

MULHERES NA GESTÃO DO AGRONEGÓCIO: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA

MAJA LUIZA TESTONI ATALLA

PECEGE (PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA EM ECONOMIA E GESTÃO DE EMPRESAS)

CLAUDIO AUGUSTO FERREIRA DI MARCO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO HERMÍNIO OMETTO

MULHERES NA GESTÃO DO AGRONEGÓCIO: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA

INTRODUÇÃO

O Agronegócio é um setor importante para a economia global, abrangendo toda a cadeia produtiva de alimentos, seu processamento e sua distribuição. De acordo com o cálculo realizado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), da Esalq/USP e em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), estima-se que atualmente o setor é responsável por cerca de 23,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (CEPEA, 2025).

Durante grande parte da história, o agronegócio tem sido fortemente ligado à presença masculina, com a predominância do homem, inclusive, em cargos de gestão e liderança. As mulheres, em geral, trabalhavam em propriedades rurais cuidando da casa, já que era comum a família inteira morar no campo, ou em trabalhos manuais nas lavouras. Mesmo aquelas que herdavam a fazenda, quem tocava a propriedade era o marido ou um parente mais próximo (Franceschini, 2017).

Contudo, nos últimos anos, ocorreram inúmeras mudanças tanto de caráter social quanto cultural que levaram a um crescente número da representação feminina no mercado de trabalho (CEPEA, 2018). Assim, as mulheres têm desempenhado um novo papel na força de trabalho no agronegócio brasileiro. Infelizmente, a histórica desigualdade de gênero persiste, como, por exemplo, percebe-se na presença limitada das mulheres em cargos de alta hierarquia, tais como direção, gerência, chefia executiva e outros cargos de liderança (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Observando-se as pesquisas, como a do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) recentemente divulgada, na qual foi apontado que no ano de 2022 apenas 39,3% dos cargos gerenciais no país são ocupados por mulheres. Número que cai ainda mais quando falamos do setor do agronegócio, no qual a participação feminina é somente de 15,8% (IBGE, 2024).

Pode-se destacar certos preconceitos, como se analisar que traços de personalidade associados a comportamentos considerados mais femininos, como empatia, gentileza, e aqueles atribuídos a líderes, como confiança e assertividade, podem resultar em expectativas contraditórias em relação às líderes femininas (Hryniewicz; Vianna, 2018). É fato que a liderança feminina é uma questão que aborda não só a igualdade de gênero, mas também impacta a direção e a dinâmica dos negócios.

A participação das mulheres no setor do agronegócio no Brasil continua sendo um tema subestimado na esfera acadêmica, assim como pouco reconhecido pelos líderes políticos e econômicos do país. Porém, o papel das mulheres no agronegócio está se tornando cada vez mais relevante, tanto em nível nacional quanto global (Rossato; Zonatto; Nora, 2023).

Desta forma, contribuições para o melhor entendimento da liderança feminina no agronegócio, em especial, que forneçam dados para inspirar ações positivas e mudanças significativas no setor são relevantes e necessárias para se quebrar os preconceitos existentes, especialmente, pela percepção de apesar do crescimento da participação feminina no setor do agronegócio, as mulheres ainda enfrentam diversos desafios relacionados a preconceitos de gênero, questões culturais, dificuldades para se colocar em posição de liderança e também conciliar carreira com vida pessoal.

Logo, há um cenário que reflete a necessidade de compreender como essas mulheres, que já conseguiram chegar no status de líderes, superaram tais barreiras e quais foram as

estratégias que elas utilizaram para exercer uma liderança de forma eficaz em um setor predominantemente masculino.

Diante desse questionamento, este trabalho tem como objetivo explorar a participação das mulheres no agronegócio, particularmente em posições de liderança, destacando a construção de sua jornada e os desafios que enfrentam ao ocupar esses cargos. Além disso, deseja-se demonstrar quais foram as principais estratégias adotadas por elas para conseguir respeito de seus pares e subordinados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança nas organizações

A liderança pode ser vista como um processo complexo de longo prazo, necessariamente participativo, cujo objetivo é tornar de alto desempenho uma organização. Nesse sentido, a tarefa de liderar é um trazer um sentido certo para os subordinados, ou seja, líderes desenvolvem e tornam real a visão planejada para a organização (Blanchard, 2019).

O ato de liderar, ou o processo de liderança, ocorre em qualquer espaço social, seja na escola, no trabalho, na família ou na política, sendo que toda e qualquer pessoa é potencialmente um líder, bastando ser capaz de exercer influência sobre os outros indivíduos inseridos no espaço social que está e interage (Limongi-Franca; Arellano, 2002). Khoury (2019), destaca que a liderança é desenvolvida por meio de ações práticas e objetivas, ou seja, a habilidade de liderar está focada em realizar ações que servem para favorecer uma comunicação adequada, mostrar a influência, criar respeito entre a equipe, estabelecer relacionamentos firmados na confiabilidade e imparcialidade, entre outros.

Durante muito tempo existiu uma perspectiva de que a liderança era algo intrínseco a alguns indivíduos, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes, sendo possível perceber os seus traços de liderança e os potencializar, essa era a chamada Teoria dos Traços. Contudo, essa ideia de liderança nata foi bastante criticada, sendo substituída pela perspectiva de um líder construído, que é uma pessoa comum, com habilidades aprendidas e desenvolvidas, cuja capacidade de liderar depende do contexto e do ambiente em que está inserido (Benevides, 2010).

Na verdade, percebe-se que a evolução das teorias da liderança adota modelos cada vez mais focados nos resultados do processo de liderar e de como ele pode ser melhor dimensionado para cada situação. Assim, do tradicional modelo de identificação dos traços de liderança, passa-se para um modelo cujo foco é o comportamento dos líderes (determinação de características comportamentais de líderes eficazes), indo para uma visão além da análise do comportamento dos líderes, identificando as situações que pudessem determinar a eficácia de um líder em relação a outro sob o mesmo contexto (um tipo de liderança ajustada para cada tipo situação) (Benevides, 2010).

Assim, a liderança representa as tendências contemporâneas nas teorias e modelos organizacionais, tendo hoje muito foco nas análises de perfis e estilos de liderança - situacional ou contingencial; carismática, transformacional e transacional etc. (Silva; Paz; Silva, 2024). Desta forma, percebe-se que não há uma única e melhor forma de liderar, mas vários tipos de liderança que podem ser usados para as mais diversas situações e realidades organizacionais.

