

Liderança feminina em empresas do agronegócio

Jozerlei Fortes Brandão

Faculdade Meridional (IMED)

Especialista em Gestão de Empresas

jozi_cfb@hotmail.com

Jandir Pauli

Faculdade Meridional (IMED)

Doutor em Sociologia

jandir.pauli@imed.edu

Alissa Bilhar

Faculdade Meridional (IMED)

Mestranda em Administração

alissa.bilhar@gmail.com

Manueli Tomasi

Faculdade Meridional (IMED)

Graduação em Psicologia

manuelitomasi5@gmail.com

Resumo

O objetivo de estudo é explorar os atributos individuais e barreiras culturais para o exercício da liderança feminina em empresas do setor do agronegócio. Para isto foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter exploratório com nove mulheres que atuam em funções de liderança nestas organizações. Para coleta das informações foram realizadas entrevistas semiestruturadas e as informações tratadas com a utilização da análise de conteúdo. Os resultados sugerem que as mulheres líderes direcionam sua liderança para o relacionamento da equipe, sugerindo que as qualidades necessárias para isto são a capacidade de diálogo, motivação, democracia e respeito. Entre as barreiras, o machismo apresenta-se como aspecto cultural saliente na percepção das participantes, evidenciando que neste setor a desigualdade de gênero persiste, mesmo com a ampliação gradual da participação feminina em cargos estratégicos destas empresas.

Palavras-chave: Liderança; Mulheres; Agronegócio.

Abstract

The objective of this study is to explore the individual attributes and cultural barriers to the exercise of female leadership in companies in the agribusiness sector. For this, a research of qualitative nature and exploratory character was carried out with nine women who act in leadership roles in these organizations. To collect the information, semi-structured interviews and information about the use of content analysis were carried out. The results show that women leaders direct their leadership towards the team's relationship, suggesting that the qualities required for this are the capacity for dialogue, motivation, democracy and respect. Among the barriers, "male chauvinism" is a salient cultural aspect in the perception of the participants, evidencing that in this sector gender inequality persists, even with the gradual increase of female participation in strategic positions of these companies.

Keywords: Leadership; Women; Agribusiness.

Introdução

A inserção da mulher no mercado de trabalho foi impulsionada especialmente pelo desenvolvimento econômico e pelas mudanças demográficas e sociais nas últimas décadas. Se antes o trabalho feminino era voltado para atividades domiciliares, manutenção da casa, cuidado dos filhos e do marido, hoje a mulher vem sendo reconhecida de forma efetiva no sistema produtivo no trabalho (HEREDIA; CINTRÃO, 2006).

A partir da década de 1970, com o auge dos movimentos feministas, as reivindicações pelo reconhecimento do papel da mulher propiciaram maior participação das mulheres em diferentes espaços públicos (BRUSCHINI, 2007). Nos anos seguintes, as mulheres ampliaram fortemente seu espaço de atuação no mercado de trabalho, inserindo-se em diferentes setores econômicos. Segundo Pereira et al. (2005) por terem uma característica mais sensível, persistente e criativa, as mulheres passaram a ocupar importantes cargos nas organizações empresariais.

Entretanto, os dados mostram que os avanços dos últimos anos não foram suficientes para reduzir as desigualdades de gênero que ainda existem relacionados a divisão do trabalho e questões de diferenças de remuneração (IBGE, 2012). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), mulheres são maioria somente em cargos de administração pública e serviço doméstico. No setor agropecuário, a inserção feminina se dá de maneira lenta, assumindo apenas 13,2% dos cargos, salientando a centralização do poder masculino nesta área. Essas informações apontam que apesar dos avanços, a mulher ainda tem muitos objetivos a serem conquistados na área do agronegócio.

Segundo Araújo (2007), a expressão *agribusiness* começou a ser utilizada no Brasil deste os anos 80, definindo-se como um setor que soma todas as operações que envolvem o processamento e a distribuição dos insumos agropecuários, bem como as operações de produção em fazendas, e o armazenamento, processamento e distribuições de produtos agrícolas e seus derivados. Uma das variáveis de

fortalecimento do setor tem sido as políticas governamentais vinculadas a implantação de agroindústrias familiares, nas quais as mulheres ampliaram sua atuação, passando a realizar maior parte do trabalho, mas, também comercializando os produtos, e gerenciando questões financeiras da agroindústria (MESQUITA, 2012).

