

GESTÃO FEMININA NO AGRONEGÓCIO: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O PERFIL DE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS¹

Gabriella Lorensi Busnello²

Valéria da Veiga Dias³

RESUMO

O presente trabalho busca discutir a importância da atuação mulheres em um setor predominantemente ocupado por homens, apresentando como objetivo investigar o estilo de liderança e o perfil de competências de gestoras do Agronegócio brasileiro. Tendo como justificativa o modo de diferenciação encontrado pelas mulheres para adentrar em cargos que antes eram, em sua maioria, ocupados por homens. A estratégia metodológica utilizada caracteriza-se como estudo, descritivo, qualitativo e de campo, com realização de entrevistas semi-estruturadas com uma amostra de duas gestoras de organizações do Agronegócio. A análise de dados se deu por meio de uma análise de conteúdo e a análise das questões sobre competências realizada por média e desvio padrão. Esse trabalho se faz importante pela crescente presença da mulher atuante no Agronegócio, servindo principalmente para ressaltar a sua importância, motivar mulheres a permanecerem no campo e também incentivar que aquelas que desejam atuar no ramo. Os principais resultados demonstraram que o nível de profissionalização das gestoras é alto, possuem estilo de liderança democrático, carismático, transformacional e orientado para os Modelos de Gestão 4.0. Além disso, possuem perfis de competências comportamentais e técnicas desenvolvidas, no entanto, as principais dificuldades referem-se às competências ligadas a tecnologia, saber delegar e manter a “ponte” entre o antigo e o novo.

PALAVRAS-CHAVE: Agronegócio; mulheres; liderança; competências; comportamento.

1 INTRODUÇÃO

O Agronegócio é o setor que mais cresce no Brasil, totalizando 21,1% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro no ano de 2018 (CEPEA/ESALQ, 2018). Tendo 62,6 milhões de hectares de área plantada, e uma safra 234,1 milhões de toneladas (BRASIL, 2019), representando um montante de aproximadamente 101 bilhões de dólares nas exportações brasileiras (CEPEA/ESALQ, 2018).

O setor é tradicionalmente conhecido por predominância masculina, tendo uma participação feminina relativamente baixa, mas nos últimos anos a porcentagem de mulheres atuando em diversas áreas é cada vez maior. Segundo dados da CEPEA/ESALQ (2018) dos 18,37 milhões de pessoas atuantes no Agronegócio, 12,6 milhões são homens, no entanto, em

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (2020/1)

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professor (a) Orientador

relação ao 2º trimestre de 2018, as mulheres obtiveram um aumento de 2,49% em relação aos homens, totalizando 5,8 milhões atuando no campo ou em áreas consideradas do Agronegócio.

Através de uma pesquisa realizada pelo Centro de Estudos de Economia Aplicada (CEPEA/ESALQ, 2019) chamada de “Mulheres no Agronegócio”, obteve-se como resultado os perfis que mais influenciaram no desempenho positivo de organizações com mulheres empregadas no Agronegócio, destaca-se a presença de mulheres com idade aproximada de 30 anos, com ensino médio completo e ensino superior.

De acordo com um levantamento feito pela Corteva Agriscience, 89% das mulheres que de alguma forma atuam no ramo, gostariam de ter maior acesso a treinamentos específicos para a área de Agronegócio para uma atuação mais adequada em suas funções. Neste mesmo tema, o Congresso Nacional de Mulheres do Agronegócio (CNMA), realizou um levantamento que originou um projeto chamado Academia de Liderança Feminina do Agronegócio, onde se pode trocar ideias e conhecimento, além de cursos e treinamentos (GLOBO RURAL, 2018).

Este tem sido o perfil feminino que se destaca nos últimos estudos no Agronegócio, as mulheres procurando cada vez mais a qualificação, buscando maiores conhecimentos, e aumentando seu nível de escolaridade, o que resulta no aumento de oportunidades de trabalho para mulheres no setor, fazendo com que cada vez mais os cargos mais altos sejam ocupados por líderes femininas (CEPEA/ESALQ, 2018).

Desse modo, cabe a reflexão de que os cargos ocupados exigem pré-requisitos importantes, como competências que permitem ao integrante do cargo desempenhar suas atividades munido de conhecimento técnico, habilidades, atitudes e comportamento adequados, principalmente quando se trata de cargos de gestão e liderança. Conforme afirma Fleury e Fleury (2001, p. 3) “[...] as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

Além disso, Lins e Borges-Andrade (2014, p. 160) afirmam que “a efetividade do gestor pode estar relacionada à expressão de competências de liderança”, e segundo Boyatzis (2007) faz-se necessária a concepção de programas e métodos de ensino centrados na aprendizagem, para avaliar as lacunas de competências, qual a necessidade de desenvolvimento de cada um, para se fazer o investimento apropriado para maior profissionalização do líder, indiferente de seu gênero.

Tendo em vista o tema relacionado a atuação feminina na gestão do Agronegócio, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Qual é o estilo de liderança e o perfil de competências das gestoras no Agronegócio brasileiro? Visando responder

a problemática levantada, a presente pesquisa conta com o objetivo geral de investigar o estilo de liderança e o perfil de competências das gestoras no Agronegócio brasileiro.

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: a) verificar o perfil das gestoras em relação ao nível de profissionalização; b) identificar, com base na percepção das gestoras, quais são suas competências de destaque e as fragilidades; c) caracterizar as gestoras quanto ao estilo de liderança; d) analisar as principais dificuldades que uma gestora enfrenta na condução de um empreendimento rural.

A atuação das mulheres na liderança no Agronegócio está em ascensão, as quais transitam entre campo e cidade onde conciliam carreira e família. Segundo uma pesquisa da ABAG (Associação Brasileira do Agronegócio, 2017), das 862 entrevistadas, 59,2% são proprietárias ou sócias, e 30,5% exercem função de diretoria, gestão, administração e coordenação da organização. Já, sobre “o porquê escolheu trabalhar na área”, 34% relatam que já havia membros da família no ramo e outros 17% mencionam que são as atuais proprietárias do negócio.

De acordo com a CNA (Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil, 2018), houve um aumento de mulheres nos cargos de decisão das empresas rurais em 19% entre os anos de 2013 a 2017. Além disso, a maioria destes casos de liderança são advindos de sucessão familiar, ou seja, são líderes femininas que estão à frente das propriedades que já eram de outras gerações de sua família (INSTITUTO AGRO, 2018).

A capacitação cada vez maior das gestoras e com estilos de liderança diferentes tem como principal motivo o fato dos homens terem acesso aos cargos de liderança mais facilmente do que mulheres, fazendo com que elas necessitem ser mais qualificadas (EAGLY et al., 2003; EAGLY, 2007 apud HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Em pesquisa realizada pela ABAG (2016), das 301 mulheres entrevistadas atuantes na área rural, onde 60% tinham ensino superior completo e 28% ensino médio completo. Além disso, apenas 17% das entrevistadas relatam que não participam de nenhum sindicato, associação de produtores ou cooperativas, ou seja, o conhecimento e a profissionalização estão cada dia mais presentes, fazendo com que haja motivação para seguir atuando no ramo.

Conforme Dias (2008), além de sentirem a necessidade de estar mais capacitadas que os homens, as mulheres possuem características específicas que as influenciam positivamente na gestão e destacam um estilo de liderança feminino, como intuição, flexibilidade, sensibilidade, disposição para trabalhar e pensar em equipe e administrar as diversidades, sendo importante cada uma saber designar suas características.

Apesar de diversos pontos relevantes sobre a participação da mulher na gestão e no Agronegócio já terem sido levantados, observa-se que ainda faltam estudos acadêmicos que possam responder uma série de elementos relacionados aos perfis dessas gestoras, suas formas de atuação e colaboração com o setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente tópico tem como foco apresentar conceitos básicos sobre comportamento organizacional, bem como detalhar aspectos sobre a profissionalização, as competências individuais e a liderança feminina no Agronegócio.

2.1 Comportamento Organizacional: aspectos essenciais na gestão

O comportamento organizacional serve para verificar de que forma os grupos de indivíduos se comportam e se relacionam dentro da organização, além de identificar a forma que eles enxergam a organização na qual fazem parte, sendo então um campo de estudo na qual analisa a interação humana com o ambiente interno (JOHANN, 2017).