A liderança e as questões de gênero

A liderança enquanto processo de influência orientado para o alcance das necessidades e objetivos organizacionais exige do líder determinadas habilidades, como comunicação, conhecimento, relacionamento e outras, aplicada de forma individual ou coletiva. Historicamente, os homens predominam em posições de liderança nas organizações, apesar de

não haver capacidades e/ou características essenciais que os tornem mais aptos que as mulheres no desempenho de papéis de liderança (Sobral; Ribeiro, 2018).

A cultura patriarcal existente no Brasil, na qual se atribui ao homem o papel de chefe de família e principal provedor, é um dos fatores que impactam na baixa inserção das mulheres no mercado de trabalho e nos cargos de liderança, por consequência. Inclusive, essa desigualdade de gênero no acesso a posições de poder no mercado de trabalho existe entre todos os segmentos, tanto os mais baixos, quanto os mais economicamente favorecidos e com maior acesso à educação formal (Saraiva; Mariano; Oliveira, 2025).

Além disso, há uma ideia de que existem distinções entre trabalhos para homens e para as mulheres, visão discriminatória, que coloca a mulher para exercer atividades relativas à recepção e acolhida, atuando em cargos como empregadas de escritório, enfermeiras ou professoras (Sobral; Ribeiro, 2018). Isso acaba sendo uma barreira para as mulheres alcançarem cargos de maior nível hierárquico, mesmo muitas vezes estando melhor qualificadas tanto academicamente, quanto profissionalmente (Saraiva; Mariano; Oliveira, 2025).

Embora tenha havido um crescimento na representatividade feminina em cargos de liderança nos últimos anos, o avanço ocorre em um ritmo lento, mantendo a equidade de gênero ainda distante. No Brasil, segundo dados do IBGE (2024), as mulheres ocupam apenas 39% dos cargos de liderança, porcentagem que representa aumento em relação aos anos anteriores, mas que destaca que há uma disparidade significativa em relação à presença feminina em posições de poder e tomada de decisão.

É interessante notar que alguns autores, entretanto, destacam que em empresas de gestão familiar a ascensão das mulheres a posições de liderança se realiza de maneira mais ágil, sendo que uma grande parte das mulheres que alcançaram o posto de CEO o fazem em empresas familiares. Ainda, há estudos que indicam que a presença de mulheres em níveis estratégicos nas propriedades familiares está ocorrendo independentemente de serem membros familiares (Silva *et al*, 2025).

Quando se analisa a atuação de mulheres no meio rural e do agronegócio, percebe-se uma temática que não é nova, mas que é pouco explorada no âmbito acadêmico. No entanto, as mulheres têm cada vez mais assumido papel decisivo na gestão de propriedades e de empresas do agro (Rossato; Zonatto; Nora, 2023).

Desafios da Liderança Feminina

A liderança feminina é uma realidade nas organizações, demonstrando grande valia para as empresas, especialmente por aspectos de inerente qualidade democrática dessa liderança, visto estudos trazerem que as mulheres possuem características de empatia melhor, muitas vezes associada ao modelo de liderança transformacional (Sobral; Ribeiro, 2018). Todavia, ainda existe preconceitos de gênero nas organizações de forma que mulheres em cargos de liderança passam por situações complicadas e até constrangedoras, como questionamentos sobre seu profissionalismo, suas competências e habilidades (Ribeiro; Silva, 2022).

Nesse sentido, há até uma metáfora que designa essa barreira, o chamado “teto de vidro” ou “parede vidro”, que serve para ilustrar como as tentativas da ascensão feminina constantemente são impedidas por barreiras invisíveis, mas fortes o suficiente para impedir o progresso profissional delas. Geralmente, essas barreiras estão centradas em questões relacionados ao preconceito, à resistência à liderança feminina, aos estilos esperados de liderança, demandas da vida familiar etc. (Sobral; Ribeiro, 2018; Miltersteiner *et al*, 2020, Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021).

Assim, mesmo quando conseguem ocupar cargos de liderança, muitas mulheres estão sujeitas a recorrentes situações de discriminação e preconceito, como é o caso da

desigualdade salarial. Em pesquisa recente publicada pelo Ministério do Emprego e Trabalho, mostrou-se que as mulheres receberam em 2024, em média, salários 20,9% menores do que os homens, situação que fica mais grave quando se analisam os cargos de alta gestão (diretoras e gerentes), nos quais a diferença salarial é ainda maior, com mulheres recebendo 26,8% a menos que os homens (León, 2025).

Ainda, por questões relacionadas ao preconceito e à resistência à liderança feminina, muitas mulheres ao liderarem adotam critérios mais rigorosos sendo obrigadas a demonstrar continuamente suas competências, visto que permanecem sob avaliação constante (Saraiva; Mariano; Oliveira, 2025). Inclusive, as próprias mulheres acabam por ter uma visão preconceituosa contra outras mulheres, representada pela ideia da “síndrome abelha rainha” (Miltersteiner *et al*, 2020)

A perspectiva da abelha rainha (Queen Bee), estabelece uma metáfora que relaciona a estrutura corporativa com a estrutura de uma colmeia, na qual as abelhas desempenham funções determinadas dentro de 3 estratos fixos: a rainha, o zangão e as operárias. Assim, a abelha rainha é a base da colmeia, sendo a única fêmea fértil. Caso nasça mais de uma abelha rainha, somente a primeira pode sobreviver, devendo as demais serem eliminadas. Desta forma, a chamada “síndrome da abelha rainha” faz-se visível no mundo corporativo, quando as mulheres ao alcançarem cargos alto, em lugar de apoiar em outras mulheres, distanciam-se delas, geralmente por acreditarem que se ela conquistou seu espaço de liderança profissional por seus próprios esforços e méritos, as demais mulheres também precisam passar pelas dificuldades e lutas que atravessou para serem consideradas merecedoras (Miltersteiner *et al*, 2020).

Além disso, muitas mulheres, principalmente por serem consideradas como o sexo frágil, assimilam formas de liderança mais masculinas em resposta à discriminação e à ameaça que experimentam nos ambientes de trabalho, bem como para confrontar as dificuldades para se imporem em relação aos subordinados, já que alguns não respeitam as ordens dadas por elas. Desta forma, as líderes acabam por assumirem um arquétipo masculino, ou seja, optam por um processo de masculinização, adotando comportamentos gerenciais austeros e autocráticos, assumindo, inclusive, um perfil comportamental extremamente competitivo que as afastam de outras mulheres (Miltersteiner *et al*, 2020; Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021)

Além disso, outra barreira a ser enfrentada está relacionada às questões da sobrecarga de trabalho das mulheres na sociedade, já que, geralmente, realizam jornadas duplas ou mesmo triplas, consequência da responsabilização delas pelas atividades domésticas e o cuidado familiar. Embora as dinâmicas familiares estejam mudando, as mulheres enfrentam o dilema de equilibrar suas carreiras e desejos profissionais com as expectativas sociais e familiares, o obriga a escolhas difíceis e, em alguns casos, até ao abandono da carreira (Ceribeli; Rocha; Pereira, 2017; Resende; Horta, 2024).