Além disso, cresce também o número de mulheres que participam da gestão de cooperativas. Um estudo realizado por Cirolini e Noro (2008) notou que a inserção da mulher na gestão de cooperativas é um pensamento estratégico, que desperta a cooperação, e incentiva as mulheres na área do agronegócio, despertando sua capacidade de liderança. O Sistema de Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) mostrou que as mulheres representam 30% dos cooperados e 40% do quadro de empregados das cooperativas brasileiras. Apesar da pequena proporção de mulheres dirigentes por região brasileira, a tendência é que cresça cada vez mais a participação ativa da mulher nas cooperativas (CIROLINI, NORO, 2008).

Com base nestas informações, a tendência é que aumente participação e o engajamento da mulher nas diversas atividades agrícolas, que predominantemente foram exercidas pelos homens (CIELO et al., 2014). Entretanto, no âmbito acadêmico, a contribuição das mulheres no agronegócio ainda é pouco explorada, muito embora as mulheres tenham cada vez mais participado decisivamente para o aumento da competitividade do setor (CIELO et al., 2014; STEARNS, 2014). Com base neste contexto, este estudo explora a liderança feminina em empresas que atuam no agronegócio, ligadas à comercialização de máquinas e implementos agrícolas. Para isto foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter exploratório com o objetivo de explorar os atributos da liderança feminina nesse setor, bem como as estratégias empregadas pelas mulheres para vencer as barreiras culturais que limitam a ascensão à cargos de chefia em empresas ligadas ao agronegócio. A coleta das informações se deu a partir de entrevistas com nove mulheres que atuam em funções de chefia, seguindo um roteiro semi-estruturado com questões abertas sobre o que significa liderar e sobre as estratégias adotadas para enfrentar as barreiras culturais como machismo, tipicamente associadas ao setor do agronegócio.

O propósito geral da pesquisa é oferecer subsídios teóricos e gerenciais para contribuir com a mudança na cultura organizacional das empresas que atuam nesse setor. A escolha pelo tema deve-se à importância estratégica do agronegócio para a economia e desenvolvimento do país. Associado a isto, acredita-se que a análise do ambiente de atuação da mulher é rico para conjugar a expansão do papel feminino na sociedade com o crescimento deste setor econômico, que é responsável pelo incremento crescente das oportunidades de trabalho.

Referencial teórico

Liderança feminina

Diversos estudos trazem definições que buscam entender fatores associados à prática da liderança (STOGDILL, 1974; LAPIERRE, 1989; LEITE, 1994; ARMANDI, 2003; SIQUEIRA, 2014). A liderança é um processo de influência intencional de uma pessoa sobre as outras para guiar, estruturar e facilitar as atividades e relações dentro de um grupo ou organização (YUKL, 1998). O líder é alguém responsável pela

realização de objetivos de uma organização, e que é avaliado pela influência e o cumprimento das metas dentro de um grupo (SIQUEIRA, 2014).

O termo líder é usado para designar certas pessoas que estão no comando de uma situação (LAPIERRE, 1989). Para o autor, os líderes são agentes de mudança que interferem no comportamento de outras pessoas. Portanto, é uma interação entre pessoas de um grupo, e que é envolvido por percepções, expectativas, estruturação e reestruturação de uma organização (ALMADA, POLICARPO, 2016). Nesta interação, o líder precisa dispor de um conjunto de habilidades, competências e conhecimentos para contribuir com o crescimento organizacional e também crescimento do grupo (ARMANDI et al., 2003). Um líder pode ser gestor, mas nem sempre um gestor é um líder, pois o líder precisa ser proativo, além de ajudar no desenvolvimento dos funcionários, fazendo com que os mesmos ampliem seu comprometimento, empenho e dedicação nas atividades desenvolvidas (CRUZ et al., 2010).

Para Siqueira (2014) na busca da compreensão do fenômeno da liderança, foram identificadas algumas abordagens que definam as características de cada líder. Diante disso, a liderança pode ser definida através de três teorias: a teoria dos traços, que identifica as características pessoais e os traços de personalidade dos líderes; a teoria comportamental, que identifica que a produtividade, motivação, e qualidade são consequências do comportamento de um líder; e a contingencial que identifica que a liderança é dependente do contexto social e da situação (SIQUEIRA, 2014).