Tendo como principal objetivo prever, modificar, entender e explicar o comportamento humano, o comportamento organizacional traz três considerações importantes: i) enfoca em comportamentos observáveis, como falar em reuniões, o modo de se expressar, ou seja, como pensar, agir, perceber e decidir; ii) analisa o comportamento tanto de colaboradores, como de cargos mais altos da empresa; iii) avalia o comportamento dos grupos e da organização em si, pois nem todos se comportam da mesma forma (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

As pesquisas relacionadas ao comportamento organizacional examinam o comportamento, as percepções, decisões e as respostas emocionais do colaborador. Estudam sistematicamente os temas citados em múltiplos níveis de análise, sendo elas individual, em grupo (incluindo aspecto interpessoal) e a organização. Muitos deles, comprovam que o desempenho da organização aumenta com envolvimento, treinamento e desenvolvimento do colaborador (além das recompensas baseadas no desempenho), a liderança de alta qualidade e a comunicação do colaborador, sendo os mesmos designados em profissionalização, competências e liderança (MCSHANE; GLINOW, 2013).

2.1.1 Profissionalização no campo

Com constantes mudanças na competitividade e os avanços tecnológicos, grandes empresas vêm se adequando a gestão profissional. No setor do Agronegócio, no entanto, destacam-se algumas características peculiares, já que em muitas empresas rurais os conhecimentos são muitas vezes advindos dos pais ou integrantes das gerações passadas. De acordo com dados do Grupo de Estudos de Empresas Familiares (GEEF - FGV), 70% dos negócios com essa visão não chegam a segunda geração, e outros 10% nem na terceira (SOCIEDADE NACIONAL DA AGRICULTURA, 2013). Em função disso, cabe a necessidade de profissionalização das organizações, principalmente os aspectos de gestão.

Profissionalizar diz respeito ao desenvolvimento de competência nas pessoas e nas organizações. A profissionalização se refere à ocupação de cargos diretivos da organização por executivos profissionais (LEONE, 2005). Para consolidar os novos modelos de gestão de empresas é essencial estabelecer o papel, o perfil e a capacitação dos profissionais a serem contratados, os quais se identificam com os valores, normas e desafios da organização. (OLIVEIRA, 2010).

Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a profissionalização relaciona-se à existência de uma estrutura organizacional na qual os valores empresariais recebem maior importância e, as pessoas que irão trabalhar na empresa, contem com a formação e capacitação adequada para a função que irão exercer. Neste sentido, nota-se um “movimento” do Agronegócio visando melhorar as práticas profissionais.

Segundo Ferreira (2006) o desenvolvimento da profissionalização da agricultura, do Agronegócio do país e de sua capacidade de gerar riquezas e desenvolvimento econômico e social é um assunto sempre recorrente, tanto no âmbito acadêmico quanto no debate público, assim como os momentos de crise ocasionados por diversos fatores externos. Com isso, as proposições que visam o desenvolvimento organizacional e administrativo de empresas do Agronegócio se tornam cada vez mais frequentes. Além desta crescente preocupação com a melhoria na gestão e na profissionalização, nota-se um crescimento no número de mulheres atuando no Agronegócio, que também chegam cada vez com um maior nível de preparação e formação, e consequentemente as vagas ocupadas são melhores e com uma remuneração maior do que em anos anteriores (CEPEA/ESALQ, 2018).

Conforme uma pesquisa realizada pelo CEPEA/ESALQ, entre 2004 e 2015, a participação das mulheres em empresas do Agronegócio com ensino superior cresceu de 7,6% para 15%, já as com ensino médio, que antes representavam 31%, agora já são 42%, as sem instrução caíram de 11,3% para 5,6% e somente com ensino fundamental caíram de 50,6% para

37,3%. Ou seja, há uma preocupação e uma motivação das atuantes no ramo na capacitação, buscando uma melhor remuneração e realização pessoal e profissional (BEEFPOINT, 2019).

Não se tem registro de pesquisas indicando se essa formação é prévia ou ocorre durante o período de trabalho em alguma organização, mas sabe-se que estes números referentes à qualificação no Agronegócio e das mulheres atuantes na área são visíveis em diversas pesquisas (CB ECONOMIA, 2019).

Tendo em vista a porcentagem que o Agronegócio representa no PIB brasileiro, as mulheres no ramo representam conseqüentemente cerca de 8% dele, já as que ocupam cargos de gestão no ramo, como sócias ou proprietárias (58% do total) representam 4,5% do PIB brasileiro. Simbioni, fundadora da rede AgroMulher relata (CB ECONOMIA, 2019, p. 1):

Apesar da informalidade do setor, percebemos que, a cada dia, as mulheres buscam melhorar sua qualificação profissional, por meio de cursos, palestras e troca de informações com outras mulheres do setor. Percebo uma preocupação muito maior pela busca de aprendizado e qualificação.

Conforme afirma o economista Claudio de Moura Castro (FUNDAÇÃO ROGE, 2018, p. 1):

A formação profissional é semelhante à propriedade rural que investe na compra de maquinários e tecnologia. Sabe que o dinheiro investido vai demorar para apresentar retorno, mas entende que é necessário para aumentar a produtividade e os ganhos futuros.

Sendo assim, os novos produtores que estão adentrando no ramo já estão cientes que deve-se cada vez mais ter capacitação não somente individual, assim como em todos os cargos, pois o mercado competitivo exige para se ter êxito profissional. Além disso, a atenção não está focada unicamente na profissionalização dos métodos de produção, mas também na administração do negócio, precisando unir o conhecimento técnico e de gestão para se obter sucesso na organização como um todo (FUNDAÇÃO ROGE, 2018).

2.1.2 Competências individuais e liderança no Agronegócio

Um dos primeiros conceitos sobre competência, está vinculado à motivação, já que diz respeito à capacidade de um indivíduo interagir com o ambiente (WHITE, 1959 apud BARROS; PAIVA, 2013). Após alguns anos, surge o conceito de competência profissional, que segundo alguns autores (MCCLELLAND; DAYLEY, 1972; BOYATZIS, 1982 apud BARROS; PAIVA, 2013), entende-se por uma diversidade de qualificações na qual o trabalhador possui um domínio elevado para realizar suas atividades com maior aptidão.

Segundo McClelland (1973, apud FLEURY; FLEURY, 2001), há diferenças entre competências de aptidão, que é um talento natural de habilidades do indivíduo, onde pode ser aprimorado e de conhecimento, que as pessoas precisam aprender para poder desempenhar com precisão. Apesar da competência ser baseada no indivíduo, a maioria dos autores salienta a importância do alinhamento da mesma com o cargo ou posição a ser exercida na organização. Sendo assim o conceito é pensado como um conjunto de capacidades humanas, que são elas: conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo baseada em um estoque de recursos que o indivíduo detém, estando fundamentados em personalidade e inteligência (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2004) as noções de competências são definidas conforme a Figura 1.

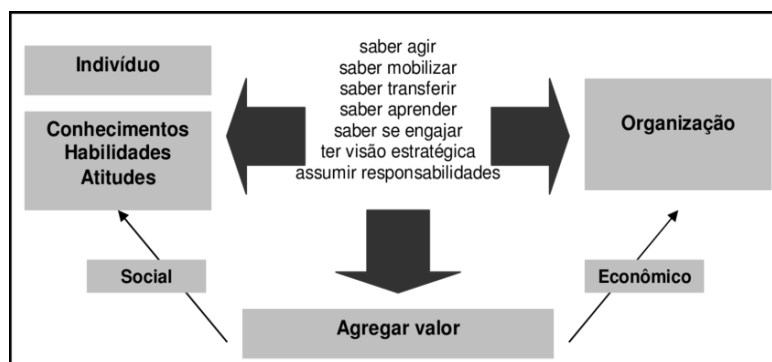


Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury e Fleury (2001).