Essa perspectiva de que há uma responsabilização da mulher pelas atividades domésticas e criação os filhos leva, muitas vezes, as organizações empresariais a acreditarem a mulher empregada poderá gerar altos custos e encargos na folha de pagamento, considerando os afastamentos para cuidar da criança; convênio médico; creche etc., fazendo que que elas sejam preteridas nas promoções e progressões da carreira, afastando-as dos cargos de liderança (Natali, 2024).

METODOLOGIA

A fim de conseguir atingir os objetivos propostos, configurou-se uma pesquisa de caráter descritivo de natureza qualitativa, a qual se valeu de um estudo de caso múltiplos, que

teve como técnica utilizada de coleta de dados entrevistas com mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas do ramo do agronegócio.

A seleção da amostra teve como critérios de inclusão participantes mulheres que ocupam cargos de liderança em empreendimentos no setor do agronegócio. Por ser tratar de uma pesquisa de cunho nacional, poderiam participar mulheres que ocupassem posição de liderança no agronegócio de qualquer estado ou região, contudo, através de filtragem na plataforma LinkedIn, apenas foram selecionadas 03 participantes de diferentes ramos do agronegócio do estado de São Paulo. É interessante informar, que não havia nenhuma relação pessoal ou profissional prévia entre as participantes da pesquisa com os pesquisadores.

Assim, após um contato prévio com as participantes, foi enviado o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e, só depois da anuência deste, foi marcada a entrevista, as quais ocorreram, pela plataforma Zoom e Google Meet, entre 12 de setembro e 03 outubro de 2024. É importante frisar que as participantes foram anonimizadas, o que impossibilita a sua identificação, exceto pelos pesquisadores, os quais têm o compromisso de manter confidencialidade dos dados, utilizando-os exclusivamente para a pesquisa em questão e suas publicações. Desta forma, as participantes apenas serão aqui indicadas como entrevistada 1, 2 e 3.

Para a análise dos dados obtidos e apresentação de resultados foi qualitativa, optando-se pelo método de análise de conteúdo proposto por Bardin, técnica de investigação capaz de interpretar, de forma sistemática e objetiva, o conteúdo de comunicação das entrevistas, permitindo identificar as relações e interferências entre as entrevistas e a literatura vigente.

Como essa técnica busca compreender o significado subjacente nas mensagens analisadas, categorizando-as em temas recorrentes, sob três etapas: pré análise, que é a organização dos materiais coletados, na qual foi feita uma leitura flutuante dos dados obtidos através da transcrição da entrevista; exploração de material, que teve como objetivo extrair as informações relevantes do texto, nessa etapa foi feita a categorização das entrevistas em 4 tópicos: a) histórico familiar; b) desafios enfrentados por mulheres no agronegócio; c) preconceitos sofridos pela entrevistada no setor do agronegócio; e d) soluções para igualdade de gênero no setor (Valle; Ferreira, 2023).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistadas e seus históricos familiares

Inicialmente, analisou-se o histórico familiar das entrevistadas, visto a importância que essa relação entre ascendentes e descendentes tem para o ser humano, fora o fato de que muitas vezes as pessoas tomam decisões e seguem caminhos a fim de manter e preservar o legado de sua família ou, até mesmo, pelo desejo de criar um legado para o futuro.

É interessante mencionar que as entrevistadas 1 e 2 são casadas e têm dois filhos cada uma, sendo que a entrevistada 3 é separada e não tem filhos. Logo, há uma tendência delas, especialmente as participantes 1 e 2, em pensarem em sua atuação relacionada também a criação de um histórico familiar para seus filhos.

Ainda, percebeu-se que as três entrevistadas já vieram de famílias que estavam inseridas no setor do agronegócio. Por exemplo, a entrevistada 1 relatou que desde cedo teve contato com o agronegócio, pois tanto se seu avô, como seu pai já atuavam na pecuária, o que a influenciou a fazer veterinária. Já a entrevistada 2, veio de uma família do setor sucoalcooleiro, e por isso especializou-se em cana de açúcar. Por fim, a entrevistada 3, mesmo vindo de uma família de produtores rurais, não via o agronegócio como uma oportunidade e de carreira, inicialmente, tendo optado por cursar psicologia, semente vindo para este mundo anos depois.

O Quadro 1 traz um resumo dessas falas sobre o histórico e as trajetórias de cada entrevistada.

Quadro 1. Relato resumido das falas - categoria do histórico familiar

Entrevistada 1	<p>Vê a importância de sua família no agronegócio, afinal seu pai e avô sempre estiveram envolvidos na criação de gado, com foco na seleção de animais, como o gado Nelore. Logo, percebeu-se que há um peso em sua escolha baseado na sucessão familiar, ou seja, o histórico familiar foi essencial para seu desenvolvimento como gestora;</p> <p>A proximidade com o agro ocorreu desde a infância quando acompanhava seu pai, trazendo uma influência também na escolha da profissão, pois se formou em veterinária, sendo que, logo após a formatura, começou a ser mais ativa nos negócios da família;</p> <p>Apesar de sempre demonstrar o interesse pela continuidade do negócio familiar, com a transição para a gestão compartilhada entre ela e seu pai. Foi após um período em que morou fora do país, que realmente assumiu seu desejo pelo setor, quando deu início a uma criação de vacas leiteiras, objeto da percepção que quase ninguém fazia melhoramento nessa criação, vendo nisso uma oportunidade de fazer embriões com melhoramento genético desses animais, além de poder colocar em prática os aprendizados da faculdade.</p>
Entrevistada 2	<p>Menciona que a família está no setor agro há mais de 100 anos, o que facilitou sua inserção no agronegócio (a família tinha uma usina de açúcar e seu avô plantava café);</p> <p>Apesar da família estar no agro há gerações, nunca trabalhou com seu pai, porém sofreu grande influência da sua família até na sua formação profissional;</p> <p>Quando se casou criava junto com o marido gado PO, mas após sua filha nascer viu a necessidade de se ausentar dos leilões. Nesse momento de ausência, começaram a pensar em como expandir e ampliar as possibilidades dos negócios;</p> <p>Nesse desejo de expansão, o marido foi para fora do país buscar uma alternativa à cana de açúcar, optando pela entrada no negócio de macadâmia, com a plantação inicialmente, e, posteriormente, com implementação de uma indústria de processamento.</p>
Entrevistada 3	<p>Disse que herdou a fazenda de sua família, propriedade que pertencia ao seu avô e passou por diversas fases, mas que era centrada em atividades como a produção de café. Seu pai comprou a parte dos irmãos, aumentando a área da propriedade, mas que após o falecimento dele, ela assumiu as operações, embora sem estar completamente preparada para isso, começando do zero;</p> <p>Percebeu que o aspecto do histórico familiar foi determinante na sua entrada no agronegócio, sendo que a sua experiência de infância na fazenda moldou sua ligação com o setor, mesmo que em uma fase posterior da vida.</p>

Fonte: Elaborados pelos autores

Pode-se notar que mesmo vindo de famílias tradicionais e atuantes no agronegócio, cada uma das entrevistadas teve uma trajetória diferente. A entrevistada 1 sempre teve uma ligação profissional mais direta com o agronegócio, seguiu a carreira de médica veterinária e participava ativamente do negócio da família desde o início.