Algumas pesquisas vêm aprofundando a compreensão sobre liderança exercida por mulheres. Mesmo diante das adversidades culturais dos últimos séculos e as dificuldades enfrentadas diariamente, elas continuam ampliando sua influência e participação no mundo dos negócios (OLIVEIRA et al., 2015). Segundo o autor, as mulheres estão cada vez mais independentes, ultrapassando barreiras, ganhando mais poder em diversas dimensões: econômicas, pois passaram a ter mais acesso a recursos e a renda, e muitas vezes a renda já é igual ou maior que os homens em algumas organizações; também ultrapassa as barreiras psicológicas, pois adquirem mais autoconfiança e autoestima; ganham poder no ambiente familiar, nas divisões das tarefas; política, pois passam a ter mais força, voz e entrada nas organizações (OLIVEIRA et al., 2015).

Segundo Leite et al. (1994), as empresas estão cada vez mais exigentes, na competências e habilidades interpessoais dos seus profissionais. Por isso a mulher tem sido requisitada pelas suas características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe, divisão de decisões, uso de intuição na análise, solução de problemas, competência, compreensão, indiferença e flexibilidade (LEITE, et al., 1994).

Em geral as mulheres são descritas pela capacidade de associarem várias habilidades para liderança, produzindo estilos de liderança superiores e uma excelente eficácia (EAGLY, 2007). Para a autora, elas são ótimas líderes, e muitas vezes melhores que os homens, pelas características adotadas mais femininas (EAGLY, 2007). Outros estudos, como o de Machado (2002) associam à liderança feminina características como o compartilhamento do poder, valorização, motivação e encorajamento dos liderados para participação no trabalho. Bowen et al. (1986)

sugere que entre as características da mulher líder está o seu estilo participativo, a valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso. Para os autores, as mulheres, além da motivação, elas conseguem usar estilos de liderança interativa, fazendo seu grupo participar e compartilhar das atividades propostas, possuem também o poder de melhorar a auto-estima das pessoas (BOWEN *et al.*, 1986). Para Oliveira et al (2014) a mulher é mais sensível, solícita, compreensiva e simpática enquanto os homens têm como estereótipo ser mais decisivos, racionais, assertivos, agressivos, independentes, enérgicos, dominantes e autossuficientes.

De acordo com Loden (1988) as mulheres colocam a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta e buscando a cooperação do colaborador para o estabelecimento de metas, encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe. Para este autor, a liderança feminina tem habilidade de percepção, habilidade de ouvir, autenticidade e o uso do posicionamento, que privilegiam a competência interpessoal em suas lideranças (LODEN, 1988). Já para Lodi (1999) as mulheres buscam o apoio de sua equipe para tomar decisões, são mais receptivas e cuidadosas, o que implica em um tempo maior para obter uma resposta, porém, suas decisões em sua maioria são mais assertivas e garantem eficiência e melhores resultados para a empresa.

Metodologia

Para analisar as características da liderança feminina e suas percepções acerca do ambiente cultural em que atuam foram utilizados o método qualitativo a partir de entrevistas semi-estruturadas. A entrevista é uma interação social que tem a função de obter informações de indivíduos ou grupos, facilitar a informação ou até mesmo influenciar aspectos da conduta (COLOGNESE & MÉLO, 1998). A técnica da entrevista semiestruturada foi aplicada individualmente e orientada por questões tópicos preestabelecidas, mas com abertura para o informante completar informações livremente.

A entrevista semiestruturada, embora também parta de um referencial de problematização e de um roteiro minimamente estabelecido, permite maior liberdade por parte do entrevistado no desenvolvimento da conversação e do entrevistador na formulação de perguntas adicionais para explorar questões ou recompor o contexto (COLOGNESE & MÉLO, 1998). A entrevista é considerada uma excelente técnica de coleta de dados na medida em que permite explorar a singularidade, a regularidade e diferença entre cada um dos entrevistados. Seu sucesso depende da ausência de “fatores perturbadores” que podem ser evitados com alguns cuidados de comportamento do entrevistador em relação ao entrevistado, como, por exemplo, uma convenção de igualdade entre o pesquisador e o entrevistado, a introdução do contexto onde a entrevista acontece e para não armar a defesa dos entrevistados, uma boa identificação da entrevista para o controle do entrevistador, a clareza e a informação ao entrevistado quanto aos objetivos da pesquisa (CORTES, 1998).

Essas entrevistas foram realizadas na sede das empresas nas quais as participantes atuam. As participantes foram escolhidas por conveniência, a partir de uma consulta *on line* nos sites de empresas que atuam no setor do agronegócio nos

três estados do sul do Brasil. Um roteiro de perguntas foi utilizado para auxiliar nas entrevistas (CORTES, 1998) e as mesmas tiveram uma duração média de um hora e trinta minutos. As informações foram gravadas e transcritas para posterior análise e inferência de categorias teóricas.

