.

Embora as mulheres exerçam cargos de liderança em maior representatividade no universo corporativo, é cada vez mais comum encontrarmos fazendeiras que conduzem sozinhas os negócios, tanto na agricultura ou na

pecuária. Até o fim da década de 70, a participação da mulher nos negócios relativos ao campo era extremamente exígua. A partir dos anos 80, houveram mudanças nesse cenário. Começaram a surgir zootecnistas, veterinárias, agrônomas, profissionais de marketing em empresas agrícolas e cada vez mais fazendeiras à frente de seus próprios negócios (BOARINI, 2005).

Comandante da Fazenda Estrelinha (3,8 mil alqueires), em General Carneiro (MT), onde cria gado Nelore Padrão de elite, Téia lançou três anos atrás o Mulheres de Raça, primeiro leilão no país voltado apenas para pecuaristas do sexo feminino e sempre realizado num sábado, no próprio dia internacional da mulher ou próximo a ele. O sucesso do evento é visto pela participação crescente nas três edições. Na primeira, em 8 de março de 2003, participaram 26 mulheres de quatro Estados brasileiros. Em 2004, foram 38 mulheres de seis Estados. Neste ano, 50 mulheres de seis Estados estavam no evento. Os maridos e colegas de profissão também participam, torcendo pelos resultados das companheiras. (BOARINI, 2005)

A jovem empresária CYNTHIA NAKANO, de 33 anos, formou-se em Administração aos 20, mas aos 23 disse para o pai que preferiria assumir a área da pecuária das fazendas. Diante da insistência da filha, ele não teve outra opção a não ser ceder. Não se arrependeu. Depois de vários estágios, participação em simpósios, seminários e cursos de inseminação artificial, Cynthia é hoje uma pecuarista voltada para o melhoramento genético bovino e comanda duas fazendas, uma em Campinas (SP) e outra em Mato Grosso. (BOARINI, 2005)

A empresária CLAUDIA TOSTA JUNQUEIRA é um dos nomes mais conhecidos quando o assunto é melhoramento genético. Ela já trabalhou com pecuária de corte, plantio de cana-de-açúcar, mas hoje lida com gado Nelore PO. Relembra com carinho do avô Nelson cuja influência é marcante até hoje. "Para saber mandar e saber cobrar, é preciso saber fazer", ele me dizia e transformei isso em lema." Claudia administra as Empresas Reunidas CTJ, um grupo com oito fazendas e, desde que assumiu todos os negócios, há 15 anos, o patrimônio da empresa cresceu 300% e passou a milhões de reais.

Conquistar a confiança das pessoas e mostrar que seria capaz de gerir os negócios do marido depois de sua morte foram o motor para a hoje fazendeira CECÍLIA BARROS DE MELLO FALLAVIGNA tocar sua nova fase na vida oito anos atrás. "Meu marido é quem tinha o nome. Eu era a esposa e encontrei dificuldades para fazer o meu próprio nome e para que acreditassem em mim", diz a empresária de 60 anos. Cecília é considerada atualmente uma das maiores produtoras de soja do Paraná. Quando assumiu as fazendas, uma na região de Florai e outra na de Mamborê, colhia 108 sacos de grãos por hectare. Depois disso, chegou a colher 145 sacos por hectare. Na época em que o marido morreu, várias pessoas chegaram a sugerir o arrendamento das terras, mas a empresária negou-se. "Minha primeira providência foi pedir apoio aos meus funcionários, aos meus filhos, e eles acreditaram em mim."

Quadro 3 – Histórias de Sucesso da conquista feminina nos negócios do campo
Fonte: BORONI, 2005.

2.5 Representações Femininas

Mesmo na sociedade moderna, a identidade feminina é vista sob o enfoque da mulher esposa e mãe. De acordo com Goldenberg (2000) existem três modelos de mulher: (i) esposa e boa mãe, aquela que deixa a carreira profissional em segundo plano; (ii) aquela que opta por não ter filhos justamente para investir na carreira, competir com igualdade, livre de vínculos, almejando a realização pessoal e (iii) aquela que optou por ter filhos e mesmo assim busca uma carreira investindo toda a sua energia nessas 2 escolhas: esta mulher muitas vezes encara altos níveis de *stress* e se sente culpada quando não consegue harmonizar o pessoal, o familiar e o profissional.

Qualquer que seja o universo, as mulheres que assumem papéis de liderança convivem com desafios constantes de harmonização entre vida pública, pessoal e familiar. Para resolução dos conflitos, faz-se necessária uma ótima administração do tempo e aperfeiçoamento das relações humanas básicas da mulher como líder, como mãe e como esposa (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

No âmbito dos progressos, a mulher conquistou o direito a ter uma vida pessoal, independente. Os papéis sociais clássicos hoje são modelos ultrapassados; houve uma diminuição na quantidade de filhos gerados por cada mulher; surgiram novas tecnologias em prol da organização doméstica; há um novo contrato de casamento, com base em reciprocidade e companheirismo; a educação das crianças não é mais somente responsabilidade delas; e há uma nova divisão das tarefas do lar. Mesmo assim, todas essas atribuições exigem da mulher muita organização para dar conta de suas responsabilidades e garantir tempo para cuidar de si (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

2.6 Sucessão Familiar no Agronegócio

Até a década de 1970, as famílias rurais concebiam muitos filhos, à medida que estes se tornavam adultos, os pais partilhavam a propriedade agropecuária entre seu legado, o que acarretou a diminuição do tamanho destas propriedades. Às filhas era concebido um dote, composto pelo enxoval, objetos domésticos e uma vaca. Geralmente o filho mais novo continuava residindo com os pais, tornando-se

herdeiro da sede e do lote central da propriedade comprometendo-se assim a cuidar dos pais na velhice (BRUMER, 2004).

Desta década em diante, as famílias concebem números bastante inferiores de filhos e como as propriedades já estão em tamanho reduzido, em caso de falecimento de um ou ambos os pais, não é viável a partilha entre os sucessores, haja vista ainda que alguns dos herdeiros não tem interesse em dar continuidade no negócio agropecuário (BRUMER, 2004).

De acordo com o Código Civil, Lei nº 10.406/2002 arts. 1.572 a 1.805 que trata de processo sucessório, Sucessão “é a transferência da herança, por morte de alguém, a seus herdeiros, legítimos e testamentários, dando-se:

- Por ato de última vontade do proprietário dos bens (testamento);
- Em virtude de lei (sucessão hereditária)” (GUIA, 1996, p. 62)

São considerados herdeiros:

- Descendentes (filhas, filhos, netos, bisnetos ...);
- Ascendentes (mães, pais, avós ...);
- Cônjuge sobrevivente (marido ou mulher ou companheiros);
- Colaterais (tios, primos, sobrinhos ...);
- Os municípios, o Distrito Federal ou a União. (GUIA, 1996, p.63)

No agronegócio a sucessão é ainda mais complicada, espera-se que o sucessor esteja preparado para administrar o patrimônio. Mais do que isso, deve existir amor e dedicação para trabalhar com a terra, capacidade esta nata ou adquirida com empenho. Infelizmente, por muitas vezes, valores imprescindíveis para dar continuidade ao trabalho não são passados em vida pelo patriarca (REIS, 2006).