Inclusive, a Entrevista 1 em determinado momento da carreira buscou a independência do legado familiar ao criar uma nova possibilidade de negócios com o melhoramento em vacas leiteiras, visto ter percebido que a fazenda na qual trabalhava era um local propício para esses animais, sendo uma propriedade pequena, boa para que as vacas não precisassem caminhar muito, além de ser perto de sua casa, o que permitiria que ela acompanhasse melhor o rebanho. Desta forma, percebeu-se que a ideia de ser empreendedora e gestora dentro do agronegócio sempre fez parte de suas aspirações de carreira.

A trajetória da entrevistada 2, que mesmo vindo de uma família usineira e ser especializada em cana de açúcar, nunca trabalhou com seu pai, somente indo para o agronegócio depois de casada, por influência do seu marido. Começando na pecuária e depois passando para o cultivo de noz macadâmia, oportunidade que pode utilizar a sua formação em tecnologia química e experiências em pequenos negócios para desenvolver uma indústria de processamento de nozes.

Por fim, a entrevistada 3, mesmo passando sua infância na fazenda, seguiu uma profissão fora do agro, como psicóloga, mas, após o falecimento do seu pai, teve que assumir a fazenda, começando do zero, contudo, descobrindo uma nova aptidão pelo agronegócio.

Desta forma, nas falas das três participantes verifica-se um relato claro de que a decisão de se envolver no agronegócio foi fortemente influenciada por suas famílias. Além disso, houve um apoio de seus pais ou maridos que foi fundamental para o desenvolvimento de suas carreiras e na superação dos desafios que enfrentaram ao longo dos anos.

As três entrevistadas, apesar de compartilharem um forte vínculo e um histórico familiar no agronegócio, tendo herdado a tradição e negócios de suas famílias, vê-se que essa assunção da gestão do agro se deu em momento posterior, sendo que suas trajetórias profissionais diferem significativamente em termos de como cada uma se inseriu e se especializou dentro do agronegócio. Ou seja, há a importância do histórico familiar em suas formações, mas não é algo que as limitou, pois houve para cada uma delas uma evolução individual de suas carreiras, sendo que talvez a entrada no agronegócio não tenha sido uma decisão pensada e refletida, mas, com certeza a sua entrada e permanência, sim.

Desta forma, percebe-se que o caso delas ilustra bem o que foi destacada por Silva *et al* (2025), sobre o fato de quem em empresas de gestão familiar a ascensão das mulheres a posições de liderança se realiza de maneira mais ágil, o que correndo, muitas vezes, até por necessidade como no caso da Entrevistada 3, que assumiu o negócio mesmo nunca tendo se interessado em realizar sua carreira nele, fato que ocorre bastante no setor do agronegócio (Rossato; Zonatto; Nora, 2023).

A liderança e os desafios enfrentados

Em relação à categoria dos desafios enfrentados pelas entrevistadas, havia desde o início uma expectativa de que, por serem mulheres dentro de um setor historicamente predominado por homens, surgiriam relatos de desafios, ainda mais pelo fato de quem nem sempre a sua trajetória foi construída dentro do negócio assumido.

Entretanto, apesar de todas as entrevistadas mencionaram a necessidade de provar sua competência para serem respeitadas e reconhecidas em suas atividades, elas não viram isso como um desafio de gênero, mas sim, um desafio de competência gerencial (Quadro 2).

Quadro 2. Relato resumido das falas - desafios enfrentados por ser mulher no agronegócio

Entrevistada 1	Relata que no início de sua carreira teve dificuldades em ser levada a sério, que por vezes as pessoas descreditavam de sua capacidade e preferiam falar com o seu pai ao invés dela; Descreve que teve que enfrentar resistência de funcionários antigos em acatar ordens de uma mulher, exigindo dela a criação de estratégias para se impor de forma eficaz, principalmente em um ambiente predominantemente masculino;
Entrevistada 2	Relata que quando começou, há 35 anos, o agronegócio era predominantemente masculino, e que teve como maior dificuldade demonstrar a sua competência em um ambiente inicialmente fechado para mulheres. Mas que, hoje em dia, já pode notar que as mulheres andam conquistando bastante espaço no agro; Comentou que o nascimento de suas filhas, coincidiu com a transição da criação de gado PO para a indústria das nozes macadâmias e que no começo optou por cuidar de suas filhas e se afastar da parte pecuária.
Entrevistada 3	Menciona que não enfrentou grandes desafios específicos por ser mulher. Contudo, pontuou um problema isolado, que teve no início com um funcionário, porém, manteve o pulso firme e acabou demitindo este funcionário; Destaca que o maior desafio é formar uma equipe competente. Que encontra grande dificuldade de contratação e manutenção de mão de obra qualificada. Mas que isso é independentemente de gênero; Pontua também que o gerenciamento de uma fazenda na qual começou do zero, trouxe alguns obstáculos que ela precisou superar.

Fonte: Elaborado pelos autores

A entrevistada 1 enfatizou que precisou demonstrar que entendia e dominava todos os processos técnicos e operacionais da produção de leite, além disso precisou implementar protocolos bem definidos para ganhar o respeito e a confiança dos funcionários mais antigos e clientes. Praticamente os mesmos desafios que a entrevistada 2 enfrentou, visto ter que provar suas habilidades para se estabelecer, especialmente, por haver poucas mulheres no setor, quando começou sua trajetória.

Já a entrevistada 3 mencionou que apesar de não ter enfrentado desafios específicos por ser mulher, enfrentou um grande desafio que foi gerir uma fazenda do zero, precisando se aprofundar em cursos de gestão para conseguir reinventar a fazenda, e que hoje um dos maiores desafios que encara no setor é a formação de uma equipe qualificada. Ainda, destacou que o legado e ensinamentos do seu pai foram fundamentais para o desenvolvimento de seu conhecimento técnico e seu crescimento como gestora.