O tratamento das informações coletadas foi feito utilizando a análise de conteúdo que classificou os dados coletados a partir das entrevistas em um enfoque qualitativo, analisando a presença ou ausência de determinados temas. A principal técnica utilizada foi a análise temática para apreender como determinados temas aparecem nos dados coletados (PEREIRA, 1998). Justifica-se o uso desta técnica pela sua flexibilidade em permitir uma análise mais interpretativa da relevância das expressões no contexto da sua produção. A decomposição das informações transcritas gerou duas categorias teóricas: 1) atributos da liderança feminina em empresas do agronegócio e; 2) percepções acerca do ambiente cultural em que as mulheres desenvolvem sua liderança. Estas categorias serão discutidas a partir da análise e discussão dos resultados.

Análise e discussão dos resultados

Com a finalidade de analisar a liderança feminina em empresas do agronegócio, a análise foi subdividida em três partes. Enquanto a primeira apresenta o perfil das participantes, as partes seguintes apresentam as categorias que emergiram da análise dos dados. Assim, a segunda verifica os atributos da liderança feminina para as mulheres entrevistadas, bem como os aspectos que facilitam o exercício da liderança. Por fim, a terceira parte apresenta a percepção do ambiente de desenvolvimento da liderança feminina a partir da sua diferenciação com a liderança masculina e percepção das barreiras culturais identificadas pelas mulheres entrevistadas.

Apresentação dos dados sociodemográficos

Participante 1	Idade	Função	Tempo no cargo	Escolaridade	Nº subordinados
Entrevistada (L1)	1 63	Diretora contábil financeira	40 anos	Superior	06
Entrevistada (L2)	1 42	Diretora administrativa	03 anos	Superior	60
Entrevistada (L3)	1 36	Gerente de vendas	12 anos	Pós-Graduada	05
Entrevistada (L4)	1 28	Gerente administrativa	08 anos	Superior	06
Entrevistada (L5)	1 27	Analista de crédito	09 anos	Superior	08
Entrevistada (L6)	1 33	Gerente de unidade	06 anos	Superior	04
Entrevistada (L7)	1 45	Gerente administrativa	01 ano	Superior	03
Entrevistada (L8)	1 36	Gerente de crédito e cobrança	08 anos	Superior	08
Entrevistada (L9)	1 30	Gerente de vendas	08 anos	Pós-graduada	10

Quadro 1: Perfil das entrevistadas

Fonte: Os autores (2017).

O quadro 1 exibe a faixa etária de mulheres líderes entrevistadas varia consideravelmente, sendo que a maioria concentração maior na faixa de 31 a 40 anos. Apenas 1 entrevistada é da faixa etária acima de 60 anos. Em relação a titulação, verificou-se que todas possuem nível superior e em geral ocupam funções de gerência administrativa e financeira, sendo que ampla maioria está na empresa há menos de 10 anos.

Categoria 1: Atributos da liderança feminina

Como apresentado no referencial teórico, o termo liderança tem inúmeras definições na literatura, e alguns estudos buscam compreender a mulher líder a partir das características que muitas vezes melhoram o clima organizacional, e também contribuem com a qualidade das relações na equipe (LODI, 1999; BOWEN, 1986; MACHADO, 2002; EAGLY, 2007). Nas entrevistas, as mulheres participantes explanaram suas definições sobre a liderança a partir de suas experiências. Diante disso, pôde-se criar um diálogo entre as respostas das líderes e algumas definições encontradas na bibliografia.

A mulher nos dias de hoje vem sendo requisitada por suas inúmeras características de objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe, divisão de decisões, uso de intuição na análise, solução de problemas, flexibilidade, sendo na maioria das vezes proativa, realizando várias atividades (LEITE et al., 1994). Diante disso, a líder L1, afirma que “na liderança deve haver comprometimento com a empresa, ser proativa e multifuncional”.

Para a líder L2, “uma líder é capaz de motivar e facilitar os processos dos liderados”. Tendo elementos como “respeito e diálogo” (L4). Além da “arte de instigar os liderados” (L5). Corroborando com a afirmação de Machado (2002) que ressalta que a liderança feminina valoriza sua equipe, tendo a motivação como uma forma de incentivo para atingir os resultados.

