

Desafios da Liderança Feminina em uma Empresa do Agronegócio: Um Comparativo entre a Percepção de Líderes Homens e Mulheres

LORRAINY ROSA DA SILVA LONGUINHO

E-mail: rosals1@live.com

USP - ESALQ

ADALBERTO ZORZO

E-mail: adalberto.zorzo@fatec.sp.gov.br

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Araras

ANA JULIA DE ARAUJO COSTA SOLDATTI

E-mail: ana.soldatti@docente.unip.br

Universidade Paulista UNIP

LUMILA SOUZA GIRIOLI CAMARGO

E-mail: lumilagirioli@gmail.com

Universidade Paulista UNIP

CARLOS EDUARDO OLIVIERI

E-mail: carlos.olivieri@terra.com.br

Universidade Paulista UNIP

FABIO ROBERTO SCIAMANA

E-mail: fabioscia@hotmail.com

Universidade Paulista UNIP

FABIO ISAIAS FELIPE

E-mail: ffilipe@usp.br

Universidade Paulista UNIP

Resumo

Este trabalho teve como tema os desafios da liderança feminina no agronegócio, com foco em um comparativo entre a liderança feminina e masculina. O objetivo foi analisar as percepções de mulheres em cargos de liderança quanto à aceitação por parte da equipe de liderados, relacionamento com a gestão e stakeholders, e os desafios diários enfrentados, além de comparar essas percepções com as dos homens. A metodologia adotada incluiu uma revisão teórica e um estudo de caso em uma empresa do agronegócio, no qual foram aplicados questionários para coletar dados sobre a experiência de homens e mulheres que exercem função de liderança no agronegócio. Na empresa pesquisada, observou-se que ainda há uma discrepância significativa de gênero quando se trata de tratamento, especialmente em termos de credibilidade e reconhecimento de competências. As mulheres enfrentam mais questionamentos, embora os homens em certos níveis de liderança também percebam desafios relacionados à pressão por desempenho. O tratamento diferenciado por parte dos liderados, em especial, surpreende no caso dos homens, e sugere a necessidade de uma maior investigação sobre expectativas e percepções de gênero no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Gênero. Agronegócio. Desafios. Liderança feminina.

Abstract

This work had as its theme the challenges of female leadership in agribusiness, focusing on a comparison between female and male leadership. The objective was to analyze the perceptions of women in leadership positions regarding acceptance by the team, relationship with management and stakeholders, and the daily challenges faced, in addition to comparing these perceptions with those of men. The methodology adopted included a theoretical review and a case study, in which questionnaires were applied to collect data on the experience of leaders in agribusiness. The main results indicated that women face cultural and structural barriers, needing to demonstrate their technical skills continuously to gain acceptance and recognition. Men, on the other hand, are accepted more immediately in their leadership roles. The data analysis also pointed out that most women reported having faced some type of gender-related problem in their professional career, which reinforces the need for inclusive policies and the promotion of gender equality in the sector. It was concluded that, despite the advances, there are still many challenges to be overcome by women so that they can achieve full and successful leadership in agribusiness.

Key words: Leadership. Gender. Agribusiness. Challenges. Equity.

INTRODUÇÃO

O agronegócio é um setor vital para a economia brasileira, responsável por uma grande parcela das exportações e da geração de empregos no país (CEPEA, 2023). Historicamente, este setor foi dominado por uma força de trabalho predominantemente masculina, e a liderança, em particular, sempre foi um espaço onde as mulheres encontraram mais barreiras para entrar (BARBOSA, 2013). No entanto, nas últimas décadas, tem-se observado um crescimento significativo da participação feminina, tanto no mercado de trabalho agrícola quanto em posições de liderança, o que tem contribuído para uma nova dinâmica na gestão dentro do agronegócio (ARANTES et al., 2024).