O setor do Agronegócio é um dos setores mais dinâmicos da economia, na qual precisa-se combinar recursos naturais, ambientais, tecnologia, recursos econômicos e humanos, além de depender de fatores climáticos e regulamentações rigorosas a qual influenciam diretamente na gestão de toda cadeia produtiva de qualquer cultura (MEGIDO; XAVIER, 2003). Nesse sentido as competências individuais se tornam um fator competitivo e de diferenciação, já que a melhoria da eficácia das empresas depende da alocação adequada dos recursos tecnológicos, materiais, financeiros e humanos. É com a competência de cada indivíduo como uma estratégia de gestão, que se pode promover a busca do melhor desempenho (COMIN et al., 2017).

Após um levantamento realizado por Boyatzis (1982, p. 193, apud FREITAS, 2015), na qual os gestores refletiram e analisaram sobre seus comportamentos, obteve-se como resultado um conjunto de competências divididas em cinco grupos, sendo representadas no Quadro 1.

| Grupo de competências | Competências específicas |
|-------------------------------|--|
| 1. Gestão de objetivos e ação | Orientação para a eficiência, pro atividade, utilização de diagnóstico de conceitos e preocupação com impacto; |

| | |
|--------------------------------------|--|
| 2. Liderança | Autoconfiança, uso de apresentação oral, pensamento lógico e conceitualização; |
| 3. Gestão de recursos Humanos | Uso do poder socializado, consideração positiva, gestão de processos grupais e autoavaliação precisa; |
| 4. Dirigir subordinados | Desenvolver outros, uso do poder unilateral e espontaneidade; |
| 5. Foco nos outros | Autocontrole, objetividade perceptual, persistência/adaptabilidade e preocupação com relacionamentos próximos; |

Quadro 1 - Modelo integrado de competências de Boyatzis

Fonte: adaptado de Boyatzis (1982, p. 193, apud FREITAS, 2015).

O principal envolvido com o desenvolvimento de estratégias organizacionais é o gestor, líder da equipe, que atua diretamente nas ações estratégicas da empresa, sendo primordial o desenvolvimento das competências individuais, profissionais e gerenciais do mesmo. Sendo esperado um perfil com capacidade de se relacionar de maneira interdisciplinar, agregando a técnica de como os indivíduos executam e desenvolvem suas tarefas (PAIVA; FERREIRA, 2013 apud COMIN et al., 2017).

A liderança é vista como um tema de domínio do comportamento organizacional, que quando aplicada a gestão se traduz a capacidade do líder motivar, influenciar e promover a produtividade e empenho de cada um, para juntos irem rumo a maior produtividade e eficácia, alcançando o sucesso das organizações na qual fazem parte. Sendo assim, a liderança de um indivíduo somente será aceita quando todos os elementos do grupo o reconhecerem como um referencial, um guia e sentirem nessa pessoa segurança, estabilidade e vontade de atingir os objetivos para assim alcançar as metas estabelecidas (RIBEIRO, 2008).

Segundo Ribeiro (2008, p. 12), a partir desse assunto, as principais competências que são salientadas para atingir os objetivos da organização são:

- a) Técnicas: competências voltadas para o saber-fazer que têm a ver com conhecimentos práticos acerca do modo de realizar as tarefas, de resolver problemas, de transformar informação em conhecimento através da aplicação daquela na busca de novas soluções para os problemas que vão surgindo.
- b) Comportamentais: competências voltadas para o saber-ser ou saber-estar e que se reportam ao conhecimento sobre o ser humano e o seu complexo modo de funcionamento a nível individual, grupal e organizacional. Por exemplo, perceber o modo como a realidade é apreendida por cada indivíduo; as formas de comunicação, as motivações, as atitudes, etc.
- c) Cognitivas: competências relativas ao saber-saber e que se relacionam com a vertente conceptual do funcionamento humano. A forma como utilizamos a informação: recepção, transformação e reutilização; a capacidade de transformar informação em conhecimento e aplicar este nas mais variadas situações de carácter teórico ou prático. Têm igualmente a ver com a forma como por exemplo se pensa analítica e logicamente; como ocorre o raciocínio dedutivo, indutivo, abstrato, verbal, etc.

Ao estudar liderança, observa-se que a teoria dos traços surgiu juntamente com esse conceito, e segundo essa teoria, líderes eram pessoas dotadas de personalidades excepcionais, diferentes dos demais, os tornando fora da média. Este conceito já não se sustenta e outras

formas de ver a liderança se desenvolveram. O líder possui um comportamento individual que estabelece um vínculo de confiança, entusiasmo, motivação e segurança para os seus liderados, os ajudando a alcançar objetivos. Após algum tempo, a temática liderança começa a surgir como importante elemento no universo dos estudos da Administração, trazendo a teoria dos traços e introduzindo estilos de liderança (BERTERO, 2007), que são eles apresentados no Quadro 2.

| Liderança Autocrática ou Coercitiva | Liderança Permissiva ou <i>Laissez-Faire</i> | Liderança Carismática |
|---|---|--|
| Dirige e toma decisões pelo grupo; Determina as atividades; Liderança opressiva que introduz os liderados a submissão, alienação e a passividade; Líder autoritário e exige obediência. | Evita conflitos e tenta agradar a todos; Apresenta dificuldade em tomar decisões e resolver problemas; Deixa os indivíduos mais a vontade, tendo como consequência clima de incerteza e baixa produtividade. | Possuem visão e articulação; Estão dispostos a correr riscos pessoais para alcançar objetivos; Sensibilidade ao ambiente a os liderados; Possuem comportamentos não-convencionais (comportamentos fora do comum); |
| Liderança Transformacional | Liderança Democrática | Liderança Digital ou 4.0 |
| Inspira os colaboradores a transcender suas próprias ideias; Entusiasma as pessoas a darem o melhor de si em busca dos objetivos do grupo; Modifica a maneira dos demais a verem as coisas, promovendo inteligência e o estímulo intelectual; | Entende que todos os colaboradores podem contribuir para obtenção dos objetivos; Promovem benefícios como forma de motivação; Respeita as pessoas e promove integração; Valoriza opinião e participação; Dirige o grupo com apoio dos membros; Tendem a ter um rendimento elevado em relação os demais e ambiente de trabalho agradável. | Passar segurança para os colaboradores no novo ambiente de mudança, para que possam experimentar e inovar; Devem apresentar possibilidades para que as pessoas adequadas possam decidir; Fazer a “ponte” entre o “antigo” e o “novo” servindo de estabilidade; Basear em fatos e dados, além de não deixar de lado sua intuição, por conta das mudanças muito rápidas e constantes. |

Quadro 2 - Estilos de liderança

Fonte: adaptado de Macedo (2009) e Káganer; Sieber; Zamora (2019).

Poucos estudos foram encontrados fazendo a relação entre competências, liderança feminina e Agronegócio, no entanto, foram encontradas pesquisas relacionadas com a temática que podem colaborar com discussões futuras. Segundo Fleury (2013), duas pesquisadoras realizaram um estudo publicado em 2008 que teve como objetivo apreender a maneira como as equipes com mulheres na liderança constroem representações sociais sobre este estilo de gestão. Os elementos encontrados sobre liderança feminina foram: organização (o ambiente onde convivem e o trabalho é mais organizado), competência (a mulher é mais dedicada e comprometida e chegou onde está pela sua capacidade), compreensão (olha o indivíduo como um todo, e não apenas como profissional), indiferença (todos são iguais) e flexibilidade (não são tão rígidas e insensíveis).

Já na pesquisa “Todas mulheres do Agronegócio”, com objetivo de tratar do retrato completo da presença feminina no setor, com 862 entrevistadas, obteve como resultado “as

mulheres são gestoras competentes, trabalhadoras motivadas e bastante conciliadoras, pois transitam entre o campo e a cidade com a mesma facilidade que harmonizam a carreira e a família” e ainda exercem segunda função, mostrando que são empreendedoras (SOCIEDADE NACIONAL DA AGRICULTURA - SNA, 2017).

A diversidade de gênero no mercado de trabalho é extremamente importante e mais eficiente. As mulheres têm posições e visões diferentes, dessa forma, trazem inovação e ajudam no modelo de gestão, ressaltando a importância da liderança feminina no Agronegócio (SOCIEDADE NACIONAL DA AGRICULTURA, 2017).