Na verdade, pelas falas das entrevistadas é possível perceber barreiras existentes em suas trajetórias, pois apesar de não identificarem desafios por serem mulheres, é perceptível passaram por situações complicadas recebendo maiores questionamentos sobre seu profissionalismo, suas competências e habilidades do que um homem teria recebido, por exemplo. Esse “teto de vidro”, contudo, foi possível de ser ultrapassado, graças a um maior esforço e adoção de maiores padrões ao liderar e administrar os negócios. Mesmo assim, houve a necessidade de desligar subalternos que não aceitavam o comando feminino (Entrevistada 3)

Além disso, foi possível visualizar outro grande desafio que muitas mulheres enfrentam, independentemente do setor, que é a jornada dupla ou até tripla, que vai muito além do trabalho, conforme anteriormente explicado (Ceribeli; Rocha; Pereira, 2017; Resende; Horta, 2024).

Nesse contexto, as duas primeiras entrevistadas comentaram que optaram por se afastar dos negócios durante a gravidez, destacando que foi uma escolha pessoal e que o apoio de seus companheiros foi fundamental nesse período. Pode-se questionar inclusive que, tais afastamentos momentâneos para os cuidados dos filhos, poderiam não ter ocorrido, caso não fosse uma empresa familiar, pois, como destacou Natal (2024), muitas empresas optam pelo não oferecimento da oportunidade da progressão da carreira para as mulheres que desejam filhos, afastando-as dos cargos de liderança, bem como levando-as ao abandono da carreira.

Ou seja, possuir uma rede de apoio, como todas ressaltaram, foi um elemento importante para o desenvolvimento de suas carreiras pois, de um lado duas mulheres que optaram pela maternidade contaram com o apoio de seus maridos para passar por esse momento com mais tranquilidade, de outro, a gestora sem filhos, destacou a importância que seu pai teve para o seu crescimento profissional e pessoal.

Ou seja, todas as entrevistas percebem que enfrentaram desafios, mas acreditam que eles se deram por desconfiança de sua capacidade de gerenciar e liderar, o que é normal, quando se começa em num determinado negócio. É importante, destacar também a fala da entrevistada 3 que apesar do começo difícil, manteve-se firme e motivada e hoje se sente consolidada no mercado, no qual nota que, atualmente, há muitas outras mulheres que conseguiram se firmar no setor.

A existência do preconceito às mulheres que lideram

Contudo, mesmo que esses desafios tenham sido gerenciais, a trajetória dessas mulheres não foi e nem está isenta de algum tipo de preconceito de gênero, como se pode ver nas suas falas apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3. Relato resumido das falas - preconceitos sofridos por ser mulher no agronegócio

	Menciona que, por vezes, nos primeiros contatos seus clientes e colaboradores preferiam falar com seu marido, subestimando sua competência apenas pelo fato de ser mulher. Mas que atualmente no Brasil ela já acha que a mulher está mais consolidada, porém ainda enfrenta dificuldades com relações internacionais;
Entrevistada 1	Destaca as dificuldades culturais em alguns países, como a Índia, onde as mulheres ainda enfrentam barreiras culturais para serem reconhecidas como líderes. Relata um episódio no qual precisou fechar negócio com os indianos e que eles, direcionavam a atenção ao seu marido, ao invés dela; Menciona que, em vários momentos, precisou reforçar sua posição como líder para ser levada a sério, especialmente em tarefas técnicas ou de decisão.
	Relata que, no início de sua carreira, algumas vezes precisou "fingir que não ouviu" comentários machistas, e que as pessoas não a levavam a sério em situações de negociação. Que muitas vezes se dirigiam primeiro ao seu marido para negociar. Contudo, ela encontrou uma forma de se posicionar e continuar com seu trabalho;
Entrevistada 2	Destaca que, com o tempo, as pessoas passaram a reconhecer seu trabalho, e os preconceitos diminuíram à medida que ela se firmava no setor. Que hoje em dia já superou esses preconceitos pois já está há muito tempo no mercado; Menciona que tanto na sua empresa de processamentos quanto na de produção, a maioria dos funcionários são mulheres, por isso hoje não sofre preconceito dentro do ambiente de trabalho; Afirma que nas relações internacionais com China, Tailândia e outros países da Ásia, não enfrenta problemas, pois lida com muitas mulheres liderando o negócio.
	Afirma que não enfrentou preconceito explícito por ser mulher. Em sua visão, a postura de como você se posiciona e se comunica com a equipe é o mais importante, independentemente de ser homem ou mulher;
Entrevistada 3	Menciona que, em uma situação específica, ao tentar implementar novas técnicas e ideias, enfrentou resistência, mas essa oposição foi relacionada mais às ideias inovadoras do que à sua condição de mulher; Destaca que ela é membro do Núcleo Feminino no Agronegócio [NFA] e que em diversas conversas com outras mulheres do núcleo, chegaram à conclusão de que hoje não há um preconceito propriamente dito; No tocante ao mercado internacional, destacou que teve problema com um fornecedor, mas que acabou optando por não fechar negócio com ele.

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistadas compartilharam que, apesar de não terem enfrentado preconceitos de forma explícita, em alguns momentos encontraram obstáculos que questionavam sua capacidade de liderança tão somente pelo seu gênero, ainda que de forma velada. Esses episódios revelam que, mesmo de forma sutil, ainda existem barreiras que precisam ser superadas para conquistar o reconhecimento no setor.

Observa-se que a entrevistada 1 relatou que enfrentou preconceitos principalmente no início de sua trajetória, quando percebia que alguns clientes e colaboradores preferiam tratar diretamente com seu marido, subestimando sua competência apenas por ser mulher. Deve-se deixar claro que o esposo da entrevistada 1 não trabalha no mesmo ramo, somente acompanhando a esposa em viagens nas negociações. Essa preferência pelo contato com uma figura masculina refletia uma visão enraizada do setor que ainda associa a liderança e as decisões técnicas aos homens, exigindo que ela, constantemente, reafirmasse sua posição e capacidade de liderança para ser levada a sério.

Embora ela reconheça que no Brasil a presença feminina tem ganhado mais espaço e respeito no setor, ainda enfrenta desafios em negociações internacionais, especialmente em culturas onde as mulheres não são vistas como líderes em potencial. Um exemplo marcante foi uma negociação com clientes da Índia, em que ela notou que os indianos voltavam sua atenção ao marido, mesmo ele não sendo a pessoa responsável pelo negócio. Porém, esses

mesmos indianos vieram posteriormente para o Brasil, e ela pôde demonstrar e transmitir seu conhecimento técnico sobre os negócios e no fim eles a reconheceram como uma boa líder, agradecendo os ensinamentos transmitidos com um ritual indiano.