Ainda que a presença feminina tenha se expandido no setor, as mulheres enfrentam desafios que vão além das questões organizacionais típicas, como a superação de estereótipos de gênero e barreiras culturais (BERLATO; ANDRETTA; FERNANDES, 2023). Estudos indicam que mulheres em cargos de liderança no agronegócio relatam situações frequentes de subestimação de suas capacidades, resistência por parte de subordinados e colegas, além da necessidade constante de comprovar suas competências (JOIA; ORFÃO, 2023). Esses obstáculos são agravados por um ambiente de trabalho ainda predominantemente masculino, onde as normas e práticas tradicionais muitas vezes colocam as mulheres em desvantagem (ROSSATO; ZONATTO; DALLA NORA, 2023). A pesquisa "Todas as Mulheres do Agronegócio", conduzida pela ABAG em 2017, revela que uma grande parcela das mulheres no setor sente que sua liderança é questionada com mais frequência do que a de seus colegas homens (SNA, 2017). Esses resultados são confirmados por relatórios mais recentes, que destacam a persistência da desigualdade de gênero nas posições de gestão no agronegócio brasileiro, embora haja sinais de progresso na redução dessas diferenças (ABAG, 2021). Além disso, a pesquisa conduzida pelo movimento Agroligadas em 2021 mostrou que, apesar de ainda existirem percepções significativas de desigualdade, muitas mulheres também reconhecem avanços na forma como são tratadas e vistas em suas funções de liderança (MUNHOZ, 2023).

Esses dados indicam que a liderança feminina no agronegócio está em um processo de transformação, com mais mulheres assumindo cargos de gestão e

enfrentando os desafios de um setor que está, aos poucos, tornando-se mais inclusivo (CIELO; WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2014). Contudo, a pressão por melhores resultados, juntamente com o preconceito velado ou explícito, ainda impõe obstáculos adicionais às mulheres em relação aos seus pares masculinos (OLIVEIRA; SANTOS, 2022). Portanto, torna-se crucial analisar e compreender essas diferenças e seus impactos na atuação profissional de mulheres e homens líderes.

Deste modo o objetivo geral deste trabalho é analisar o panorama da liderança em uma empresa do setor agropecuário, com ênfase nos desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança e comparando essas experiências com as dos homens. Já os objetivos específicos são: compreender as percepções das mulheres em relação à aceitação por parte da equipe, o relacionamento com a gestão e os stakeholders e os desafios diários da função, além de comparar essas percepções com as dos homens em cargos de liderança,

O problema de pesquisa é: quais são os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em comparação com homens, e como esses desafios são influenciados por fatores como viés de gênero, preconceitos, desigualdades de oportunidades e expectativas sociais? A hipótese é que as mulheres enfrentam desafios distintos e, por vezes, mais difíceis que os homens, principalmente em função das barreiras de gênero. A pesquisa visa comprovar que esses obstáculos afetam a progressão de suas carreiras, limitando o acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional.

A justificativa para este estudo reside na relevância de fomentar o debate sobre a liderança feminina no agronegócio, setor fundamental para a economia brasileira e que precisa se modernizar em termos de equidade de gênero. Estudos como o de Chaves e Dornelas (2024) evidenciam que a presença de mulheres em cargos de liderança não apenas promove a diversidade, mas também impulsiona a inovação e a inclusão, fatores essenciais para a sustentabilidade a longo prazo.

METODOLOGIA

A metodologia adotada para este trabalho baseia-se em uma revisão da literatura dos métodos qualitativo e quantitativo, com foco na análise comparativa dos desafios enfrentados por mulheres e homens em posições de liderança no agronegócio. A revisão da literatura abrangeu estudos que utilizam abordagens mistas, conforme sugerido por Creswell (2014), em que a combinação de métodos qualitativos e quantitativos possibilita uma compreensão mais abrangente e detalhada do fenômeno estudado.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2012), busca compreender as percepções e experiências dos indivíduos em seu contexto social, o que foi essencial para explorar as vivências subjetivas dos líderes no agronegócio. O método quantitativo, por sua vez, visa quantificar essas percepções para identificar padrões e tendências estatisticamente significativas (Gil, 2019). Ao integrar essas abordagens, o estudo proporcionou uma análise robusta das diferenças de gênero na liderança, conforme recomendado por Bryman (2016).

Os instrumentos de coleta de dados também foram revisados a partir da literatura. Os questionários são amplamente utilizados em pesquisas quantitativas para coletar dados de forma estruturada e comparável (Marconi e Lakatos, 2017). Estudos como o de Flick (2013) ressaltam que a inclusão de perguntas abertas em

questionários quantitativos oferece uma oportunidade para coletar dados qualitativos mais ricos, alinhando-se à abordagem mista adotada neste estudo.