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma abordagem qualitativa, que, segundo Silva e Menezes (2005), o ambiente natural é considerado a fonte direta de coleta de dados e o pesquisador é seu instrumento-chave, onde tendem a analisar os dados indutivamente.

Complementando, Gil (2007, p. 17), define pesquisa qualitativa como:

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Quanto aos objetivos da pesquisa designa-se como um estudo descritivo, que tem como objetivo principal descrever e estudar características de determinada amostra ou população, como: distribuição por idade, sexo, procedência nível de renda, entre outros. Tem como objetivo levantar opiniões e atitudes de uma população (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos é definida como estudo de campo, caracterizada pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza a coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002) e necessita ter controles adequados, com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado. Sendo utilizada para conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de algum problema na qual se busca uma resposta ou hipótese que se queria comprovar ou descobrir novos dados entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A coleta de dados se dividiu em duas etapas, sendo a primeira pesquisa bibliográfica com dados secundários, que são dados já existentes e coletados por alguém para determinada finalidade (ANTONIO, 2011), podendo ser “informações disponibilizadas por fontes comerciais e governamentais, empresas de pesquisa de marketing comercial e bancos de dados

computadorizados” (MALHOTRA, 2011, p. 34). Onde foram retirados dados de internet (Periódicos Capes, Sielo, Scopus, Pearson, Ministério da Agricultura e Pecuária, entre outros) como livros, artigos, revistas, jornais e sumários executivos.

A segunda etapa consiste em pesquisa de campo com levantamento de dados primários, por meio de entrevista, que segundo Gil (2010), a “entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde.”. Sendo caracterizada como semi-estruturada, onde se obtém informações sobre um assunto ou tema por meio de um entrevistado na qual pode-se ter maior liberdade nas perguntas e nos assuntos, tendo um roteiro com perguntas abertas a ser seguido, mas deixando entrevistador acrescentar perguntas e o entrevistado falar além do que foi perguntado, podendo complementar com que acha necessário, fazendo com que os dados fiquem mais encaixados (SILVA; MENEZES, 2005; LAVILLE; DIONNE, 1999).

Esse tipo de entrevista foi escolhido pelo fato de Malhotra (2011) afirmar que a pesquisa qualitativa, para se obter uma clara compreensão do problema em análise, não deve ser estruturada, de fato que as questões sejam formuladas à medida em que a entrevista progride.

Com a intenção de identificar a percepção das gestoras a respeito de suas competências optou-se por utilizar um questionário, baseado em Pippi e Dias (2019), que construíram uma escala de competências gerais e informacionais, baseadas nos autores Antonello e Dutra (2005), Kilimnik; Sant’anna e Luz (2004), Godoy e Antonello (2009) o estudo de Cardoso e Fonseca (2012); Bruce (1997); Dudziak (2010); Lopes e Pinto (2010), que abordaram competências gerais e competências informacionais. Essa escolha se deu em função de uma possível dificuldade que as gestoras poderiam ter em definir suas próprias competências durante a entrevista.

O questionário, bem como o roteiro de entrevistas foram submetidos, juntamente com este estudo, ao Comitê de ética, com vistas a liberação de coleta de dados. Após retorno do positivo do Comitê se deu a aplicação da pesquisa. A pesquisa foi realizada com uma amostra de duas gestoras de empreendimentos rurais escolhidas, tendo como critérios haver uma mulher na gestão da empresa rural, estar a par das atividades da organização e serem propriedades localizadas no Brasil. As mesmas foram denominadas como Entrevistadas A e B para manter o anonimato. No Quadro 3 mostrado abaixo, é apresentado algumas características das entrevistadas, que foram escolhidas por sua abrangente atuação e referência no Agronegócio.

| Entrevistada | Cidade | Profissão |
|-----------------------|-------------------|--|
| Entrevistada A | Mato Grosso | Produtora rural |
| Entrevistada B | Rio Grande do Sul | Advogada, administradora e produtora rural |

Quadro 3 - Características das entrevistadas

Fonte: elaborado pelo autor

As questões elaboradas para guiar a entrevista, que, com autorização, foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas, foi construído de forma segmentada, a fim de abordar os temas: competência de gestão (onde são avaliados: habilidades, conhecimento e atitudes); questões sobre estilos de liderança (BERTERO, 2007) e questões sobre o perfil e profissionalização (onde se alinham a vivência pessoal e a experiência profissional). As questões referentes a competências foram baseadas no instrumento elaborado por Brilhante e Dias (2019) que utilizou escala likert de 5 pontos entre concordo totalmente e discordo totalmente.

Os dados foram analisados por meio de uma relação teórico prática, baseada nos preceitos de Bardin (2010), que propõe uma série de etapas para realização da análise de conteúdo. Essa técnica foi usada a partir da abordagem qualitativa neste estudo, que são elas:

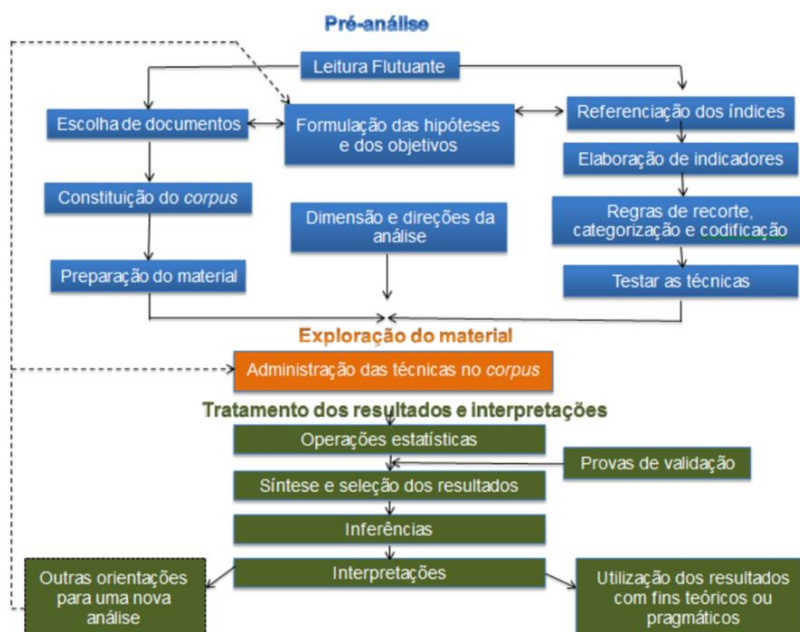


Figura 2 - Etapas de análise de conteúdo

Fonte: Bardin (2010, p. 102)

Os itens de cada etapa foram todos utilizados, exceto os referentes a pesquisa quantitativa (referenciação de índices, elaboração de indicadores e operações estatísticas), já que a pesquisa a ser aplicada foi de abordagem qualitativa.

A análise das questões sobre competências foi analisada a partir da média e desvio padrão, além da construção de gráficos. Destaca-se que essa análise pretende colaborar com as informações qualitativas, mas não pretende-se generalizar resultados, já que o objetivo do estudo não é este.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 História, profissionalização, experiência profissional e pessoal

A respeito das entrevistadas, ambas são mulheres, nascidas no Rio Grande do Sul e atuam em empresas familiares e além de serem um membro da família e atuam em cargos de gestão. Conforme já mencionado na seção anterior, as entrevistadas foram escolhidas, principalmente por representarem, não apenas a gestão feminina no agronegócio, mas também por sua relevância neste setor.

Atualmente, a Entrevistada A reside no estado do Mato Grosso, na cidade de Rondonópolis. Se mudou no ano de 1979, onde seu marido administrava todos os negócios da família, porém ficou viúva no ano de 2000, com três filhos (17, 16 e 9 anos) e viu a necessidade de seguir os negócios, mesmo sem ter conhecimento técnico para gerir duas propriedades rurais com uma distância de 800 quilômetros uma da outra e ter somente o segundo grau, para dar exemplo para seus filhos, que considera o principal motivo pra ela persistir no ramo. Relata que,

[...] Com os três filhos o sofrimento foi maior do que qualquer dificuldade que vinha pela frente e eu querendo dar exemplo para os meus filhos, de que a gente não pode desistir, que a gente tem que dar continuidade, seguir em frente, apesar de toda dor e sofrimento e de todas as dificuldades pela falta de conhecimento, mas que a gente tinha que persistir. Perseverança eu acho que é fundamental nisso (ENTREVISTADA A)

A fala da entrevistada A relata as dificuldades sentidas, mas também destaca orgulho em sua trajetória e em seus valores, que em geral são percebidos em gestores de sucesso. Casimiro (2019) estudou a relação entre valores pessoais e estilos de liderança no agronegócio e encontrou evidências sobre seu papel na construção e lideranças transformacionais.