Em casos de sucessão, geralmente o estabelecimento agropecuário não é dirigido pela família, mas por um de seus integrantes, fazendo valer a idéia de uma divisão social do trabalho, de acordo com os disponíveis e interessados, preferencialmente por sucessores do sexo masculino (SILVA, 2001).

Geralmente as sucessoras naturais não assumem a gestão das propriedades rurais. Mesmo que por lei estas mulheres tenham direito à titularidade da propriedade, certos valores e costumes impostos pela sociedade e pelas políticas públicas, favorecem ao homem, denominado chefe da família, que acaba tornando-se o responsável pelo estabelecimento agropecuário. (TEIXEIRA; CARVALHO; SUÁREZ, 1994, apud BRUMER, 2004).

Em contrapartida, devido ao interesse que as mulheres têm demonstrado pelo agronegócio nas últimas décadas, o processo sucessório está cada vez mais igualitário para herdeiros e herdeiras. Não são raros os casos em que mulheres que herdaram e fazem o negócio rural prosperar.

Há casos de sucessão familiar em que o negócio não prospera, acarretando na perda do patrimônio na 2ª ou 3ª geração familiar. Em contrapartida, casos prósperos de sucessão no agronegócio são de difícil definição, já que o sucesso de um empreendimento sucessório varia de acordo com tradição, valores e procedimentos (REIS, 2006).

De acordo com as novas tendências, muitos agroempresários têm buscado o aconselhamento profissional para definir a sucessão do empreendimento. Por meio de orientação vocacional dirigida, ditam o traço vocacional do perfil de cada herdeiro, justamente para que no futuro não ocorram perdas durante o processo sucessório. A intenção dos agroempresários é antecipar conflitos futuros, bem como lapidar o perfil de cada sucessor(a). Todavia, deve haver uma preparação e orientação adequada aos sucessores que tenham aptidões para administrar um patrimônio pertencente à família (REIS, 2006).

2.7 Inserção feminina no mercado de trabalho: Agronegócio

Uma das transformações sociais mais relevantes da história do Brasil é o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, fato este que vem ocorrendo com maior destaque desde a década de 1970 (GOLDENBERG, 2000).

O estado civil e os filhos em residência - seja urbana ou rural - são fatores levados em consideração pelas mulheres durante as escolhas profissionais. Para muitas, as possibilidades de inserção no mercados de trabalho deve harmonizar o desempenho doméstico e profissional (YANNOULAS, 2002).

A partir da inclusão feminina nos espaços organizacionais, as relações de trabalho ganharam novos sentidos e complexidades. O mercado é disputado por homens e mulheres que tentam equiparar suas oportunidades de *status*. Na tentativa de construção de uma posição de destaque, é sugerido que as mulheres extingam estereótipos culturais e sociais para superar barreiras, especialmente psicológicas. (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

A presença feminina no espaço de trabalho abre discussões sobre a interação entre os diferentes sexos nos diversos ambientes, abrange também a trajetória das mulheres que ocupam cargos de gerência e/ou empresárias (CRAMER, CAPPELLE e SILVA, 2001).

Setor de atividade	1990		1993		1995		1998	
	homens	mulheres	homens	mulheres	homens	mulheres	homens	mulheres
Agropecuária, Extração vegetal e pesca	28,1	14	29,6	24,3	28,4	22,5	26	19,3

Quadro 4 - Distribuição dos ocupados por sexo e setor de atividade - Brasil (em milhões)

FONTE: FIBGE/Censo Demográfico 1970; PNADs 1981; 1985/1990; 1993/95/98; 2002 - Microdados
*refere-se à PEA, demais anos, ocupados(a) desagregação inexistente para esse ano

O quadro 4 mostra que no período entre 1990 e 1998 houve um crescimento das mulheres atuantes no setor Agropecuário, incluindo extração vegetal e pesca.

De acordo com Cramer, Cappelle, Silva (2001) na tentativa de alcançar uma nova posição social há um processo de re-construção da identidade da mulher, sobretudo no agronegócio, com a construção da imagem da mulher responsável pela fazenda, a gestora do negócio rural.

Dados coletados por Lamarche (2003) levaram Brumer e Giacobbo (1993) a verificar uma correlação entre participação da mão-de-obra familiar feminina e tamanho da propriedade. Em estabelecimentos modernizados com área maior do que 100 hectares, verificou-se que esposas e filhas de proprietários se envolviam com as atividades produtivas; em muitos casos dedicavam-se às atividades de gerenciamento na transformação de produtos (apud BRUMER, 2004).

Pesquisa realizada pela EMATER em 1992 indicou que mulheres na faixa etária de 41 a 65 representam 82,6% das mulheres que trabalham em tempo integral em estabelecimentos rurais (BRUMER, 2004).

2.8 Relações de gênero

De acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001), entre as barreiras que anteparam a prospecção da liderança feminina destaca-se o sistema patriarcado, o qual valoriza os homens em relação às mulheres e origina as desigualdades sociais, culturais e econômicas existentes entre os diferentes sexos.

De acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001, p.21) são “as relações de gênero que a sociedade constrói, transmitidas de geração para geração, e que cristalizam papéis diferenciados para mulheres e homens, possibilitando a desigualdade entre os sexos.”

Para Yannoulas (2002, p.9)

A categoria de gênero provém do latim “genus” e refere-se ao condigo de conduta que rege a organização social das relações entre homens e mulheres [...] o gênero é o modo como as culturas interpretam e organizam a diferença sexual entre homens e mulheres. Sua principal característica está na mutabilidade, isto é, na possibilidade de mudança na relação entre homens e mulheres através do tempo [...] Em todas as culturas realiza-se uma interpretação bipolar (feminino/masculino) e hierárquica (o masculino mais valorizado do que o feminino) das relações entre homens e mulheres

Embora exista o discurso de igualdade de oportunidades, são explícitas as desigualdades relativas à participação das mulheres em relação aos homens no ambiente de trabalho, seja em relação à remuneração, ascensão e até mesmo na oportunidade de exercer determinadas funções. Nessa conjuntura, cabe também tratar da trajetória feminina no mundo dos negócios (CRAMER; CAPPELLE; SILVA, 2001).

Perante a sociedade capitalista atual, as atividades realizadas por mulheres pertencem a uma divisão sexual do trabalho, apresentando as distintas tarefas atribuídas a homens e mulheres variando de acordo com a cultura, tempo e espaço. Essa divisão propõe que existe desvantagem em relação a salários, condições de trabalho e ascensão na carreira profissional (YANNOULAS, 2002).

Nas organizações surge então à consideração sobre as necessidades, os interesses e a representação das mulheres. Esses fatores inevitavelmente produzirão reflexos na busca pelo equilíbrio social entre os gêneros (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

O estudo feito por Brumer (2004) na sociedade agrícola do Rio Grande do Sul mostrou que na estrutura familiar, as desigualdades de gênero atribuem às mulheres, especialmente as jovens, menor autoridade nas tomadas de decisão. Comprovada na distribuição das atividades produtivas, do poder e domínio da terra.