Além disso, o processo de seleção dos participantes seguiu critérios baseados em estudos sobre amostragem intencional, conforme discutido por Patton (2015), visando garantir a representatividade e a diversidade dentro da empresa agropecuária analisada. A amostra foi composta por 20 colaboradores, sendo 10 mulheres e 10 homens, todos em cargos de liderança, permitindo uma comparação balanceada entre os gêneros, conforme recomendado por Yin (2018) em estudos de caso. Cabe destacar que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa e registrada na Plataforma Brasil sob o número CAAE: 79052824.4.0000.9927.

A análise dos dados foi realizada com base em técnicas de categorização de respostas, conforme o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016). Este processo permitiu identificar padrões nas respostas qualitativas, ao mesmo tempo em que as comparações quantitativas entre os gêneros foram realizadas por meio de análise estatística descritiva, como sugerido por Hair et al. (2019).

Por fim, os resultados foram confrontados com a literatura existente, permitindo uma reflexão crítica sobre as similaridades e divergências entre os dados coletados e as teorias discutidas, conforme o método comparativo sugerido por Maxwell (2013). Isso permitiu uma análise detalhada das percepções dos participantes, situando os achados do estudo no contexto mais amplo da liderança no agronegócio.

1.0 PERCEPÇÕES SOBRE A ACEITAÇÃO PELA EQUIPE

As mulheres em cargos de liderança no agronegócio enfrentam barreiras culturais e estruturais significativas. Segundo Arantes et al. (2024), o agronegócio é um setor historicamente dominado por homens, e há uma resistência à liderança feminina, o que resulta na percepção de que as mulheres são menos aptas a lidar com a complexidade técnica do setor. Isso impacta diretamente a aceitação das mulheres como líderes, principalmente entre subordinados acostumados a trabalhar sob liderança masculina.

Um dos principais obstáculos que as mulheres líderes enfrentam é o preconceito inconsciente. Silva e Redin (2020) apontam que, em muitas situações, as capacidades das mulheres são subestimadas, e suas decisões são contestadas com mais frequência do que as de seus colegas homens. Essa desconfiança inerente impõe uma barreira adicional para a aceitação plena das mulheres em posições de liderança.

Essa situação é agravada pela percepção de que as mulheres precisam provar continuamente sua competência técnica para serem aceitas. Cielo, Wenningkamp e Schmidt (2014) destacam que, em setores como o agronegócio, onde o conhecimento técnico é altamente valorizado, as mulheres enfrentam uma pressão maior para demonstrar suas habilidades. Essa necessidade constante de legitimação reforça as dificuldades de aceitação que elas enfrentam.

Empresas familiares ou tradicionais, onde as dinâmicas patriarcais são mais enraizadas, tendem a acentuar essas dificuldades. Zwang e Rocha (2021) observam que, nessas organizações, as líderes femininas enfrentam resistência não apenas de subordinados, mas também de seus superiores e colegas, que enxergam sua ascensão como uma ruptura das normas estabelecidas, criando um ambiente de desafio constante.

As dificuldades de aceitação também permeiam as relações das mulheres líderes com seus pares masculinos. Joia e Orfão (2023) afirmam que, em muitos casos, os homens demonstram relutância em aceitar as mulheres como iguais, especialmente em áreas tradicionalmente masculinas. Isso contribui para a marginalização das mulheres nas decisões estratégicas e nas esferas de poder dentro das empresas.

Essas barreiras de aceitação estão intrinsecamente ligadas às expectativas de gênero. Como apontam Barbosa (2013) e Arantes et al. (2024), as mulheres em cargos de liderança frequentemente se veem na necessidade de equilibrar comportamentos assertivos com empatia, a fim de atender às expectativas culturais que rotulam as mulheres como "emocionais" e os homens como "autoridades". Esse equilíbrio pode ser exaustivo e aumentar a carga emocional sobre as líderes femininas.

Mesmo quando aceitas em posições de liderança, as mulheres continuam a enfrentar o "teto de vidro". De acordo com a pesquisa da ABAG (2021), apesar do aumento no número de mulheres em cargos de liderança, a progressão para posições de alta gestão permanece limitada. Esse fenômeno está relacionado à falta de aceitação plena de suas equipes e superiores, criando barreiras invisíveis, mas poderosas, à ascensão profissional.