É interessante ver que o início da carreira da entrevistada 2 foi bem semelhante ao da primeira, pois ela relatou que enfrentou preconceitos que dificultavam sua atuação, especialmente em contextos de negociação e que, por muitas vezes, precisou “fingir que não ouviu comentários machistas”. Ainda notava em diversas ocasiões, assim como a primeira entrevistada, as pessoas se dirigirem primeiro ao seu marido, mesmo que ele não estivesse diretamente envolvido no negócio.

Essas atitudes que desconsideravam sua competência como líder, fizeram com que ela tivesse que se posicionar de maneira firme para seguir como gestora. Com o tempo, à medida que seu trabalho passou a ser reconhecido e ela se consolidou no setor, esses preconceitos diminuíram. Desta forma, ela também destacou que hoje, após muitos anos no mercado, superou essas barreiras e conquistou o respeito de pares e subordinados.

Além disso, a entrevistada 2 reforçou que em suas empresas o quadro de funcionários a maioria são mulheres, muitas também líderes do setor, o que se deve à competência de cada uma. Isso contribui para criar um espaço mais inclusivo e livre de preconceitos e acolhedor para a presença feminina. Cenário que vem se repetindo em suas experiências de negociações internacionais na China, Tailândia e outros países da Ásia, pois ela lida com muitas mulheres que também ocupam posições de liderança, o que facilita a interação.

Mesmo acreditando não ter enfrentado preconceitos explícitos por ser mulher, a entrevistada 3 menciona ter enfrentado resistência em uma situação específica ao tentar implementar novas técnicas e ideias de melhoramento genético em sua propriedade. Apesar dessa oposição, ela percebeu que as dificuldades estavam mais relacionadas à recepção de suas ideias inovadoras do que ao fator de ser uma mulher no comando. Isso demonstra que, para ela, os desafios foram mais técnicos e ligados à aceitação de mudanças.

Ela faz parte do Núcleo Feminino do Agronegócio (NFA), entidade em que ela e demais integrantes do núcleo acreditam que a forma como você se posiciona e se comunica com a equipe é o mais importante, independentemente do gênero. Elas trazem como escopo de atuação que a postura firme e o conhecimento são os principais fatores que garantem o respeito e a aceitação em um ambiente de trabalho.

Em relação ao mercado internacional, houve um único episódio no qual ela teve um problema com um fornecedor durante uma negociação. Contudo, ela optou por não continuar com o negócio, fechando com outro fornecedor, o que demonstra sua capacidade de tomar decisões firmes e de priorizar parcerias que respeitem sua visão e objetivos, sem deixar que possíveis dificuldades nas relações afetem o direcionamento de sua gestão.

Assim, esses episódios mostram que, apesar dos avanços no reconhecimento da liderança feminina, há contextos em que as barreiras culturais são mais rígidas e requerem um esforço adicional para se impor e ser valorizada.

Ao se analisar essa categoria, se tem um certo otimismo, pois percebe-se que a presença da mulher no agronegócio é uma realidade que vem se consolidando no Brasil, trazendo um cenário de diminuição de preconceitos e maior respeito às profissionais envolvidas. Entretanto, observa-se que a questão internacional, ainda está em construção essa participação respeitosa, mas em grande parte das vezes, o problema é mais uma barreira cultural tradicional do que um preconceito propriamente dito pela capacidade e competência da gestora do sexo feminino.

Recomendações para uma maior igualdade de gênero no setor

Nas entrevistas buscou-se ainda trazer ideias e possíveis soluções para fomento de uma maior igualdade de gêneros no setor do agronegócio. Assim, foi pedido que as entrevistadas sugerissem as recomendações para a nova geração de mulheres gestoras (Quadro 4).

Quadro 4. Relato resumido das falas - soluções para uma maior igualdade de gênero no setor

Entrevistada 1	Enfatizou o quanto é importante a educação contínua e capacitação, não apenas técnica, mas também em habilidades de gestão e liderança. Mencionou alguns cursos e treinamentos, como o Master Dairy Administration (MDA), que foram cruciais para desenvolver suas habilidades gerenciais;
	Busca passar seu aprendizado por meio da realização de treinamentos constantes de 4 horas com os novos colaboradores, explicando cada etapa do processo de produção de leite;
	Menciona que adotou estratégias como a implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), que ajudaram a criar um ambiente mais organizado e funcional, o que reduziu a resistência dos funcionários;
	Destacou a importância de contar com um sistema de suporte, tanto no ambiente familiar quanto profissional. O apoio de seu marido foi crucial para sua trajetória, permitindo que ela dividisse responsabilidades e fortalecesse sua liderança;
Entrevistada 2	Sugere que mudanças culturais, tanto no Brasil quanto internacionalmente, são essenciais para criar um ambiente mais igualitário. Programas de liderança que capacitem tanto homens quanto mulheres são parte dessa transformação.
	Destacou que, em sua empresa, mulheres ocupam 80% dos cargos na indústria de processamento, incluindo posições de liderança. Ela menciona que essas mudanças aconteceram naturalmente ao longo do tempo e que na sua empresa eles dão maior importância a competência do que ao gênero;
	Frisa a importância de preparar-se tecnicamente, ser perseverante e demonstrar competência para obter igualdade de oportunidades no agronegócio;
Entrevistada 3	Destaca também que é preciso ter humildade para aprender com as outras pessoas, jogo de cintura e a mente aberta para ver que outras pessoas pensam diferente de você.
	Acredita que o posicionamento e a competência são fundamentais para ser respeitada no agronegócio, independentemente do gênero;
	Sugere que o foco na formação e treinamento da equipe, além de proporcionar cursos e oportunidades de crescimento, são formas de criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo;
	Defende a ideia de contratar mulheres e ressalta que as mulheres podem ser tão competentes quanto os homens no campo;
	Adota em sua fazenda uma gestão mais participativa, onde monta um cronograma com todos os afazeres de cada colaborador e constantemente pergunta a opinião e ideia de cada um.

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistadas foram unânimes em ressaltar a importância de uma boa educação e estar em constante aprendizado, sempre se especializando tanto no assunto técnico quanto sobre gestão de pessoas, mostrando que a educação parece ser o caminho para melhorar as relações e o respeito no setor.

Além disso, é interessante ver o papel que assumiram na promoção da cultura de respeito e equidade dentro de suas empresas, elemento essencial para criar um ambiente mais respeitoso, demonstrando que elas não viram a sua trajetória como algo somente delas e que não pudesse ser compartilhado, o que fica mais evidente quando apontam a importância de incentivarem outras mulheres a entrarem no agronegócio e a desenvolverem suas carreiras.