Assim, “motivação para transformar uma equipe é ter capacidade de liderar de forma ética e positiva para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançar os objetivos da empresa (L8)”. As mulheres têm várias habilidades e características que ajudam a motivar seus liderados alcançar os objetivos, elas são ótimas líderes por ter sensibilidade, compreensão, espírito de grupo, conseguindo fazer com que seu grupo interaja (BOWEN et al., 1986).

A líder L9, afirma que líder é aquele que “consegue fazer gestão da mudança a partir do cenário e visão estratégica, orientando e estimulando o desenvolvimento da equipe para alcançar os objetivos.” Diante disso, Yukl (1998), define a liderança como um processo de influência intencional de uma pessoa sobre as outras para guiar, estruturar, e facilitar as atividades e relações dentro de um grupo ou organização. É necessário entender que um líder pode ser aquele que influência positiva ou negativamente aos que estão ao seu redor. Portanto, saber o sentido de liderança, ter um modelo de liderança que exemplifique e motive sua caminhada e formar novos líderes a partir de suas experiências são aspectos muito importantes os quais podem ser impactantes na organização aonde se atua.

Existem alguns elementos que podem facilitar na liderança, e que em alguns casos esses elementos são essenciais para a performance de uma organização. Desta forma, as líderes foram questionadas sobre quais seriam esses elementos e como eles poderiam contribuir para tornar-se uma líder eficaz. A análise do conteúdo mostrou que para as entrevistadas “uma líder tem a capacidade de conversar, tem o comando compartilhado e democracia nas opiniões” (L2). Esta fala vai ao encontro da conclusão do estudo de Oliveira *et al.* (2014) para quem a mulher, além de ser mais sensível, é mais compreensiva, enquanto os homens são mais racionais, sendo mais agressivos e dominantes. A líder L3 complementa que “primeiro ouço a versão de cada envolvido e após tento reunir, conversar. Na maioria das vezes compartilho com os demais”. Essa evidência vai de acordo com a afirmação de Lodi (1999) pois as mulheres na maioria das vezes, aceitam sugestões de sua equipe, sabendo ouvir, conversar, antes de tomar certas decisões, sendo mais receptivas e cuidadosas, podendo ser mais assertivas e tendo mais eficiência e melhores resultados na maioria dos casos para a empresa.

Para a líder L4, “liderança é influenciar as pessoas em prol de algo maior. A liderança deve ser motivadora e sempre dar significado as pessoas envolvidas nos processos para que se sintam parte efetiva da organização”. Bowen *et al.* (1986) destaca que a mulher líder tem um estilo participativo, valorizando seu grupo, fazendo com que todos também tenham o espírito de grupo.

Segundo a literatura apresentada, as mulheres líderes são mais propensas a encorajar sua equipe para que os liderados obtenham maior crescimento pessoal e se tornem mais criativos, deixando a cooperação acima da competição, além de privilegiar a competência interpessoal (LODEN, 1988). Elas aceitam mais feedbacks, escutam suas equipes, e com isso conseguem obter maiores resultados para a empresa (LODI, 1999). A líder L9 complementa que uma líder acima de tudo precisa ter “comunicação e empatia”, sugerindo que as mulheres incentivam a comunicação, buscando mais cooperação dos colaboradores no estabelecimento das metas. Com isto, conseguem ter mais empatia, além de encorajar sua equipe na criatividade, mostrando que todos devem trabalhar juntos para ter um ambiente saudável e agradável.

A partir dos atributos identificados, as mulheres entrevistadas relataram que percebem diferenças nos modos de liderar entre homens e mulheres. De acordo com a entrevistada L3 “Sim. Tem diferença. As mulheres são mais intuitivas e sentimentais”, a participante L4 também confirma a ideia do lado mais sentimental das mulheres:

Sim a liderança feminina é mais sentimental, não como algo ruim, mas algo que agrega ao lado humano das pessoas. Sou enérgica quando é preciso, mas sempre levo em consideração a pessoa que está ali naquela situação. Consigo fazer muitas atividades ao mesmo tempo, sempre cuidando e evitando erros desnecessários. Os homens são mais direcionados para as tarefas e metas, as vezes faltando o tato necessário para lidar com a pessoa em si. (L4)

Estas falas ilustram as conclusões de Johnson (2008), segundo o qual, diferentemente do público masculino, as mulheres que assumem cargos de liderança geralmente atuam de forma “comunitária”, ou seja, prestando ajuda, sendo gentis e

carinhosas. Já os homens têm características voltadas para “direção e ação”, podendo serem mais assertivos, controladores e autoconfiantes.