Além disso, sabe-se que o apoio em valores pessoais pode ser uma base para enfrentamento da falta de profissionalização inicial e para lidar com a diferença posta no mercado entre homens e mulheres em cargos de gestão. Conforme Roccas e Sagiv (2010) e Fischer e Boer (2016 apud Camfield, 2018, p.14) “os valores pessoais são vistos como motivadores e como princípios orientadores na vida diária das pessoas, influenciando percepções, atitudes e comportamentos”.

Tal questão se traduz na fala da entrevistada A que afirma que na época não havia nenhuma mulher atuando no ramo, mas se encorajou, deu continuidade e comenta: “[...] no início me sentia um peixinho fora d’água, sabe? Mas não pelo fato de ser mulher, eu nunca fui discriminada no setor, de forma nenhuma. Mas me sentia assim “como que vou participar nesses eventos se eu não tenho conhecimento? O que eu vou agregar a essas pessoas?”.

Diferentemente, no que se refere a perfil formativo, a entrevista B, que reside em Condor, no estado do Rio Grande do Sul, comenta que sua influência para se atuar no ramo veio desde criança,

já que seu pai sempre trabalhou com a produção de soja, trigo e milho desde os anos 1960 e incentivou a manutenção do trabalho familiar. Nota-se uma diferença entre as duas gestoras em preparação para o mercado e história, o que afetou sua inserção no mercado e a posição de gestão.

Para a entrevistada A, as principais mudanças ocorreram depois de um ano após o falecimento do marido, pois a mesma acabou entrando em um grupo de análise e resultados e percebeu que não precisava errar para aprender, mas sim usar a experiência dos outros como exemplo e foi assim que tudo foi se encaminhando e ela foi fazendo a empresa crescer.

A entrevistada A demonstra tal questão ainda quando relata que desde pequena se considera muito independente, sempre se virou sozinha. Mas depois do casamento, seu marido, que era muito falante, fazia com que ela ficasse mais reservada e tímida. Com o falecimento dele, relata que muitas pessoas estranharam sua maneira de ser mais extrovertida. Relata que:

[...] eu nunca fui uma pessoa arrogante, mas sempre me posicionei pra aquilo que eu achava correto. Eu sou muito pé no chão, não dou um passo maior que a perna, porque já vi muita gente aqui no Mato Grosso que cresceu demais e perdeu tudo. Então eu só faço aquilo que eu posso cumprir. Sou determinada, mas ponderada, sabe? E sou um pouco chata também... porque eu me posiciono, não sou uma mulher frágil. Sou uma mulher forte, mas sem agredir e machucar ninguém, mas sempre dentro da realidade e da verdade.

A mesma conta que não deu seguimento aos estudos, pois na época a acessibilidade era muito restrita, era tudo muito distante e depois de alguns anos seus filhos nasceram e ela decidiu se dedicar exclusivamente para eles. Posteriormente, alguns anos depois de seguir o negócio da família, fez cursos profissionalizantes e um MBA em Agronegócio, que não é necessário ter graduação. Porém, diz que uma graduação não faz falta hoje, pois a vida lhe deu algo maior: a sua experiência de vida.

Percebe-se que apesar da experiência de vida ter lhe favorecido muito, a Entrevistada A, quando pôde, buscou profissionalização na área. Como já citada anteriormente, em uma pesquisa realizada pela ABAG (2016), das 301 mulheres entrevistadas atuantes na área rural, 60% possuíam ensino superior completo. Dessa forma, percebe-se que o perfil atual das gestoras está cada vez mais voltado a profissionalização. A profissionalização é imprescindível na permanência e sobrevivência das empresas no mercado atual, pois só sobreviverão empresas bem-estruturadas na competitividade da economia existente e para que essas empresas tenham um alto nível de profissionalização, o gestor precisa estar apto e ter um alto grau de conhecimento e desenvolvimento para poder dar seguimento (LUZ; FREITAS, 2013).

O incentivo de um gestor bem capacitado tecnicamente e com experiência pode se traduzir em uma liderança capaz de conduzir os colaboradores de uma melhor forma, tais questões em geral estão associados a liderança transformacional. Dentre os estilos de liderança, a líder transformacional é capacitada para resolver dos problemas simples aos mais complexos, além

de ser visionário, estrategista e comprometido com o desenvolvimento de seus liderados. Este tipo de líder possui alta capacidade de influenciar, sendo capaz de desempenhar este papel transformador no grupo onde atua (VECCHIO, 2009).

A Entrevistada B, “se encaixa” na descrição atual das gestoras, com alto nível de conhecimento e preparação. No ano de 2004, concluiu sua primeira graduação em Direito, realizou a prova da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), mas decidiu que iria trabalhar na propriedade da família. Logo que começou a trabalhar, a área administrativa era relativamente pequena, não era uma empresa estruturada, então trabalhava bastante em atividades operacionais no administrativo em geral, financeiro, recursos humanos, legislação, contratos, parte ambiental e parte jurídica.

Segundo relato da Entrevistada B, em 2005, sua empresa passou a trabalhar com multiplicação e reprodução de sementes de soja e trigo, porém, continuava com a produção de sementes, como um carro forte. Com essas mudanças, as demandas por atividades administrativas e gerenciais foram aumentando e sua participação na empresa tornou-se essencial. Em função disso, sentiu a necessidade de se profissionalizar mais na área e começou a graduação em Administração no ano de 2013, concluindo em 2017.

Desde que as mudanças na empresa foram surgindo a Entrevistada B, atual diretora executiva e administrativa, sempre participou dos cursos e treinamentos profissionalizantes que contrata para melhorar os processos da organização e a capacitação de seus colaboradores.

4.2 Gestão Feminina: Liderança, Competências e Desafios no cenário Agronegocial

De acordo com o que foi abordado na seção anterior, sabe-se que a Entrevistada A, tem sua empresa familiar também administrada por seus três filhos. Todos possuem formação superior e de certa forma “complementar”, sendo um engenheiro agrícola, um agrônomo e o outro economista. De acordo com a mesma, se considera segura, e não sente dificuldade em gerir, pois consegue confiar neles e delegar as funções de cada um. Mesmo assim, está sempre a frente, dando a palavra final, por mais que o posicionamento deles seja semelhante ao dela. Cita que “[...] com tudo que aconteceu, que digo que cai de paraquedas, aprendi que a vida é algo imprevisível, se eu morrer hoje, meus filhos sabem de absolutamente tudo e conseguem tocar tranquilamente. Então partilhamos e aprendemos juntos sempre.”.

Apesar da clara característica descrita pela entrevistada, onde menciona que estaria “dando a palavra final” indicar a centralização da tomada de decisão, em seguida a mesma aborda uma preocupação com o planejamento do repasse das atividades. Nota-se que os acontecimentos durante a trajetória da Entrevistada A fizeram com que percebesse que deveria planejar a divisão do trabalho,

de seus bens e conhecimentos com seus filhos, para que não lhes ocorresse o mesmo que com ela. Segundo Madaleno (2015), o planejamento sucessório é imprescindível para redução de conflitos, identificar futuras lideranças, atuação na preservação dos interesses familiares e que, de certa forma, irão dar seguimento ao patrimônio da família.

Já a Entrevistada B, atua como diretora executiva e administrativa da empresa da sua família, junto com seus irmãos. Comenta que sua relação com os colaboradores é aberta e de bastante troca, e conta muito com o conhecimento dos demais, principalmente se eles possuem experiência em empresas maiores e já estruturadas. Como a empresa ainda está em um cenário de desenvolvimento, há treinamentos para antigos e novos colaboradores, sendo assim, a Entrevistada B, como diretora, considera o processo de delegar uma constante, e relata:

[...] eu tento ao máximo transmitir para as pessoas que vem assumindo funções na empresa o meu conhecimento da história, de como as coisas chegaram até aqui, de como as coisas são feitas dentro das particularidades da empresa e nós buscamos sempre que a empresa passe por esse processo de profissionalização sem perder a sua essência, sua cultura que vem ainda de uma empresa familiar e que tem grandes valores que estão intrínsecos no negócio.