Sexo e seção de atividade do	Brasil	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
------------------------------	--------	-------	----------	---------	-----	--------------

trabalho principal						
Total	78 168 174	4 101 811	21 340 505	33 725 191	13 304 246	5 696 421
Homens	45 869 765	2 741 156	12 797 953	19 590 801	7 583 754	3 426 101
Agrícola	10 799 915	388 099	5 316 075	2 417 641	1 905 518	772 582
Mulheres	32 298 409	1 630 655	8 542 552	14 134 390	5 720 492	2 270 320
Agrícola	5 340 818	132 017	2 499 288	1 150 801	1 326 045	232 667

Quadro 5: Distribuição dos ocupados na semana de referência por seção de atividade no trabalho principal segundo o sexo - Brasil e Regiões - 2002

FONTE: FIBGE/PNAD-Microdados.

O quadro 5 mostra a segmentação do setor agrícola baseado em gênero, predominante o sexo masculino. Em todas as regiões do Brasil (2002) houve diferenciação entre homens e mulheres agrícolas.

Já a diferenciação da inserção de mulheres e homens no mercado de trabalho denomina-se segmentação dos mercados de trabalho baseada em gênero, referindo-se à empregabilidade de mulheres em setores peculiares e de forma restringida na estrutura de produção (YANNOULAS, 2002).

2.9 Formas de Discriminação

De acordo com Yannoulas (2002) nos mercados de trabalho, existem três formas de discriminação: a direta, a indireta e a auto-discriminação. Mesmo tendo sido proibida por normas internacionais (Convenção da ONU de 1979 sobre a Eliminação de todas as formas de discriminação contra a Mulher) existe ainda a discriminação indireta, praticada informalmente, de forma a influenciar o comportamento “comum” e “apropriado”. Tais práticas, embora pareçam imparciais, geram desigualdade entre pessoas semelhantes por sua etnia, raça, gênero, nacionalidade, religião, entre outros.

O grau de discriminação a que as mulheres brasileiras estão sujeitas é tema complexo porque se manifesta nas relações sociais dos indivíduos e são justificadas por valores culturais. (YANNOULAS, 2002).

As conseqüências dessas discriminações cominam em escolhas por ofícios mal remuneradas e pouco prestigiadas. Ainda no âmbito profissional, ocorrem: dificuldades para ascensão profissional em virtude de responsabilidades familiares, maior dificuldade para aceitação no mercado ou até mesmo demissão por causa

maternidade, assédio sexual, entre outros. Observa-se ainda que mulheres da raça negra sofrem conseqüências maiores, tendo em vista a dupla discriminação (YANNOULAS, 2002).

A diferenciação de salários também é questão acentuada, “mesmo nas profissões femininas, os homens ganham mais. Mesmo exercendo profissões masculinas, as mulheres ganham menos” (GOLDENBERG, 2000, p.110).

Sexo e ramos de atividade econômica	Classes de rendimento mensal (Salários mínimos)					
	Total	até 2 SM	mais de 2 SM a 5 SM	mais de 5 SM a 10 SM	mais de 10 SM	sem rendimento
	(milhões)	%	%	%	%	%
HOMENS	45 869 765	51,4	26,1	8,2	4,9	8,1
Agrícola	10 799 915	61,6	7,8	1,8	1,1	26,6
MULHERES	32 398 409	57,8	16,7	5,2	2,3	17
Agrícola	5 340 818	17,6	0,7	0,3	0,2	81

Quadro 6 - Rendimento dos ocupados por sexo e setores de atividade - Brasil 2002

FONTE: IBGE/PNAD - Microdados

O quadro 6 mostra que há expressiva diferenciação de rendimentos mensais entre homens e mulheres agrícolas. Tal resultado sugere uma forma de discriminação a partir da diferença de remuneração entre os sexos.

3 METODOLOGIA

De acordo com a definição de Gil (2008, p.8) método científico é um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.”

Para realização deste trabalho foi utilizado o método lógico de investigação dedutivo, que parte do amplo para o específico. De acordo com Gil (2008, p.9), “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.”

A pesquisa é classificada quanto aos objetivos como exploratória. Segundo Gil (2008, p.27), “têm como finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” E quanto à forma de abordagem, qualitativa.

O envolvimento da pesquisadora baseou-se no modelo clássico de pesquisa. Para Gil (2008, p.16) “preconiza a utilização de procedimentos rigorosamente empíricos com vistas na obtenção de um máximo de objetividade na pesquisa.”

A técnica de pesquisa adotada é rotulada como bibliográfica, “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p.50). Portanto, utilizou-se títulos sobre Agronegócios e Feminismo, artigos científicos publicados e pesquisas em Internet.

O universo adotado para coleta de dados foi composto por 30 mulheres que sustentam cargos de liderança no Agronegócio. O instrumento de pesquisa, Questionário (APÊNDICE A) é composto por 16 questões, entre questões abertas e fechadas. Com este buscou-se delimitar o perfil, a área de atuação, as características das propriedades geridas e os desafios percebidos por elas ao estarem inseridas neste ramo. Foram aplicados no período entre 03 de outubro a 26 de outubro de 2008, via e-mail, pela própria pesquisadora ou por meio de terceiros.

Alcançada a percepção das respondentes do questionário, passou-se à fase de interpretação de dados e análise em que foram organizadas considerações sobre o assunto. Os dados foram tabulados com o programa Microsoft Excel. E os gráficos foram criados a partir dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Considerando-se o objetivo de apontar os desafios enfrentados pelas mulheres agentes do agronegócio, a análise foi elaborada a partir da comparação entre as teorias e os dados obtidos nesta pesquisa.

Por meio de orientações alcançadas com o questionário (APÊNDICE A), foram elaborados gráficos que serão apresentados a seguir, considerando o perfil das mulheres gestoras, as características do negócio rural, principais dificuldades enfrentadas por elas ao ingressar no agronegócio e desafios enfrentados como gestoras.

Numeraram-se os questionários respondidos de 1 a 30. Transcreveram-se algumas respostas por considerá-las representativas na análise e interpretação dos dados, mantendo inclusive a fidelidade da redação concedida pelas respondentes.

4.1 Perfil das Mulheres Gestoras

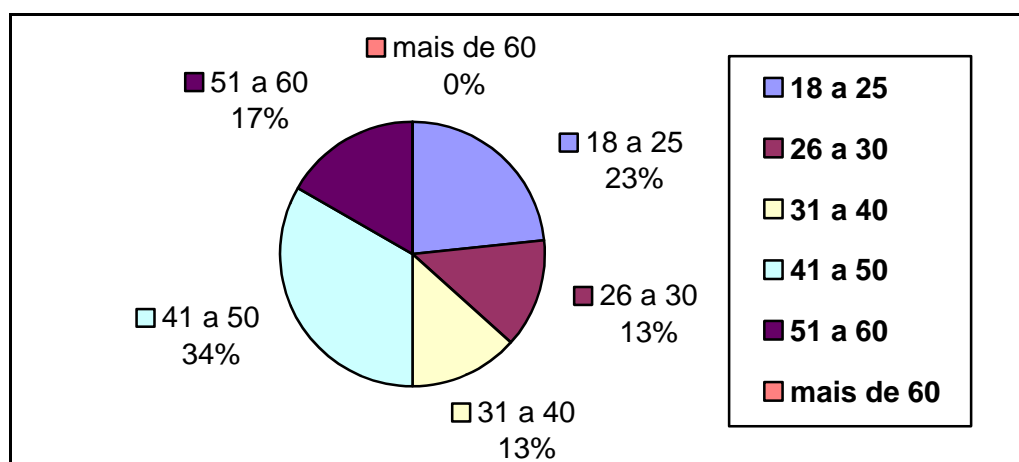


Gráfico 1: Faixa Etária das Mulheres Gestoras do Agronegócio

O gráfico 1 mostra que a maior parte das respondentes enquadra-se na faixa etária entre 41 e 50 anos. Tal resultado segue a mesma linha da pesquisa realizada pela EMATER em 1992, que indicou como maioria, mulheres entre 41 a 65 anos, representando 82,6% das trabalhadoras em tempo integral em estabelecimentos rurais.