Desta forma, destaca-se que suas ações destoam dos estudos que indica a ocorrência da “síndrome abelha rainha” (Miltersteiner *et al*, 2020), pois apesar de elas terem passado por

diversos desafios para alcançarem cargos altos, optam por apoiar outras mulheres, para que estas possam crescer sem passar por tantas dificuldades e lutas.

A primeira entrevistada sugeriu diversas soluções para promover uma maior igualdade de gênero no agronegócio, enfatizando a importância da educação contínua e capacitação. Ela acredita que não basta ter somente o conhecimento técnico, pois é essencial também desenvolver habilidades de gestão e liderança para ocupar posições de destaque. Nesse sentido, destacou a relevância de cursos e treinamentos específicos, como o Master Dairy Administration (MDA), que foram fundamentais para aprimorar sua competência como gestora.

Para integrar novos colaboradores e criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo, ela ministra treinamentos regulares de aproximadamente 04 horas, nos quais detalha cada etapa do processo de produção de leite. Esses treinamentos ajudam a alinhar a equipe, facilitando a integração e reforçando a importância de cada colaborador no processo. Ela percebeu que, ao mostrar aos funcionários que as orientações vinham de uma pessoa preparada e experiente, conseguia quebrar resistências que poderiam ter raízes em preconceitos. Destacou ainda que, frequentemente, oferece oportunidades de estágio e aprendizado a mulheres nessas áreas.

Ela também adotou a estratégia de implementar Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), que trouxeram maior organização e clareza para as tarefas do dia a dia. Isso contribuiu para reduzir a resistência inicial de alguns funcionários, ajudando a criar um ambiente mais estruturado e receptivo, onde o foco está nos resultados e na eficiência, independentemente do gênero.

Além do ambiente profissional, a entrevistada 1 ressaltou a importância de contar com um sistema de suporte no âmbito familiar. O apoio do seu marido foi um fator crucial em sua trajetória, permitindo que ela dividisse responsabilidades e fortalecesse sua liderança. Por fim, destacou que as mudanças culturais são essenciais, tanto no Brasil, quanto em nível internacional, para a criação de um ambiente mais igualitário. Ela acredita que programas de liderança que ofereçam capacitação para homens e mulheres são uma parte fundamental dessa transformação, pois ajudam a construir uma visão mais inclusiva e colaborativa no setor.

A entrevistada 2 destacou a importância de um ambiente de trabalho que valorize a competência acima do gênero. Em sua empresa, 80% dos cargos na indústria de processamento são ocupados por mulheres, incluindo posições de liderança. Ela observa que essas mudanças ocorreram de forma natural ao longo do tempo, à medida que a empresa foi focando nas habilidades e capacidades dos colaboradores, independentemente de serem homens ou mulheres. O que demonstra que as mulheres, nesses casos, são mais capazes.

Destacou que na sua empresa ela prioriza criar um ambiente onde o respeito fosse premissa básica e qualquer comportamento discriminatório fosse prontamente enfrentado. Contudo, para alcançar maior igualdade de oportunidades, enfatiza a necessidade das mulheres se prepararem tecnicamente, serem perseverantes nos seus objetivos e demonstrarem sua competência no dia a dia. Segundo ela, esse caminho é fundamental para que as mulheres ganhem espaço e sejam reconhecidas em um ambiente tradicionalmente dominado por homens.

Ainda, resalta que é essencial ter humildade para saber reconhecer os erros e aprender com outras pessoas, ter jogo de cintura para lidar com situações que muitas vezes fogem do controle e ter uma mente aberta e buscar cada vez mais o conhecimento e capacitação. Essas atitudes para novas ideias e de adaptação a diferentes formas de pensar, contribuem para um ambiente de trabalho mais colaborativo.

A entrevistada 3 disse que precisou investir em cursos de gestão, técnicas de inseminação e melhoramento genético, pois entendeu que o conhecimento técnico era fundamental para conquistar respeito e posição de destaque. Assim, enfatiza que uma postura

assertiva e a competência são fundamentais para ganhar respeito no setor, pois, para ela, a superação de barreira está diretamente ligada à firmeza no posicionamento e ao domínio das atividades, demonstrando que o que realmente importa são o conhecimento e a habilidade.

Para promover um ambiente mais inclusivo, ela sugere investir na capacitação e no treinamento contínuo da equipe, oferecendo cursos e oportunidades de desenvolvimento a todos os colaboradores, acreditando, desta feita, que essa prática não apenas melhora o desempenho do grupo, mas também cria condições para que as mulheres possam evidenciar suas capacidades e avançar na carreira.

Ela, assim como as outras entrevistadas, também apoia a contratação de mulheres, reforçando que elas possuem as mesmas competências que os homens nas tarefas do campo e sempre incentivou jovens estagiárias a seguirem carreira no setor. Esse princípio guia sua gestão, que prioriza oferecer as mesmas oportunidades a todos, considerando a competência e o comprometimento de cada um.

Além disso, adota uma abordagem de gestão participativa em sua fazenda, focada no respeito e na valorização da equipe, procurando sempre ouvir as sugestões de todos, o que ajudou a estabelecer um ambiente mais colaborativo. Nesse modelo de gestão é elaborado um cronograma detalhado com as tarefas de cada membro da equipe, incentivando também a participação de cada um, sendo visto como uma prática que favorece a inclusão, por assegurar que todos tenham voz e possam contribuir para a construção de um ambiente mais colaborativo.

Em suma, ela acredita que postura e maneira de se comunicar são fundamentais para superar preconceitos e consolidar sua posição de liderança, o que denota outra semelhança entre as três entrevistadas, que é o seu perfil empreendedor. Para atuar nesse setor, além de dar continuidade ao negócio da família, elas precisaram provar também capacidade na inovar na gestão. Por isso, todas elas destacam a importância de buscar qualificação, especialização e constante estudo, tanto acadêmico quanto como gerenciar pessoas.

Todas as entrevistadas afirmam ter uma perspectiva otimista sobre a evolução do setor, acreditam que a crescente participação feminina em cursos técnicos é um indicativo de que o mercado está se tornando mais receptivo às mulheres. Também observam que a entrada de mais mulheres nas áreas de ciências agrárias e em cargos de liderança tem facilitado a mudança de mentalidade no setor.