Porém, percebe-se que, mesmo considerando que delega bastante as funções de cada um, por saber de tudo que se passa na empresa e ter vivido todo o processo de transformação, acaba agindo bastante sobre as ações, problemas e sobre aspectos que precisam ser realizados. Percebe uma certa necessidade de controle, então precisa se policiar para que as pessoas assumam seu papel e possam desenvolver confiança, sendo considerada uma dificuldade ao gerir. Conforme relata Sandra Bertti (ENDEAVOR, 2017), “O problema é que, ao cuidar demais de tarefas operacionais, pode não sobrar tempo para pensar na estratégia do negócio”.

Quando questionada se, se considera uma líder e quais competências gerenciais possui, a Entrevistada B, não falou sobre o assunto. Já a Entrevistada A, afirma que “não sei se sou uma líder, mas eu sou uma chefe... Acho que isso é os outros de tem que me dizer...”. Além disso, quando questionada sobre quais competências gerenciais possui, relata que possui competências comportamentais. Com as respostas sobre liderança, e competência identificou-se que nenhuma das duas conseguiu definir-se e fornecer uma resposta concreta, ou seja, não souberam responder sobre o comportamento sobre si mesmas.

Em função da previsão dessa possível dificuldade em relação a pandemia COVID-19 vivenciada durante a realização do presente trabalho, aplicou-se um questionário, conforme descrito na metodologia, com vistas de identificar as competências mais desenvolvidas e aquelas que seriam mais frágeis. O Quadro 4 apresenta a média e desvio padrão sobre as respostas sobre competências das entrevistadas.

| Competências | Média | Desvio Padrão |
|--|--------------|----------------------|
| Trabalhar e produzir resultados em equipes | 5 | 0 |
| Resumir e esquematizar a informação de forma rápida | 4,67 | 0,58 |
| Negociar, mediar e arbitrar conflitos | 5 | 0 |
| Encontrar, analisar e utilizar dados e informações de fontes confiáveis | 5 | 0 |
| Desenvolver relacionamento interpessoal | 5 | 0 |
| Utilizar gestores de referências bibliográficas (ex. EndNote, ReferenceManger) | 3,67 | 0,58 |
| Exercer autocontrole emocional | 5 | 0 |
| Organizar dados e informações para leitura e escrita | 5 | 0 |
| Desenvolver boa comunicação escrita e falada | 5 | 0 |
| Encontrar as informações localizadas em fontes diversas | 5 | 0 |
| Inovar | 5 | 0 |
| Utilizar fontes eletrônicas e digitais de informação informal para o trabalho e estudo (Ex. Blog, websites, redes sociais) | 4,33 | 1,15 |
| Ser criativo | 5 | 0 |
| Usar bases de dados secundários para coletar informações (SciELO, Scopus, Web of Science) | 4 | 1,73 |
| Negociar | 5 | 0 |
| Organizar (adquirir, registrar, recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela | 5 | 0 |
| Praticar visão ampla e global | 5 | 0 |
| Utilizar programas estatísticos (Ex. SPSS, Stata) | 5 | 0 |
| Comprometer-me com os objetivos da organização | 5 | 0 |
| Instalar programas e softwares | 5 | 0 |
| Desenvolver visão crítica, raciocínio lógico e analítico | 5 | 0 |
| Usar recursos para construir trabalhos, relatórios e apresentações (Pacote Office ou Linux) | 5 | 0 |
| Ter iniciativa de ação e decisão | 5 | 0 |
| Difundir a informação na Internet (Ex. Webs, blogs) | 4 | 0 |
| Estar de prontidão a mudança | 5 | 0 |
| Aprender rapidamente novos conceitos ligados a tecnologia | 4,67 | 0,58 |
| Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle | 4,33 | 0,58 |
| Comunicar-me usando internet e plataformas digitais | 4,67 | 0,58 |
| Lidar com incertezas, ambiguidades e situações novas e inusitadas | 5 | 0 |
| Integrar conhecimentos específicos e gerais em sua área de atuação | 5 | 0 |

Quadro 4 – Competências

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 4, demonstra algumas questões interessantes. As médias mais baixas estão relacionadas com tecnologia, ou seja, competências informacionais, como nomeado por Brillhante e Dias (2019), obteve-se médias de 3,67, 4,0, 4,33 e 4,67 e poucas médias 5,0. Essa deficiência em competências informacionais também foi um achado deste estudo referência, para uma amostra de pessoas da área de Administração. Os demais tópicos, onde se tem competências gerais em

praticamente todos os tópicos a nota foi cinco pontos, ou “concordo totalmente”, ou avaliação máxima, exceto em duas questões: “resumir e esquematizar a informação de forma rápida” que obteve-se uma média de 4,67 e a questão “assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle” com uma média de 4,33. Tal questão antagoniza com o referido anteriormente, já que as entrevistadas pareciam pouco cientes de suas capacidades e na avaliação parecem não querer demonstrar fragilidades.

Sobre tecnologia, a Entrevistada A diz que é algo fundamental, mas bastante desafiador e justifica:

[...] a dificuldade é implantar essas tecnologias, porque as pessoas nas fazendas, a gente da cursos, treinamentos... mas as tecnologias estão muito avançadas, é tudo muito interessante, mas nem todas as tecnologias disponíveis a gente consegue usar, porque é uma dificuldade muito grande, por exemplo, tenho funcionários bem antigos comigo, eles se dedicam e se esforçam pra aprender, mas ano a ano as coisas vão mudando e a hora que você acha que sabe uma coisa, outra hora você não acha mais nada. Então é algo muito bom, mas desafiador.

Ainda falando de tecnologia, a Entrevistada A e B relatam algo parecido e a entrevistada B comenta que sua dificuldade está em gerir a tecnologia, justamente porque estão sempre surgindo softwares e equipamentos novos. Acredita ser uma área que demanda muito conhecimento, e que, particularmente, precisa se desenvolver mais. Sente dificuldades também em fazer com que as coisas aconteçam iguais antigamente, mas que continuem se desenvolvendo na empresa.

A tecnologia agregada ao Agronegócio é essencial para a melhora da produção, porém as dificuldades relatadas são a de implantação e de mão de obra especializada são as dificuldades frequentes por todo o processo (VDI BRASIL, 2018).

4.2.1 Envolvimento no setor e Desafios encontrados

No quesito relação com o Agronegócio, identificou-se uma grande distinção nas buscas sobre envolvimento e assuntos relacionados ao ramo. A Entrevistada A, cita que no momento está mais reservada, dando um tempo para si. No momento não participa de grupos e associações, mas que todo dia lê muito e assiste canais como Canal Rural, e relata que mais do que nunca busca informação, com a situação que estamos vivendo sobre a pandemia da COVID-19, pois considera tudo é muito imprevisível. Quando pode, participa de eventos, principalmente como palestrante, onde consegue trocar experiências com muitas pessoas.

Já a Entrevistada B, conta muito com o apoio de consultorias particulares, SEBRAE, com encontros semanais, que à ajudaram a desenvolver habilidades para atender as demandas da empresa. Diz que nos últimos três anos a empresa vem passando por um processo de profissionalização, então

as consultorias são imprescindíveis. Além disso, sempre que uma instituição trás algum processo novo, é muito bem-vindo.

Em relação a características diferentes entre gestores e gestoras, a Entrevistada A percebeu que a mulher tem que atender muitas coisas, como casa e família, além do trabalho, então ela automaticamente consegue ter uma visão mais periférica pra poder associar tudo. Já o homem, fica mais focado, olhando para frente e focando no trabalho. A Entrevistada B não comentou nada sobre este tema.