O preconceito explícito também desempenha um papel importante na aceitação das mulheres em cargos de liderança no agronegócio. Chaves e Dornelas (2024) destacam que, embora o setor esteja em transformação, atitudes sexistas ainda são comuns, afetando diretamente a maneira como as mulheres são vistas por seus subordinados e colegas. Para enfrentar esse desafio, é fundamental que políticas organizacionais promovam a inclusão e a aceitação da liderança feminina.

A aceitação ou rejeição da liderança feminina afeta diretamente o desempenho das mulheres em cargos de chefia. Arantes et al. (2024) apontam que a aceitação aumenta a autoconfiança e a motivação das líderes femininas, resultando em um desempenho mais eficaz. No entanto, a rejeição cria um ambiente hostil que compromete tanto a saúde mental quanto a eficácia dessas líderes.

Quando rejeitadas, as mulheres líderes têm dificuldade em gerir suas equipes de maneira eficaz. Joia e Orfão (2023) ressaltam que a falta de aceitação pode criar um ambiente de trabalho hostil, onde a cooperação é prejudicada e a produtividade diminui. Esse tipo de ambiente torna difícil a implementação de mudanças estratégicas e a condução eficaz da equipe.

Finalmente, a aceitação plena da liderança feminina não só melhora o desempenho organizacional, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Munhoz (2023) afirma que, em organizações que promovem a aceitação da liderança feminina, há maior engajamento e respeito entre equipes, o que se reflete diretamente em resultados mais positivos e em um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

2. 0 -RELACIONAMENTO COM A GESTÃO E OS STAKEHOLDERS

O relacionamento entre líderes, gestão e stakeholders no agronegócio é essencial para o sucesso organizacional, porém, marcado por desafios que refletem as diferenças de gênero. Mulheres em cargos de liderança enfrentam obstáculos adicionais, em parte por conta de estereótipos de gênero que subestimam suas capacidades em comparação aos homens (ARANTES et al., 2024). Isso cria um ambiente de maior pressão para que elas

demonstrem continuamente suas competências, especialmente em suas interações com gestores e stakeholders, o que impacta negativamente suas atuações.

Em comparação, homens tendem a ser percebidos como líderes mais naturalmente adequados para lidar com questões estratégicas e operacionais no agronegócio (BARBOSA, 2013). Essa percepção cultural favorece a aceitação de suas decisões sem a necessidade constante de comprovação de habilidades. Essa disparidade impõe às mulheres o desafio de equilibrar características associadas à liderança masculina, como a assertividade, e expectativas tradicionais de empatia e colaboração atribuídas ao gênero feminino (ARANTES et al., 2024).

Mulheres líderes precisam enfrentar esses estereótipos de gênero enquanto se relacionam com a gestão. Muitas vezes, elas são vistas como menos aptas a tomar decisões rápidas e estratégicas, o que resulta em menor confiança por parte de superiores (ABAG, 2021). A ausência de políticas organizacionais que incentivem a igualdade de gênero agrava essa situação, já que falta representatividade feminina nos altos cargos de gestão, dificultando a valorização das opiniões e decisões de mulheres líderes.

Além disso, o viés inconsciente nas interações entre gestores e líderes femininas afeta profundamente o desenvolvimento profissional das mulheres (MUNHOZ, 2023). Mesmo em situações em que o preconceito não é explicitamente verbalizado, a tendência de interromper mulheres em reuniões ou desvalorizar suas contribuições reforça uma cultura de desigualdade. Isso impõe à mulher uma sobrecarga emocional e profissional, aumentando a necessidade de se provar continuamente.

Outro fator que prejudica o relacionamento das mulheres com a gestão é a dupla jornada enfrentada por muitas delas. Segundo Silva e Redin (2020), o fato de as responsabilidades familiares recaírem mais sobre as mulheres é frequentemente percebido pela gestão como uma barreira para o desempenho profissional. Isso cria um julgamento injusto sobre a capacidade de as mulheres se dedicarem totalmente ao trabalho, apesar de desempenharem suas funções com competência.