Como possível justificativa, as atividades desenvolvidas e gerenciadas nos estabelecimentos agropecuários demandam características que mulheres adultas

detêm devido às distinções que elas adquiriram ao longo de suas vidas. (BRUMER, 2004)

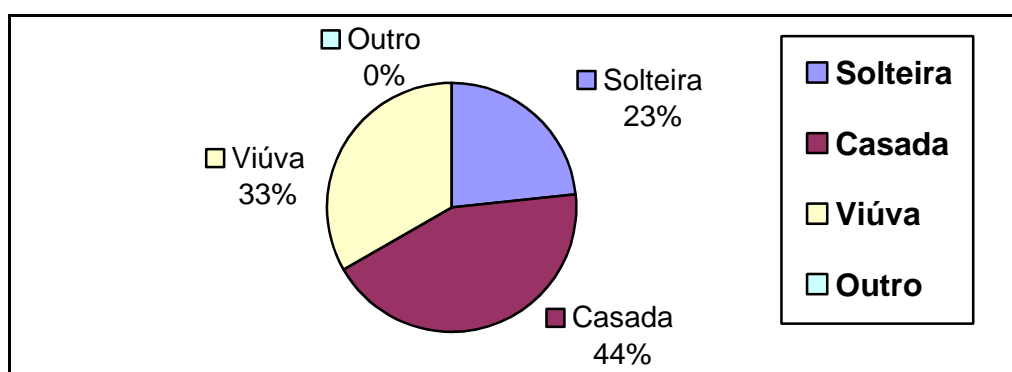


Gráfico 2: Estado Civil das Mulheres Gestoras

Segundo Yannoulas (2002) o estado civil e os filhos em residência, seja urbana ou rural são fatores levados em consideração pelas mulheres durante as escolhas profissionais.

O gráfico 2 mostra um equilíbrio no estado civil das respondentes. Percebeu-se que as respondentes solteiras (23%) fazem parte das agricultoras *neorurais*, que adotam a tendência inovadora e independente. As casadas (44%) em sua maioria trabalham em propriedades juntamente com seus respectivos esposos, dividindo funções de gerenciamento do negócio.

Observou-se também que as respondentes viúvas ditaram parcela representativa nos resultados (33%). Ao longo da história há registros de casos em que mulheres assumiram a direção das fazendas em casos de ausência com o homem da família. Nesses casos elas se encontram ante à uma situação de necessidade e tendem a assumir o negócio rural (AUAD, 2003).

“Sou filha de mãe viúva. O agronegócio sempre foi uma necessidade, portanto tudo é natural. Vejo aceitação da mulher muito bem nesta área, desde que tenha perfil, origem agrícola, sangue rural. Caso contrário é uma catástrofe... O mais difícil é permanecer bela... O campo detona as mulheres... Por conta do nosso emocional, somos mais medrosas, mais cuidadosas, mais frágeis... e com certeza a capacidade do nosso trabalho não perde para nenhum homem, é possível dirigir trator, colheitadeira, trabalhar no plantio...” (RESPONDENTE 06).

O gráfico 3 mostra que as respondentes, mulheres do agronegócio, buscam cada vez mais conhecimento e tendem aliar profissionalismo com formação acadêmica.

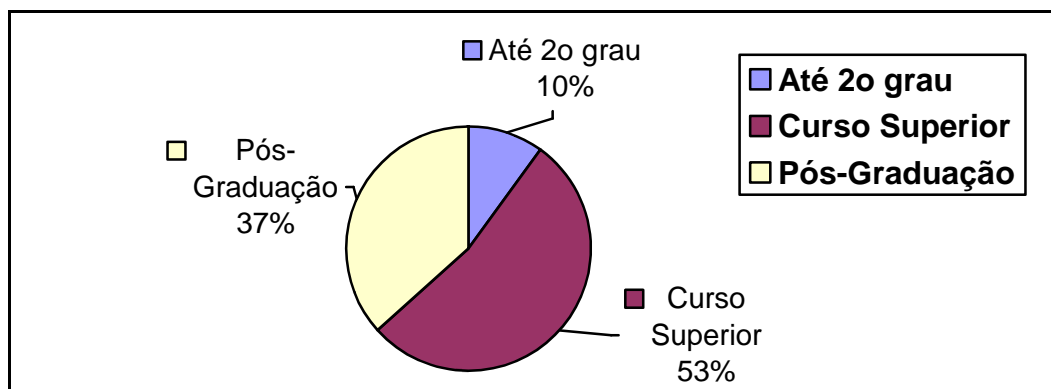


Gráfico 3 - Formação das Gestoras

Entre as graduadas destacam-se as administradoras, zootecnistas, químicas, médicas veterinárias, agrônomas e gestoras do agronegócio. Entre os cursos de pós-graduação elas buscam: Mestrado em Agronegócios; Desenvolvimento rural; Recursos Humanos; Fitoterapia; Gestão administrativa; Economia e Finanças.

Percebe-se que no Agronegócio há espaço para mulheres competentes especialmente àquelas que possuem formação específica, como engenheiras agrícolas, médicas veterinárias, engenheiras agroindustriais, engenheiras de alimentos, engenheiras florestais, biólogas, zootecnistas, inclusive administradoras e economistas.

“A mulher no agronegócio vem ganhando e conquistando cada vez mais espaço. Isso se deve principalmente a capacidade e a capacitação profissional que ela busca sempre. Fazendo com que muitas mulheres se tornem tão capacitadas e competentes quando os homens. A mulher no agronegócio é uma coisa que está em plena evolução. A cada dia mais as mulheres vão ganhando e buscando espaço nesse meio, e possuem tanta capacidade quanto os homens, mas para se continuar evoluindo é necessário continuar quebrando os preconceitos e buscar sempre capacitação profissional” (RESPONDENTE 02).

4.2 Área de Atuação das Mulheres Gestoras no Agronegócio

O gráfico 4 revela certo equilíbrio entre atuações na agricultura (38%) e pecuária (46%), no entanto uma nova tendência mostrou-se representativa, o Turismo Rural (10%). Por ser uma atividade recente e inovadora característica *neo-rural*, visa a preservação do Meio Ambiente aliado a atividade rentável.