No entanto, a Entrevistada B comenta algo sobre preconceito em atuar em uma área onde praticamente é ocupada por homens, comenta: (B)

[...] Eu, particularmente, nunca sofri preconceito pelo fato de ser mulher, sinto ainda algumas diferenças e algumas dificuldades com a administração da rotina, de outras coisas que nós acabamos nos responsabilizando quanto mulher, com relação a família, com relação a filhos. Então existe um certo malabarismo aí, pra conseguir atender certas demandas, mas não que o fato de ser mulher tenha em algum momento prejudicado minha atuação. Acho que em alguns momentos eu me senti mais cobrada e precisei, principalmente olhando para o início da minha história, precisei mostrar competência pra hoje ter assumido o cargo em que eu atuo. Ele não foi um cargo que me coube por ser um membro da família e sim porque de um desenvolvimento dessa história eu precisei me desenvolver e mostrar competência para assumir esse lugar.

O Quadro 5 a seguir apresenta um resumo sobre as características das entrevistadas, a profissionalização, as dificuldades encontradas no setor, o cargo em que atua na organização e seu perfil de liderança e competências.

| | Entrevistada A | Entrevistada B |
|---------------------------|--|--|
| Profissionalização | Ensino médio, MBA, cursos e eventos profissionalizantes e experiência de vida; | Graduada em Direito e Administração, além de diversos cursos e treinamentos profissionalizantes; |
| Dificuldades | Falta de conhecimento específico no início e dificuldades com a tecnologia; | Dificuldade no delegar e administrar a rotina pessoal e profissional. Relata também dificuldades com a tecnologia; |
| Cargo | Diretora; | Diretora administrativa e executiva; |
| Liderança | Líder carismática e democrática | Líder 4.0, democrática e transformacional |
| Competências | Comportamentais | Técnicas |

Quadro 5 - Resumo sobre o perfil das entrevistadas

Fonte: elaborada pelo autor (2020)

No próximo capítulo, será apresentado as conclusões e considerações finais do presente trabalho, bem como a resposta para todos os seus objetivos, além das percepções observadas durante todo o desenvolvimento do trabalho.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como problemática responder qual é o estilo de liderança e o perfil de competências de gestoras do Agronegócio brasileiro. Para realização da análise, foram

aplicadas duas entrevistas à gestoras do Agronegócio, gaúchas, porém somente a Entrevistada B reside no Rio Grande do Sul, mais especificamente na cidade de Condor. Já a Entrevistada A, reside em Rondonópolis, no Mato Grosso do Sul. Para melhor organizar e analisar, foram descritas como Entrevistada A e B respectivamente.

Este trabalho teve como objetivo geral investigar o estilo de liderança e o perfil de competências das gestoras no Agronegócio brasileiro. O mesmo foi atingido por meio de seus objetivos específicos.

Em relação aos objetivos específicos, identificou-se que o nível de profissionalização das entrevistadas é relativamente alto. Por mais que uma delas (Entrevistada A) não possua graduação, possui um MBA em Agronegócio, além de muitos outros cursos profissionalizantes. Já a Entrevistada B está em constante profissionalização, além de já possuir duas graduações, sendo uma em Administração.

Como principais dificuldades destaca-se o uso da tecnologia, pela constante transformação, principalmente agregada ao Agronegócio. Uma das entrevistadas relata que possui dificuldades em manter o antigo, porém, dar espaço para o novo, ou seja, manter o que vem dando certo há tantos anos, porém dar espaço para novas ferramentas. Outro ponto observado foi a dificuldade em delegar para ambas, apesar de acreditarem ser necessário. Como competências de destaque, uma delas acredita possuir competências comportamentais mais desenvolvidas, já a outra entrevistada não soube responder diretamente, mas com base no questionário respondido sobre competências, chegou-se à conclusão de que possui competências técnicas.

Quanto ao estilo de liderança, levou-se em consideração para a análise, tanto a entrevista, como o questionário aplicado sobre competências, chegando a conclusão de que ambas possuem estilo de liderança democrático, pois entendem que o colaborador tem voz, onde pode-se aprender muito com eles e ambas respeitam isso. Além disso, observa-se que ambas possuem características de mais de um estilo de liderança. Uma delas possui liderança carismática, pois está sempre disposta a correr riscos para atingir seus objetivos, justamente por sua experiência de vida. Já a outra entrevistada, possui, também, estilo de liderança transformacional, por inspirar os colaboradores a relatarem suas experiências e liderança 4.0, por estar sempre alinhando o antigo e o novo, para manter o equilíbrio.

Um ponto analisado, apesar de não fazer parte do objetivo do trabalho, foi que ambas relataram que não sofreram preconceito no ramo por serem mulheres, mesmo gerindo organizações de um setor predominantemente ocupado por homens. Mas que tiveram que batalhar muito, no sentido de desenvolvimento pessoal e profissional, para estarem atuando em

cargos tão importantes atualmente. Outro ponto analisado, foi que ambas relatam estarem atuando no ramo por conta da família, mas principalmente dos filhos.

Durante a realização da pesquisa encontrou-se algumas limitações de pesquisa, tal como a dificuldade em contatar com as entrevistadas remotamente, por conta da pandemia do COVID-19. Além disso, encontrou-se poucos estudos referentes a mulheres no Agronegócio, sendo assim, a partir desse trabalho, pode-se realizar pesquisas futuras em relação a estilo de liderança e perfis de competências das mulheres no Agronegócio.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento de competências de alunos do curso de administração, com foco no empreendedorismo. **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, v. 29, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2005/htm/enanpad2005-epqa-0701-resumo.html> Acesso em: 15 de novembro de 2019.

ANTONIO, T. **Pesquisa de marketing**: livro didático. 2 ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2011. Disponível em: https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/pesquisa_mkt.pdf Acesso em: 26 de outubro de 2019

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGRONEGÓCIO. **Perfil da mulher do Agronegócio brasileiro**, v.1, 2016. Disponível em: <https://encurtador.com.br/vyH67> Acesso em: 10 de setembro de 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGRONEGÓCIO. **Todas as mulheres do Agronegócio** v.2, 2017. Disponível em: <https://bityli.com/7rZnr> Acesso em: 16 de setembro de 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BARROS, L.; PAIVA, K. Impactos de Vivências Acadêmicas nas Competências Profissionais: Percepções de Egressos de um Curso de Mestrado em Administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 1, p. 96-120, 2013. Disponível em: <http://encurtador.com.br/EJU29> Acesso em: 18 de setembro de 2019.

BEEFPOINT. **Presença de mulheres no Agronegócio aumenta**. Disponível em: <http://encurtador.com.br/dovS1> Acesso em: 19 de setembro de 2019.

BERTERO, C. O administrador-líder, **FGV Executivo**, v. 6 n. 1, 2007. Disponível em: <http://encurtador.com.br/hsxIW> Acesso em: 28 de setembro de 2019.

BORGES-ANDRADE, J.; LINS, M. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.19, n.3, p. 157-238, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v19n3/01.pdf>. Acesso em: 28 de setembro de 2019.

BOYATZIS, R. **Competencies in the 21st century**. Disponível em: <https://encurtador.com.br/jyKSU> Acesso em: 21 de setembro de 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agropecuária em números**. Disponível em: <https://encurtador.com.br/eBLY3> Acesso em: 10 de setembro de 2019.

BRILHANTE, J.; DIAS, V. Perfil do administrador: competências no contexto das tecnologias de informação. **Anais...** 30 ENANGRADE - Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração. 2019. Disponível em: <http://https://www.enangrad.org.br/anais/artigo/b510e07e-d9a0-4a75-8fd3-fc7e71752418>. Acesso em 17 de novembro de 2019.

BRUCE, C.S. **The seven faces of information literacy**. Adelaide: Auslib Press, p. 203, 1997. Disponível em: <https://encurtador.com.br/qBJP4> Acesso em: 15 de novembro de 2019.

CAMFIELD, C. A influência dos valores pessoais na profissionalização e sucessão das empresas familiares portuguesas: uma abordagem metodológica mista. Disponível em: <https://bityli.com/7q3VK> Acesso em: 20 de junho de 2020.

CARDOSO, M.; RAMOS, L.; D'INNOCENZO, M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista esc. Enfermagem USP**, São Paulo, v. 45 n. 3, junho/2011. Disponível em: <https://encurtador.com.br/uwIY1> Acesso em: 03 de outubro de 2019.