A falta de oportunidades de mentoria e desenvolvimento profissional para mulheres no agronegócio é mais um obstáculo enfrentado por elas em sua relação com a gestão. Muitas organizações carecem de redes de apoio e programas voltados ao empoderamento feminino, o que limita o avanço das mulheres a posições de liderança (MUNHOZ, 2023). Isso afeta diretamente sua capacidade de lidar com a gestão de maneira assertiva e conquistar respeito no ambiente corporativo.

Por outro lado, homens líderes tendem a enfrentar menos desafios ao interagir com a gestão. Isso ocorre porque o estilo de liderança mais autoritário e direto, frequentemente associado aos homens, é melhor aceito e valorizado pelos gestores no agronegócio (CIELO; WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2014). Essa aceitação cultural facilita a comunicação entre homens líderes e a alta gestão, criando um ambiente de maior cooperação e apoio.

Além da interação com a gestão, o relacionamento com stakeholders também é influenciado por questões de gênero. As mulheres frequentemente enfrentam barreiras relacionadas à desconfiança por parte de stakeholders sobre sua capacidade de liderar e tomar decisões estratégicas (ARANTES et al., 2024). Clientes e fornecedores muitas vezes subestimam suas habilidades, exigindo que as mulheres demonstrem competência repetidamente em negociações e decisões importantes.

Em contraste, os homens são frequentemente vistos como mais aptos para lidar com negociações complexas, devido à associação cultural entre masculinidade e poder de decisão (BARBOSA, 2013). Isso dá a eles uma vantagem inicial ao construir relações com stakeholders, uma vez que são percebidos como naturalmente mais confiáveis e capazes, sem precisar provar continuamente seu valor.

A liderança colaborativa, muitas vezes associada às mulheres, pode ser tanto uma vantagem quanto um desafio nas relações com stakeholders. Embora esse estilo de liderança promova confiança e relações de longo prazo, ele também pode ser visto como uma fraqueza em situações que exigem decisões mais rápidas e firmes (JOIA; ORFÃO, 2023). Assim, mulheres precisam equilibrar essa abordagem colaborativa com momentos de assertividade, o que exige ainda mais habilidade nas interações com stakeholders.

Por fim, o estabelecimento de redes de apoio, como o movimento AgroLigadas, tem sido uma estratégia eficaz para que mulheres líderes superem os desafios enfrentados nas relações com stakeholders (MUNHOZ, 2023). Essas redes oferecem suporte e oportunidade de troca de experiências, ajudando as mulheres a fortalecerem suas habilidades de negociação e a construir relações profissionais mais equilibradas e eficazes, garantindo seu sucesso na liderança dentro do agronegócio.

3.0 -DESAFIOS DIÁRIOS NA EXECUÇÃO DA FUNÇÃO

Os desafios operacionais enfrentados por homens e mulheres líderes no agronegócio refletem as diferenças de gênero existentes no setor. Homens, frequentemente vistos como mais adequados para funções operacionais devido a estereótipos de masculinidade, enfrentam menos resistência ao assumir responsabilidades ligadas à gestão de processos e ao uso de tecnologia no campo (BARBOSA, 2013). Esse viés, que associa habilidades técnicas a competências masculinas, facilita o trabalho diário dos homens em funções operacionais.

Por outro lado, as mulheres líderes no agronegócio encontram obstáculos adicionais relacionados à percepção de que são menos capazes de lidar com questões técnicas e operacionais (ARANTES et al., 2024). Esse preconceito exige que as mulheres demonstrem continuamente sua competência, o que não é esperado de seus colegas homens. A necessidade constante de provar suas habilidades técnicas em ambientes predominantemente masculinos cria uma sobrecarga para as mulheres, que precisam lidar com desafios operacionais e, ao mesmo tempo, combater os estereótipos de gênero.

Além disso, as mulheres enfrentam dificuldades em obter o mesmo nível de autoridade operacional que os homens, especialmente em ambientes de trabalho onde a presença masculina é dominante. Em muitos casos, as decisões operacionais feitas por mulheres são questionadas com maior frequência do que as decisões de homens, criando um ambiente onde as mulheres precisam ser mais assertivas e resilientes para exercerem suas funções (JOIA; ORFÃO, 2023). Esse cenário afeta diretamente a maneira como as líderes gerenciam as operações diárias no agronegócio.