O turismo rural nada mais é do que “as atividades turísticas ocorridas em áreas rurais nas quais ocorre ou ocorreu a prática de atividades agrárias, as quais caracterizam a ruralidade do ambiente”. (RODRIGUES, 2000 apud CAMPANHOLA; SILVA, 2004)

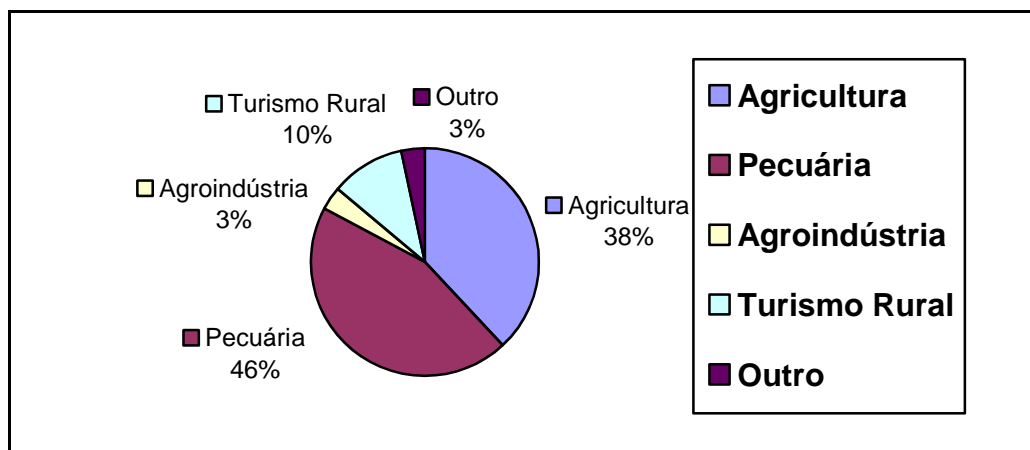


Gráfico 4 – Área de Atuação

“A minha função é fazer com que os negócios aconteçam da melhor maneira possível. Que o empreendimento sobreviva... Nada diferente do papel do homem. O negócio tem que ser economicamente viável, socialmente justo, ecologicamente correto para que haja harmonia.” (RESPONDENTE 29).

O gráfico 5 mostra que entre as respondentes, boa parte (40%) delas atua gerenciando grandes propriedades, entre 101ha a 500ha.

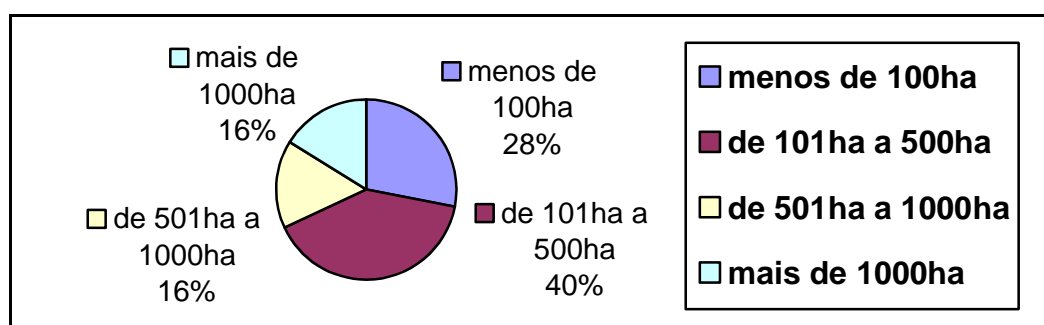


Gráfico 5 – Tamanho das propriedades Gerenciadas por Mulheres

Segundo Brumer (2004), verifica-se que em estabelecimentos modernos com área maior do que 100 hectares esposas e filhas de proprietários envolvem-se com as atividades produtivas, em muitos casos dedicam-se, às atividades de gerenciamento na transformação de produtos.

4.3 Percepção das Mulheres Gestoras quanto às dificuldades enfrentadas

O gráfico 6 indica que quase metade das respondentes ingressou no agronegócio por meio de sucessão familiar (47%). Resultado esse que contradiz Brumer (2004, apud TEIXEIRA; CARVALHO; SUÁREZ, 1994) que afirma, que dificilmente sucessoras herdaram as propriedades rurais, salvo casos em que seu cônjuge tenha interesse.

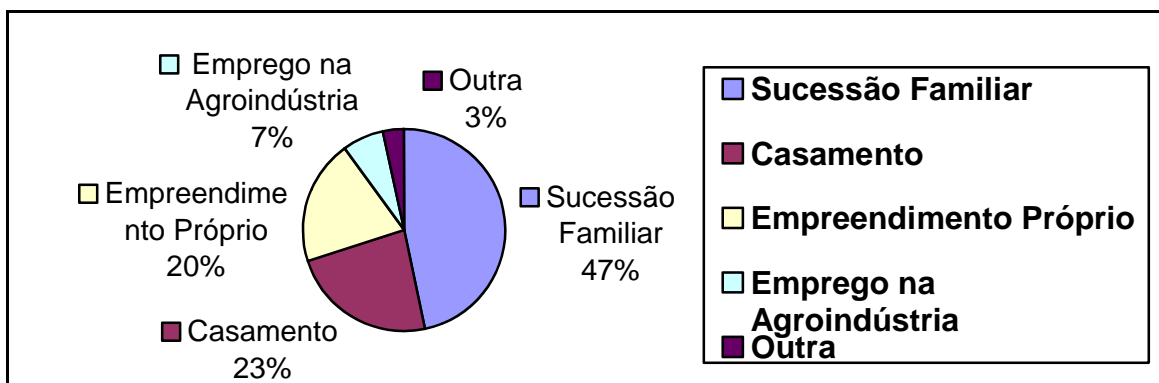


Gráfico 6 – Inserção das Mulheres Gestoras no Agronegócio

Percebeu-se que mulheres sucessoras, como maioria das respondentes desta pesquisa, representam uma quebra nos paradigmas sociais. Ao demonstrarem afinidade pelo gerenciamento do negócio rural, mostram-se interessadas em dar continuidade no patrimônio familiar.