Na mesma direção, as evidências confirmam os achados de Sousa (2015), que concluiu que as equipes lideradas por mulheres, através de suas características mais sensíveis, escutando as demandas dos seus subordinados, promovem ambientes de trabalho mais saudáveis, como cita a L9: “A mulher tem um olhar mais sensível ao time, até mesmo em fazer com que os colaboradores “se abram” e contem problemas pessoais que podem impactar no trabalho. Conseguem, dessa forma, buscar melhor performance do seu time.”

Quando se discute estilos de liderança, as questões recorrentes são a flexibilidade no ambiente de trabalho e uma liderança mais participativa, menos hierárquica e mais orientada para o trabalho em equipe. Essa são características que vão ao encontro do modo feminino de conduzir equipes (BILLING, ALVESSON, 2000). As falas das participantes confirmam essa teoria: “Mulheres toleram melhor situações de incerteza, se importam mais com a opinião dos outros e são mais criativas e flexíveis” (L8), e conforme L7: “ “Existe diferença sim. A liderança feminina vem ocupando cada vez mais espaço em empresas grandes devido ao seu jogo de cintura, por serem mais organizadas, possuírem charme, delicadeza e firmeza e sabendo dosar estas qualidades, quando necessário.”

As entrevistas permitiram evidenciar que os aspectos relacionais são importantes elementos de liderança para as mulheres deste estudo, a posição que elas assumem não é de autoritarismo, mas assumem posição de serem justas, respeitando as pessoas, as regras, os direitos e os deveres de todos, segundo a entrevistada L2:

Geralmente as mulheres se cercam de mais dados, informações para as decisões. Isso faz a diferença quando lideramos grupos porque sempre temos mais questionamentos. Um grupo liderado por uma mulher sempre está em constante ebulição de pensamento, buscando respostas e soluções. Os líderes homens buscam resultados em suas equipes, muitas vezes sem questionar. (L2)

Frente aos relatos expostos, o que prevaleceu foi o fato das mulheres serem mais sensíveis em diferentes aspectos da equipe e mais sensitivas e esses fatores podem contribuir positivamente para as organizações de trabalho. Os casos analisados reforçam ainda que a forma da orientação feminina contribui para a eficiência e eficácia organizacional, mas salienta-se, que essas características não podem ser relacionadas exclusivamente as mulheres, como refere Hyde (2007).

Categoria 2: Barreiras para liderança

Após a verificação das diferenças de lideranças entre homens e mulheres, conforme a percepção do público deste estudo, indagou-se sobre os elementos que são vistos como barreiras no exercício de suas lideranças. Entre as barreiras, o machismo apresenta-se como aspecto cultural saliente na fala das entrevistadas. O depoimento de uma líder retrata explicitamente o machismo por parte dos colegas homens e até mesmo de outras mulheres:

Como estamos em um ramo predominantemente masculino, a maior dificuldade em ser mulher é conseguir respeito das pessoas, muitas vezes de certas pessoas. Homens e até mulheres te olham e dizem “mas tu é gerente?!” Como se tivesse um modelo mental de gerência para esse setor.’
(L4)

Na mesma direção, a Líder 3 relata que “O machismo de certas pessoas, digo até mesmo das mulheres, no fato de desacreditarem do potencial que a mulher tem de ser líder nesse setor. Essa é a minha maior dificuldade e luto contra isso diariamente”.

Segundo a pesquisa de Lima (2009) e Rocha-Coutinho e Rocha Coutinho (2011), ainda há um significativo processo discriminatório nos ambientes de trabalho em relação às mulheres, que vem sob a forma de preconceito e falta de oportunidades. Por isso, as mulheres tendem a serem obrigadas a investir mais no trabalho para vencer os seus objetivos, e despendem de mais esforços, sendo mais comprometidas do que os próprios homens. Toda a dedicação vem pelos obstáculos que ainda enfrentam que são maiores. Por isso, elas desenvolvem-se para além da competência técnica, dado que existe o desafio de ter que ir além da internalização dos atributos que os homens tiveram para alcançarem o sucesso.

Os depoimentos sobre os desafios relatam o real sentimento de se fazer presente num segmento que nem sempre aceita com tanta positividade a presença feminina, ainda mais em cargos de liderança, e principalmente se tratando do agronegócio, conforme a L7:

As barreiras são principalmente ligadas ao machismo. Isso ainda existe em qualquer lugar e principalmente no nosso meio, pois a maioria dos nossos clientes são homens. Mas contorno isso conquistando o meu espaço. Demora mais tempo, se comparado a um homem. Em relação ao salário, ganho o mesmo que um homem, mas o preconceito na nossa área ainda é muito grande e, por incrível que pareça, ocorre de outras mulheres também.