Elas acreditam que a presença de outras mulheres em posições de destaques, tanto no mercado interno, quanto em negociações internacionais, tem contribuído para uma maior igualdade de oportunidade. Porém, ressaltam que a superação dos preconceitos depende muito da postura e da iniciativa de cada uma em demonstrar seu valor e competência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário do aumento no número de lideranças femininas no agronegócio este trabalho explorou a participação das mulheres no agronegócio, particularmente em posições de liderança, destacando a construção de sua jornada e os desafios que enfrentam ao ocupar esses cargos, ainda apresentando as principais estratégias adotadas por elas para que elas conseguissem respeito de seus pares e subordinados. Neste sentido foi criada uma pesquisa de caráter descritivo com natureza qualitativa baseada em entrevistas com mulheres em cargos de liderança em empresas do agronegócio, cujos dados foram categorizados e após analisados com base na análise de conteúdo

Assim, percebeu-se que, apesar de elas encontrarem algumas dificuldades no início da carreira, hoje já não enxergam grandes desafios e preconceitos no mercado interno. Ainda, evidenciaram que ainda que haja uma grande resistência no mercado internacional, isso se releva muito mais por uma questão cultural do que pelo preconceito em si. Há um importante

papel destacado por elas na qualificação técnica, o conhecimento profundo das atividades do agronegócio e a postura assertiva são fundamentais para que as mulheres conquistem respeito e consolidem suas posições de liderança. Além disso, ficou claro que a transformação do ambiente organizacional é um passo importante para a promoção da igualdade, sendo que as entrevistadas têm buscado criar culturas empresariais que valorizam o respeito e a inclusão, incentivando a participação de mulheres em diversas funções, desde estágios até cargos de liderança.

Em suma, a análise das entrevistas revelou que, embora ainda hajam alguns desafios para as mulheres que buscam posições de liderança no agronegócio, elas estão gradualmente transformando o setor por meio de suas práticas de gestão e liderança. A capacidade de adaptação, o investimento em formação e a construção de um ambiente de trabalho respeitoso e inclusivo são algumas das estratégias essenciais para promover uma maior igualdade de gênero.

Esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre o papel das mulheres no agronegócio, mostrando que, com persistência e competência, elas podem ocupar e transformar espaços tradicionalmente masculinos, abrindo um grande caminho para um futuro mais inclusivo no setor. Contudo, por se tratar uma pesquisa limitada a poucas entrevistas, percebe-se que os resultados produzidos podem ser melhorados com base em novos estudos, como, por exemplo, em estudos com mais participantes ou divididos por setores dentro do agronegócio.

REFERÊNCIAS

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Tese de Doutorado.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Bookman: Porto Alegre, 2019.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA).

Mulheres no Agronegócio. 2018. Disponível em:

https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_FINAL.pdf.

Acessado em: 20 jan. 2024.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). **PIB do Agronegócio**. 2025. Disponível em:

<https://www.cepea.org.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 17 jun. 2025.

CERIBELI, Harrison Bachion; ROCHA, Guilherme Barcellos de S.; PEREIRA, Mariana Rosendo. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. **Diálogo**, n. 36, p. 09-24, 2017.

CERIBELI, H. B.; LOPES, K. S. M.; MACIEL, G. N.. Liderança feminina: Um movimento em constante construção. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506**, v. 18, n. 1, p. 132-156, 2021.

FRANCESCHINI, A. A integração das mulheres no agronegócio. **Agroanalysis**, 37(4): 7-10. 2017.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, 16(3): 331-344. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. 3ª ed., n.38, 2024.

KHOURY, K.. **Liderança é uma questão de atitude**. 4. ed. Senac: 2019.

LEÓN, L. P. **Mulheres recebem 20% a menos que homens no Brasil**. Agência Brasil. Economia. Publicado em 07/04/2025. Brasília. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B.. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: LIMONGI-FRANCA, et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MILTERSTEINER, R. K. *et al.*. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406–423, abr. 2020.

NATALI, A. K. de L. M.. O Exercício da Liderança Feminina em Ambientes Corporativos. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 250–257, 2024. DOI: 10.17921/2448-2129.2023v24n2p250-257.

RESENDE, E. M. de; HORTA, P. M. do V. MULHERES NA GESTÃO DE NEGÓCIOS: SUPERANDO DESAFIOS E CONSTRUINDO TRAJETÓRIAS DE SUCESSO. **Gestão-Revista Científica**, v. 6, n. 2, 2024.

RIBEIRO, Adriana Garrido; SILVA, Rogerio Sales. Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA / Female Leadership: The Challenges of Women in Organizational Leadership. **ID on line. Revista de psicologia**, [S. l.], v. 16, n. 60, p. 316–329, 2022. DOI: 10.14295/online.v16i60.3419.

ROSSATO, A.; ZONATTO, P. A. F.; NORA, L. D. D. Mulheres gestoras: os principais desafios da liderança feminina no agronegócio. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S. l.], v. 13, n. 23, p. 53–83, 2023. DOI: 10.18815/sh.2023v13n23.626..

SARAIVA, J. S; MARIANO, F. Z.; OLIVEIRA, C. S. de. Desigualdade de oportunidade de gênero: Impacto do Programa de Liderança Feminina sobre a ocupação de cargos de gestão. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 68–106, 2025. DOI: 10.54766/rberu.v19i1.1132.

SILVA, G. B. da; PAZ, H. C.; SILVA, A. M. V. da O estilo de liderança nas organizações: Leadership style in organizations. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3408-e3408, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i1.3408.

SILVA, A. A. da *et al.* Práticas e Comportamentos de Liderança na Gestão Feminina em Organização Familiar. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 16, n. 6, p. e4946, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i6.4946.

SOBRAL, S.; RIBEIRO, C. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 57-76, 1 jan. 2018.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. de L. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação em Revista**, v. 41, p. e49377, 2025.

APÊNDICE

Perguntas semiestruturadas utilizadas nas entrevistas (Quadro 5).

Quadro 5. Roteiro da entrevista semi estruturada*.

Pergunta 1	Como você iniciou sua carreira no agronegócio?
Pergunta 2	Na sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados por mulheres no agronegócio?
Pergunta 3	Como você lidou com a discriminação de gênero ou estereótipos no ambiente agrícola?
Pergunta 4	Quais estratégias você adotou para liderar efetivamente em um setor historicamente dominado por homens?
Pergunta 5	Quais são os principais desafios que você enfrentou ou ainda enfrenta ao negociar com mercados internacionais, e como tem lidado com as barreiras culturais?
Pergunta 6	Quais passos você recomendaria para mulheres que desejam progredir em suas carreiras no setor?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: *Por se tratar de uma pesquisa com seres humanos, houve a apresentação e aprovação do seu projeto em 10/04/2024, estando registrado no CAAE sob o nº 77541824.2.0000.9927.