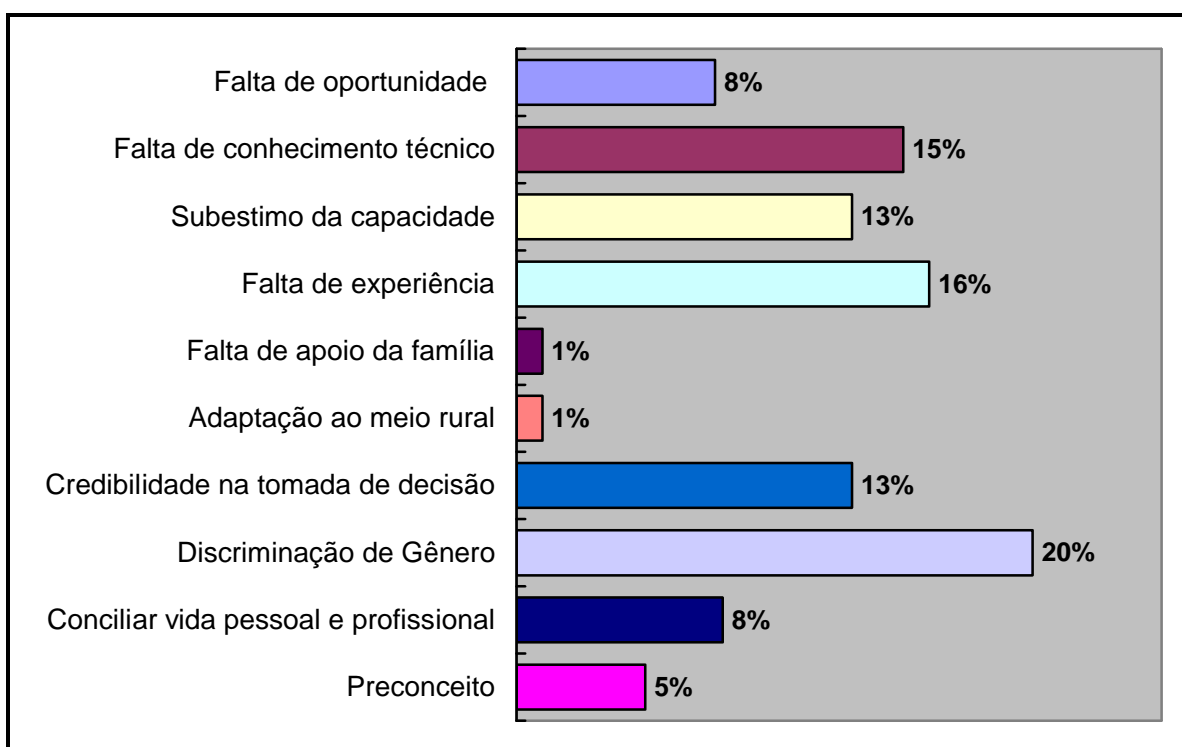


Gráfico 7 – Principais Desafios enfrentados pelas Mulheres Gestoras à Inserção no Agronegócio

O gráfico 7 mostra que entre as dificuldades de inserção no agronegócio houve destaque para (i) discriminação de gênero (20%), quase todas as respondentes da pesquisa evidenciaram este item como dificuldade; (ii) falta de experiência (16%); (iii) falta de conhecimento técnico (15%); assim como (iv) subestimo da capacidade (13%).

De acordo com Yannoulas (2002), discriminação de gênero acarreta em dificuldades para ascensão profissional, maior dificuldade para aceitação no mercado e até mesmo assédio sexual.

“A mulher é discriminada no agronegócio já que os homens em sua grande maioria são machistas e não acreditam na capacidade feminina.” (RESPONDENTE 30).

Segundo Hamer (2004), a posição da mulher como gestora, a coloca em evidência, sob olhares desconfiados de sua capacidade, pelos que trabalham direta ou indiretamente com ela. Ainda existe o mito de que as mulheres não servem para administrar uma empresa, quanto mais uma propriedade rural.

“Por ser mulher e não ter experiência na área de administração rural encontrei muitas barreiras no caminho, tais como o preconceito por parte dos meeiros que não no início não me deram credibilidade. Mas com esforço e dedicação enfrentei o desafio e hoje há reconhecimento. Eles achavam que eu não teria capacidade e nem conhecimento para administrar... Não abaixei a cabeça, pelo contrário, como se diz aqui no interior *arregacei as mangas* e enfrentei o *desafio*.” (RESPONDENTE 09).

“A atuação da mulher no agronegócio já é um fato, a questão é que o preconceito existe, o que dificulta para as mulheres. Atividades que até então eram consideradas “coisa pra homem”. Com competência e sabedoria, e principal, a comunicação com os seus comandados, é o primeiro passo para a integração do trabalho x mulher na atividade rural... Se houver parceira, o caminho vai ficar bem curto para o sucesso.” (RESPONDENTE 04).

“A mulher ainda sofre preconceitos/discriminação em todos os setores, mas no meio rural isso é mais forte e evidente. A maioria dos homens agricultores ainda é bastante machista e enxerga a mulher gestora que atua no agronegócio, com certa desconfiança e descrédito. Todos falam da importância da participação da mulher na gestão da propriedade rural ou na direção de empresas, cooperativas e sindicatos...

Criam-se núcleos femininos, encontros de produtoras rurais etc., Na realidade, os homens, de um modo geral, têm dificuldades em aceitar a liderança feminina de maneira concreta.” (RESPONDENTE 13).

Entre os quesitos de menor representatividade estão: (i) adaptação ao meio rural e (ii) apoio da família, ambos com 1%. Percebe-se então que a mulher é capaz de adaptar-se às fazendas e aos escritórios rurais. Quanto ao apoio da família, trata-se de uma questão cultural, fator chave quando se trata de sucessão natural.

“A mulher é eclética e polivalente, se adapta a muitas situações sem maior dificuldade, é guerreira e perspicaz nas decisões.” (RESPONDENTE 19)

O gráfico 8 aponta como dificuldades de maior representatividade: (i) crédito financeiro (17%); (ii) ausência de políticas públicas (15%); (iii) conciliação pessoal e profissional (14%) e (iv) falta de conhecimento técnico (13%).

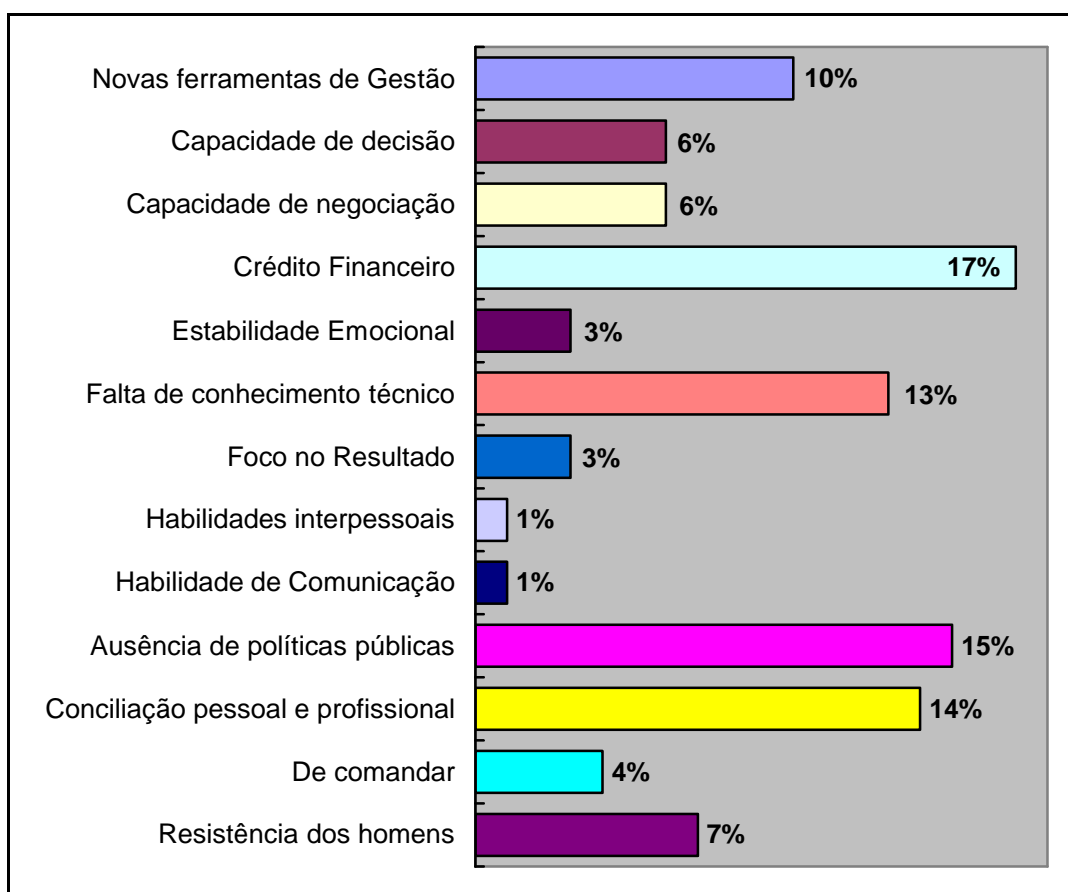


Gráfico 8 – Principais Dificuldades das Mulheres Gestoras no Agronegócio

Percebe-se que entre as dificuldades destacadas, a concessão de crédito financeiro é significativa para o exercício da função, fator este diretamente relacionado à confiabilidade.