Percebe-se com os resultados, que a maioria das mulheres tem consciência de que existe ainda resistência cultural quanto à atuação das mulheres em cargos de liderança no agronegócio. Diante disso, elas necessitam comprovar que são capazes de gerenciar um cargo rural, pois enfrentam a falta de confiabilidade, não sendo valorizadas como o esperado. Para facilitar a conclusão e o fechamento da discussão foi elaborada uma análise léxica das entrevistas transcritas em uma “nuvem” de palavras. Para formar esta nuvem, o texto transcrito foi inserido em um software online chamado Tagcrow® que organiza as palavras de acordo com o número de vezes que é mencionada pelos participantes. Quanto maior a palavra é representada na imagem, mais vezes ela foi dita pelos participantes da pesquisa. A seguir, o resultado desta análise.

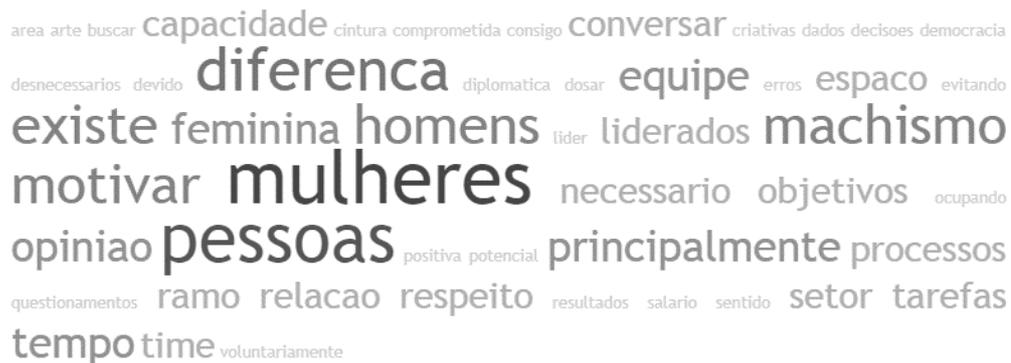


Figura 1. Nuvem de palavras
 Fonte: Os autores (2017)

Com base na análise de conteúdo e contagem de palavras é possível perceber que a liderança feminina está associada à oposição com o modelo considerado “masculino”, geralmente associado ao racionalismo, gestão por metas e foco nos resultados. A liderança feminina, para as entrevistadas, está associada com o relacionamento da equipe, sugerindo que as qualidades necessárias para isto são a capacidade de diálogo, motivação, democracia e respeito. Essas conclusões, seguem os resultados encontrados por Rocha-Coutinho e Rocha Coutinho (2011), que sugerem que apesar das mulheres sentirem dificuldade em provar sua competência e eficiência, de maneira geral, se preocupam mais com o bom funcionamento da equipe, demonstrando maior sensibilidade e boa comunicação para lidar com os subordinados. E esta parece ser a estratégia encontrada para diminuir as barreiras culturais que limitam a ascensão feminina em empresas no setor de agronegócio.

Considerações finais

Com este estudo foi possível evidenciar as características das mulheres líderes. Constatou-se que a liderança feminina em empresas do agronegócio está voltada à gestão interna das suas equipes, buscando diferenciar-se do modelo de liderança tradicionalmente associado aos homens. Entre os atributos identificados pelas mulheres líderes entrevistadas estão: o estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe, divisão de decisões, uso de intuição na análise e solução de problemas.

O maior desafio que as líderes mulheres explicitaram ter que enfrentar diariamente é o machismo, expresso pela desconfiança e descrédito por parte dos colegas homens e até mesmo mulheres, como se existisse um padrão social para a ocupação do cargo específico. As barreiras e dificuldades por elas mencionadas, nos remetem a sugerir que as organizações precisam evoluir para que a mulher possa realizar seu trabalho e desenvolver seu potencial sem pré-conceitos e julgamentos.

Entre as limitações, é necessário observar que houveram aspectos que dificultaram o processo da realização deste estudo. Dentre tais, aponto o número reduzido de artigos encontrados que tratassem da temática escolhida e o número reduzido de mulheres líderes nas empresas deste ramo. Entretanto, uma vez alcançados os objetivos deste estudo, sugere-se a continuidade desta agenda de pesquisa, buscando aprofundar novos aspectos para ampliar a compreensão da

especificidade da liderança feminina neste setor. Uma destas possibilidades é analisar a relação entre líderes e liderados a partir de teorias como a *Leader-member Exchange (LMX)* ou liderança situacional, buscando analisar a relação entre a satisfação no trabalho na performance da organização.