CARDOSO, J.; FONSECA, J. Perfil do administrador: um estudo sobre o desenvolvimento de habilidades e competências sob a perspectiva de acadêmicos, professores e empresários da grande Florianópolis. **Anais...** IX CONVIBRA–Congresso Virtual Brasileiro-Administração, 2012. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2009/artigos/117_0.pdf Acesso em 15 de novembro 2019.

CASILLAS, J.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar**: Conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASIMIRO, L. **Influência das características sociodemográficas e dos valores pessoais sobre o nível de liderança dos gestores**. Disponível em: <http://encurtador.com.br/gLLRT> Acesso em: 20 de junho de 2020.

CB ECONOMIA. **Novo paradigma: participação de mulheres no agronegócio segue em alta**. Disponível em: <https://encurtador.com.br/jmoO7> Acesso em: 15 de setembro de 2019.

CEPEA/ESALQ. **Índices de exportação do Agronegócio**. Disponível em: <https://encurtador.com.br/qDR39> Acesso em: 10 de setembro de 2019.

CEPEA/ESALQ. **Mulheres no Agronegócio** v.1. Disponível em: <https://encurtador.com.br/qzNT1> Acesso em: 10 de setembro de 2019.

CEPEA/ESALQ. **Mulheres no Agronegócio** v.2. Disponível em: <http://encurtador.com.br/mnwTW> Acesso em: 10 de setembro de 2019.

CEPEA/ESALQ. **PIB do Agronegócio brasileiro.** Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 10 de setembro de 2019.

COMIN, L. et al. Competências gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do Agronegócio. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 228-243, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://encurtador.com.br/nPS04> Acesso em: 21 de setembro de 2019.

DIAS, L. **Liderança feminina no agronegócio: principais desafios enfrentados pelas mulheres gestoras.** Brasília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8976/1/20500525.pdf>. Acesso em: 28 de setembro.

DUDZIAK, E. A. Competência informacional e midiática no ensino superior: Desafios e propostas para o Brasil. **Prisma.com**, n. 13, 2010 Disponível em: <http://pentaho.letras.up.pt/ojs/index.php/prisma.com/article/view/2008> Acesso em: 15 de novembro de 2019.

ENDEAVOR. **Se você não delegar, a empresa não vai crescer: como compartilhar desafios.** Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/como-delegar-tarefas/> Acesso em: 20 de junho de 2020.

FERREIRA, T. **Alinhamento Estratégico em Canais: um Estudo sobre o Marketing de Relacionamento.** Piracicaba, SP, p. 199, 2006. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/CHTSTAORSWJJ.pdf>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Construindo conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 28 de setembro de 2019.

FLEURY, M. Liderança feminina no mercado de trabalho. **FGV Executivo**, v. 12, n. 1, jan/jun 2013. Disponível em: <https://encurtador.com.br/copA5> Acesso em: 24 de setembro de 2019.

FREITAS, D. **Competências de liderança dos presidentes das Federações Olímpicas Brasileiras.** 2015, f. 228. Porto, Dissertação e Doutorado em Ciências do Desporto, Faculdade de Desporto, Universidade de Porto. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/c131/68f1cdeead0a07092ec5ebbd1c812a58104.pdf>. Acesso em: 02 de outubro de 2019.

FONSECA, J. **Metodologia da pesquisa científica.** UECE, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 26 de outubro de 2019.

FUNDAÇÃO ROGE. **Não dá mais para fugir da profissionalização do agronegócio!.** Disponível em: <https://encurtador.com.br/fkGR6> Acesso em: 21 de setembro de 2019.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://encurtador.com.br/ekRSW> Acesso em: 26 de outubro de 2019.

GLOBO RURAL. **Desafios das mulheres à frente do Agronegócio**. Disponível em: <https://bitly.com/Sa9X1> Acesso em: 24 de setembro de 2019.

GODOY, A.; ANTONELLO, C. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n. 23. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n23p157> Acesso em: 16 de novembro de 2019.

HRYNIEWICZ, L.; VIANNA, M. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Caderno EBAPÉ.BR**, Rio de Janeiro, v.16 n.3, jul./set. 2018. Disponível em: <https://bitly.com/NX1iD> Acesso em: 28 de setembro de 2019.

INSTITUTO AGRO. **Mulheres no Agronegócio e suas perspectivas para o futuro**. Disponível em: <https://institutoagro.com.br/mulheres-no-agronegocio/>. Acesso em: 23 de setembro de 2019.

JOHANN, S. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <https://encurtador.com.br/dnMS3> Acesso em: 12 de setembro de 2019.

KÁGANER, E.; SIEBER, S.; ZAMORA, J. **The 5 Keys To A Digital Mindset**. Disponível em: <https://bitly.com/9kgZM> Acesso em: 03 de outubro de 2019.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. SPE, p. 10-21, 2004. Disponível em <https://bitly.com/wIqIi> Acesso em: 15 de novembro de 2019.

KOTLER, P; K, KELLER. **Administração de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2019. Disponível em: <http://encurtador.com.br/eDEN5> Acesso em: 11 de novembro de 2019.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. Disponível em: <https://bitly.com/eKziN> Acesso em: 26 de outubro de 2019.

LEONE, N. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

LOPES, C. A.; PINTO, M. IL-HUMASS–Instrumento de avaliação de competências em literacia da informação: Um estudo de adaptação à população portuguesa (Parte I). In: **Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**. 2010. Disponível em: <https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/181> Acesso em: 15 de novembro de 2019.

LUZ, G.; FREITAS, E. **A importância de profissionalizar a gestão da empresa familiar para sucessão**. Disponível em: <https://bitly.com/UuRDo> Acesso em: 20 de junho 2020.

MACEDO, J. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Editora Nobel, 2009. Disponível em: <https://encurtador.com.br/knCG2> Acesso em: 02 de outubro de 2019.

MADALENO, R. Planejamento Sucessório. **Anais...** Anais IX Congresso Brasileiro de Direito de Família. Disponível em: <http://www.ibdfam.org.br/assets/upload/anais/299.pdf> Acesso em: 20 de junho de 2020.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/19104649/MALHOTRA_Naresh_Pesquisa_de_Marketing_foco_na_decisao Acesso em: 26 de outubro de 2019.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2003. Disponível em: <http://encurtador.com.br/deoR0> Acesso em: 25 de outubro de 2019.

MCSHANE, S.; GLINOW, M. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: AMGH Editora Ltda., 2013.

MEGIDO, J.; XAVIER, C. **Marketing e Agribusiness**. 4 ed., São Paulo: Editora Atlas, 2003.

OLIVEIRA, A. Empresa familiar – sua importância econômica e social, **IDEA** v. 8, n. 1. Disponível em: <https://bitly.com/zZQPu> Acesso em: 22 de setembro de 2019.

RIBEIRO, J. **Manual técnico do formando: Comportamento Organizacional**. ANJE: 2008. Disponível em: <https://bitly.com/x7Ow5> Acesso em: 21 de setembro de 2019.

SILVA, E.; MENEZES, E. Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação. 4 ed. Florianópolis: **Revista Atual**, UFSC, 2005. Disponível em: <https://encurtador.com.br/lvBHQ> Acesso em: 25 de outubro de 2019.

SOCIEDADE NACIONAL DA AGRICULTURA. **Mulheres que atuam no agro são líderes, gestoras e empreendedoras, aponta pesquisa**. Disponível em: <https://bitly.com/X0UNK> . Acesso em: 22 de setembro de 2019.

SOCIEDADE NACIONAL DA AGRICULTURA. **Profissionalizar a administração rural é chave para sustentação de negócios agrícolas**. Disponível em: <https://bitly.com/8s3WN> Acesso em: 18 de setembro de 2019.

VDI BRASIL. **Agricultura digital: quais as dificuldades para implantação no Agronegócio**. Disponível em: <http://encurtador.com.br/mV135> Acesso em: 20 de junho de 2020.

VECCHIO, R. Comportamento Organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

WAGNER, J; HOLLENBECK, J. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3 ed. Saraiva: São Paulo, 2012. Disponível em: <https://encurtador.com.br/ckvDV> Acesso em: 12 de setembro de 2019.