“A mulher rural é forte. Enfrenta as dificuldades do dia-a-dia e no agronegócio a maior dificuldade é o preço dos produtos agrícolas.” (RESPONDENTE 20).

As mulheres que assumem papéis de liderança convivem com desafios constantes de harmonização entre vida pública, pessoal e familiar. Para resolução dos conflitos é necessário uma ótima administração do tempo e aperfeiçoamento das relações humanas básicas da mulher como líder, como mãe e como esposa (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001).

Para Batalha et al (2005), profissionais que atuam no agronegócio devem reunir conhecimentos técnicos de produção específicos a seu segmento com aplicação de técnicas de gestão, além de ter uma visão aberta para os negócios.

“O agronegócio exige, cada vez mais profissionais preparados tecnicamente e com habilidades interpessoais, e o perfil da mulher, normalmente, apresenta essas competências, tais como: saber ouvir, comunicar assertivamente, gerir conflitos, etc.” (RESPONDENTE 22).

Dentre os quesitos de menor representatividade no gráfico 8 estão: habilidades interpessoais (1%) e habilidades de comunicação (1%). De acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001) as pessoas que lideram costumam atuar baseando-se em sete características [...] entre elas: a comunicação, já que compartilham suas idéias e seus sentimentos. Este resultado indica que as respondentes apresentam características interpessoais bem desenvolvidas, fundamentais para o exercício da liderança.

A questão 15 objetivava avaliar a realização da mulher ao trabalhar como gestora no agronegócio. Interessante que a expressiva maioria (96%) evidenciou sentir-se realizada ao trabalhar com Agronegócios.

“Amo o que faço apesar das muitas dificuldades. Estou sempre tentando superar esses desafios listados no questionário. A imagem masculina é muito enraizada. Outra grande dificuldade são os bancos que reduzem o crédito às mulheres. Produtores que demoram a fechar o negócio por não se sentirem à vontade de estar tratando com mulher. E muitas outras situações, ridículas no meu ponto de vista em pleno século XXI. Fico muito feliz e realizada quando chegam a minha propriedade estes “homens” e reparam a gestão nos mínimos detalhes, as minuciosas decisões, a relação e sintonia da minha equipe de trabalho, a organização perfeita que só nós mulheres temos o dom de realizar, entre mil coisas que podemos fazer ao mesmo tempo.” (RESPONDENTE 25).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres gestoras atuantes no agronegócio. Os objetivos específicos foram: conceituar agronegócio com foco no movimento *neo-rural* e na participação das mulheres; delinear as representações femininas (papéis da mulher); apresentar a inserção feminina no agronegócio; assim como contextualizar a liderança das mulheres como gestoras em âmbito rural.

Por meio de pesquisas bibliográficas, de reportagens em Internet e coleta de dados, pode-se observar que a maioria dessas mulheres evidenciou como principais dificuldades para ingressar no agronegócio: (i) discriminação de gênero (o fato de ser mulher); (ii) falta de experiência; (iii) falta de conhecimento técnico; (iv) subestimo da capacidade; e já como gestoras confirmaram: (v) concessão de crédito financeiro; (vi) ausência de políticas públicas de incentivo e (vii) conciliação pessoal e profissional

Em sua maioria, as gestoras têm a consciência de que ainda há resistência quanto ao exercício das mulheres em cargos de liderança no agronegócio. Percebeu-se ainda que a falta de conhecimento técnico e a falta de experiência são fatores destacados por elas como decisivos na busca por uma gestão eficiente do empreendimento rural.

Muito embora a maioria das mulheres atuantes no agronegócio terem herdado o patrimônio, elas apresentam características empreendedoras. Percebeu-se que a mulher para atuar no agronegócio, além de demonstrar interesse em dar continuidade no patrimônio familiar, devem ainda provar que é capaz de gerenciar o empreendimento rural.

As mulheres gestoras enfrentam dificuldades também quanto à confiabilidade: a falta de políticas públicas de incentivo à mulher no agronegócio e a falta de crédito financeiro concedido a elas são fatores apontados como vitais no fluxo dos negócios.

O desenvolvimento do trabalho foi bastante gratificante para a pesquisadora já que o tema é pertinente ao empreendimento rural de sua família. Foram muitas as dificuldades para localizar mulheres que realmente atuam em cargos de gestão no agronegócio, estabelecer contato com elas, entregar o questionário e obter

respostas. Percebeu-se que são raras as mulheres que trabalham na gestão de fazendas. No entanto o objetivo do trabalho foi atingido com satisfação.

Para finalizar, de acordo com as teorias e as respostas obtidas pelas respondentes por meio do questionário, torna-se claro que, as mulheres gestoras do agronegócio ainda enfrentam diversas dificuldades, em sua maioria de caráter discriminatório indireto.

Sugere-se que as gestoras busquem profissionalização da gestão exercida nas fazendas, especializações em gerenciamento de empresas rurais, capacitações comportamentais, aperfeiçoamento de técnicas, auxílio de especialistas, alianças estratégicas e preservação ambiental, de maneira ética e responsável.

Somente com uma gestão eficiente e eficaz do empreendimento é que, essas agro mulheres serão devidamente reconhecidas como líderes no agronegócio.

Para uma agenda futura, enxerga-se a oportunidade de novos estudos, tais como: aprofundamento dos desafios desta pesquisa, estudo sobre as dificuldades enfrentadas entre mulheres de diferentes regiões, pesquisa com estudantes que pretendem ingressar no agronegócio, percepção das mulheres gestoras rurais e urbanas. Considerando que as mulheres enfrentam diversos desafios, sugere-se também um estudo comparativo sobre as dificuldades enfrentadas por homens e por mulheres no agronegócio.

REFERÊNCIAS

AGRONEGÓCIO é o seguinte: Neomalthusianos em outros matizes. **Agroanalysis** – *A revista de agronegócios da FGV.*, Dez/2007, Edição N° 12 - Volume 27. Disponível em: <http://www.agroanalysis.com.br/index.php?area=conteudo&mat_id=375&from=abreaspas> Acesso em: 28 set. 2008

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Altas, 2007.