Por fim, considerando os aspectos acima observados e fundamentados, conclui-se que as mulheres estão aperfeiçoando-se, aprimorando suas habilidades e desenvolvendo suas competências para ampliar sua participação nos espaços de liderança no setor do agronegócio. O mercado de trabalho precisa das características femininas para a contribuição dos diferenciais competitivos junto a organização. Desta forma, conclui-se este artigo com a afirmação de Bardwick (1981), para quem “as mulheres não são melhores nem piores que os homens. Não são completamente diferentes deles, nem totalmente iguais”. Por isso, é necessário a integração e colaboração de todos para alavancar o potencial da organização e obter melhores resultados pessoais e profissionais.

Referências

ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARMANDI, B.; OPPEDISANO, J.; SHERMANS, H. Leadership theory and practice: a case in point. **Management Decision**, vol. 41 (10); pp. 1076-1088, 2003.

BARDWICK, J. M. **Mulher, sociedade, transição**: como o feminismo, a liberação sexual e a procura da auto-realização alteram as nossas vidas. São Paulo: DIFEL, 1981.

BILLING, Y.; ALVESSON, M. Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. **Gender, Work & Organization**, v. 7, n. 3, p. 144-157, 2000.

BOWEN, D. D.; HISRICH, R. D. The female entrepreneur: a career development perspective. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 393-407. 1986.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez., 2007.

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.

CIROLINI, V.; NORO, G. B. A participação da mulher na gestão das cooperativas: um estudo realizado na Cotrisel. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2008.

COLOGNESE, S. A.; MELO, J. L. B. de. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia. Pesquisa Social Empírica: Métodos e Técnicas**. v.9. Porto Alegre, UFRGS, 1998.

CORTES, S. M. V.. Técnicas de coleta e análise qualitativa dos dados. **Cadernos de Sociologia**. v.9. Porto Alegre, UFRGS, 1998.

CRUZ, M. R. P.; PINHEIRO, A. N.; PINHEIRO, P. Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). **Covilhã: UBI**. v. 20, 2012.

EAGLY, A. H. Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. **Psychology of women quarterly**, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2007.

HYDE, J. S. The gender similarities hypothesis. **American psychologist**, v. 60, n. 6, p. 581, 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Salário das mulheres permanece 28% inferior ao dos homens. 2012. Disponível em: <www.ibge.org.br>. Acesso em: 10 de dez. 2012.

JOHNSON, S. K.; MURPHY, S. E.; ZEWDIE, S.; REICHARD, R. J. The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 106, 2008.

LAPIERRE, L. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 4, p. 05-16, 1989.

LEITE, C. L. de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, G. S. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. Belo Horizonte: PUC/MG, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Católica de Minas Gerais, 2009.

LODEN, M. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, São Paulo: Bandeirante, 1988.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MACHADO, H. V. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. Florianópolis: UFSc, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MESQUITA, G. R. I. **Particularidades do trabalho agrícola da mulher: revisão da literatura**. 2012. Disponível em: Acesso em: 10 de dez. 2012.

OLIVEIRA, K. B.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, C.; YAMAGUCHI, C. K.; DUARTE, R. Estudo do empoderamento na perspectiva das mulheres. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 4, p. 82-99, 2015.

PEREIRA, L. H.. Análise de Conteúdo: um Approach Social. **Cadernos de Sociologia**, v. 9. Porto Alegre, UFRGS, 1998.

PEREIRA, R. S.; SANTOS D. A.; BORGES, W. A mulher no mercado de trabalho. In II JORNADA DE POLÍTICAS PÚBLICAS – UFMA, 2005, Maranhão. **Anais...** Maranhão, 2005.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed Editora, 2014.

SOUSA, F. C. Percepção de Diferenças Atribuíveis ao Gênero dos Líderes na Promoção do Bem-Estar nas Empresas. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 1, p. 105-129, 2015.

STEARNS, M. **How Women are Succeeding as Entrepreneurial Leaders in Agriculture: Ten Case Studies from Sub-Saharan Africa and Latin America**. 2014.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. Free Press, 1974.

TONHA, A. **A Liderança das Mulheres Portuguesas em Meio Empresarial**. Lisboa: Instituto Superior de Gestão, 2014. Dissertação (Gestão do Potencial Humano), 2003.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.