AUAD, Daniela. **Feminismo: que história é essa?**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

BATALHA, Mário Otávio et al. **Recursos humanos e agronegócio: a evolução do perfil profissional**. Jaboticabal: Novos Talentos, 2005.

BOARINI, Margareth. O campo está cor-de-rosa: A história de mulheres inteligentes e competentes que assumiram o comando de fazendas e fizeram o negócio prosperar. **Revista Vida Executiva**, jun 2005, ed. 13. Disponível em: <<http://revistavidaexecutiva.uol.com.br/Edicoes/13/artigo8570-4.asp>> Acesso em: 29 set. 2008.

BRASIL. **Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Livro V – Direito das Sucessões. Título I Artigos 1.784 a 2.027. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>

BRUMER, Anita. Gênero e agricultura: a situação da mulher na agricultura do Rio Grande do Sul. **Revista Estudos Feministas**, abr 2004, v.12, n.1, p.205-227. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2004000100011&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 28 set. 2008.

CAMPANHOLA, Clayton; SILVA, José Graziano. **O Novo Rural Brasileiro: Novas atividades Rurais**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2004.

CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza (orgs.). **Liderança Feminina no século 21**. São Paulo: Cortez; Rede Mulher de Educação, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 2. ed. São Paulo: Altas, 1998.

CRAMER, L.; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; SILVA, Aurea Lucia. Representações Femininas da Ação Empreendedora: uma Análise da Trajetória das Mulheres do Mundo dos Negócios. 2001. In: Encontro de estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2, 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Maringá – UEM, 2001.

CRUZ, Aldemar. Gestão com Excelência no Agronegócio. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**. ano 7 n. 13, p.126-129. 2005.

DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.

EHLERS, Eduardo. **Agricultura sustentável**: origens e perspectivas de um novo paradigma. 2. ed. Guaíba-RS: Agropecuária, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian (Org.). **Os novos desejos**: das academias de musculação às agências de encontros. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GUIA dos direitos da Mulher. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1996. p.62-63

HAMER, Eleri. **As mulheres surpreendem na gestão**. *Campo de análise*. 15/09/2007. n.º. 24 ano 1. Disponível em: <<http://www.elerihamer.com.br/website.php?f=conteudo/verArtigo&id=34>> Acesso em: 30 set. 2008.

HUBERMAN, Leo **História da Riqueza dos homens**. Rio de Janeiro: LTC S.A, 1986. Tradução de Waltensir Dutra.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Microdados**. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/mulher/index.html>> Acesso em 29 set. 2008.

KARAM, Karen Follador. A mulher na agricultura orgânica e em novas ruralidades. **Revista Estudos Feministas**, abr 2004, v. 12, n.1, p.303-320. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2004000100016&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 28 set. 2008.

MACEDO, José Rivair. **A mulher na idade média**. São Paulo: Contexto, 2002.

MENDES, Judas Tadeu Grassi, PADILHA JUNIOR, João Batista. **Agronegócio**: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NEVES, Marcos Fava; ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Evaristo Marzabal. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PERROT, Michelle. **Minha história de Mulheres**. São Paulo: Contexto, 2007. Tradução de Ângela M. S. Corrêa.

REIS, A.Z.D. Sucessão Familiar no Agronegócio. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. 2006, v. 11, n. 2. Disponível em: <<http://www.cesumar.br/pesquisa/periodicos/index.php/revcesumar/article/viewArticle/303>> Acesso em: 13 out de 2008.

SEBRAE. **Mulher empreendedora**. 28/03/2007. Disponível em: <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=5946023&canal=289>> Acesso em: 01 out. 2008.

SILVA, José Graziano da. Velhos e novos mitos do rural brasileiro. **Estudos Avançados**. Dez 2001, vol.15, n.43, p.37-50. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000300005&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 29 set. 2008.

ZUIN, Luiz Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (Org.). **Agronegócios: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YANNOULAS, Silvia Cristina. **Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília: CFEMEA, 2002.

APÊNDICE A

Este questionário tem como objetivo colher informações para a elaboração de um levantamento dos principais desafios enfrentados pelas mulheres gestoras atuantes no agronegócio. Tais dados subsidiarão o meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Administração do UniCEUB – Brasília – DF.

Antecipadamente agradeço a colaboração.

Larissa Gomes Dias

1. FAIXA ETÁRIA:

18 a 25 26 a 30 31 a 40 41 a 50 51 a 60 Mais de 60

2. ESTADO CIVIL:

Solteira Casada Viúva Outro

3. FORMAÇÃO:

Até 1º grau Até 2º grau
 Curso superior. Qual? _____
 Pós-graduação. Qual? _____

4. POSSUI FILHOS?

Sim. Quantos? _____ Não

5. Em caso afirmativo, eles a ajudam na gestão do empreendimento?

Sim. Não

6. ÁREA DE ATUAÇÃO:

Agricultura Pecuária Agroindústria Turismo Rural Outro _____

7. NOME DA EMPRESA/PROPRIEDADE:

8. FUNÇÃO/ATIVIDADE EXERCIDA:

9. LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO RURAL (CIDADE/UF):

10. QUAL O TAMANHO DA PROPRIEDADE:

Menos de 100ha de 101ha a 500ha de 501ha a 1000ha
 Mais de 1000ha

11. VOCÊ CONTA COM ASSESSORIA?

Sim Não

12. Em caso positivo, qual tipo de assessoria? (Pode marcar mais de uma alternativa)

Técnicos agropecuários Médicos veterinários
 Engenheiros Agrônomos Zootecnistas
 Outros _____

13. COMO SE DEU SUA INSERÇÃO NO AGRONEGÓCIO?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sucessão familiar | <input type="checkbox"/> Casamento |
| <input type="checkbox"/> Empreendimento próprio | <input type="checkbox"/> Emprego na Agroindústria. |
| <input type="checkbox"/> Outra _____ | |

14. OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS POR VOCÊ AO INGRESSAR NO AGRONEGÓCIO? (Pode marcar mais de uma alternativa)

- Falta de oportunidade de exercer determinadas funções
- Falta de conhecimento técnico
- Subestimo da capacidade
- Falta de experiência
- Falta de apoio da família
- Adaptação ao meio rural
- Credibilidade na tomada de decisão
- O fato de ser mulher (Discriminação de Gênero)
- Conciliar vida pessoal e profissional
- Preconceito. Especifique: _____

15. SUAS PRINCIPAIS DIFICULDADES COMO GESTORA NO AGRONEGÓCIO? (PODE MARCAR MAIS DE UMA ALTERNATIVA)

- Abertura para novas ferramentas de gestão
- Capacidade de decisão
- Capacidade de negociação
- Crédito financeiro
- Estabilidade emocional
- Falta de conhecimento técnico
- Foco no resultado
- Resistência dos homens
- Habilidades interpessoais (lidar com pessoas)
- Habilidade de Comunicação
- Aceitar opiniões
- Acompanhar tecnologias
- Ausência de políticas públicas
- Conciliar os lados pessoal e profissional
- De comandar
- Outras. Especifique: _____

16. VOCÊ SE SENTE REALIZADA EM TRABALHAR COM AGRONEGÓCIOS?

- Sim Não

CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISA – Escreva o que quiser e se quiser sobre o papel da mulher gestora de agronegócios