A conciliação entre demandas profissionais e pessoais é um dos maiores desafios enfrentados pelas mulheres líderes no agronegócio, devido à tradicional divisão de gênero nas responsabilidades familiares. Muitas mulheres acumulam responsabilidades ligadas à casa e à família, além de suas exigências profissionais, criando uma sobrecarga que afeta seu desempenho e bem-estar (CIELO;

WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2014). Esse desafio é menos comum entre os homens, que costumam ser menos pressionados pelas responsabilidades domésticas.

Enquanto os homens tendem a focar mais exclusivamente em suas funções profissionais, as mulheres precisam desenvolver estratégias para equilibrar ambas as esferas da vida. Muitas líderes do agronegócio relatam que, apesar de demonstrarem competência em seus cargos, enfrentam um julgamento social que questiona sua capacidade de se dedicarem igualmente ao trabalho e à família (BARBOSA, 2013). Isso contribui para uma pressão adicional, que impacta tanto o desempenho profissional quanto a qualidade de vida.

Para enfrentar esse desafio, muitas mulheres líderes no agronegócio recorrem a redes de apoio, como a família e profissionais, para auxiliá-las nas responsabilidades pessoais. Além disso, algumas organizações começam a adotar políticas de flexibilidade de horários e apoio à maternidade, o que ajuda as mulheres a equilibrar suas funções. Contudo, essas políticas ainda são pouco comuns no setor, e as mulheres continuam a carregar um fardo desproporcional em comparação aos homens (MUNHOZ, 2023).

A trajetória de desenvolvimento de carreira das mulheres no agronegócio é marcada por uma série de obstáculos, muitos dos quais estão diretamente relacionados aos estereótipos de gênero e à falta de políticas de igualdade dentro das empresas. As mulheres enfrentam dificuldades para avançar na carreira devido à percepção de que não estão tão preparadas quanto os homens para assumir cargos de maior responsabilidade (ARANTES et al., 2024). Esses obstáculos estruturais limitam as oportunidades de crescimento das mulheres.

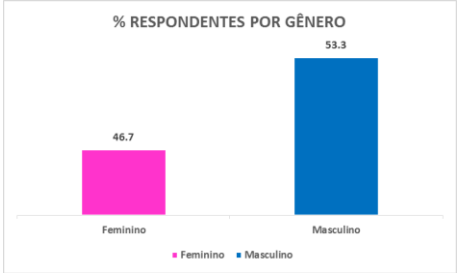
No entanto, muitas mulheres têm superado esses desafios ao adotar estratégias de desenvolvimento de carreira que envolvem a construção de redes de mentoria, a busca por capacitação contínua e a formação de alianças estratégicas dentro e fora da organização (CHAVES; DORNELAS, 2024). Essas redes oferecem apoio e orientação, ajudando as mulheres a enfrentarem as barreiras culturais e organizacionais que limitam sua progressão na carreira. Além disso, muitas líderes investem em aprimoramento profissional e capacitação técnica para fortalecer sua posição no mercado.

O desenvolvimento de carreira também é impulsionado por iniciativas de empoderamento feminino dentro do agronegócio, como programas de liderança voltados para mulheres. Esses programas oferecem treinamento e oportunidades de networking, permitindo que as mulheres ganhem visibilidade e criem oportunidades de avanço (MUNHOZ, 2023). Apesar dos desafios persistentes, as mulheres líderes que adotam essas estratégias têm mostrado resiliência e capacidade de superar as barreiras impostas pela desigualdade de gênero no setor.

4.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas respostas à pergunta 1 do questionário, a maioria dos respondentes do questionário se identifica como do gênero masculino (cerca de 53,3%), enquanto o restante, aproximadamente 46,7%, é do gênero feminino.

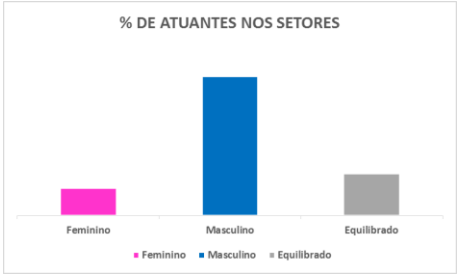
Gráfico 1: Relação de respondentes – homens e mulheres



Fonte: Resultados originais da pesquisa

É possível observar, que nos setores da empresa que foram envolvidos na pesquisa, o número de pessoas do gênero masculino é superior ao número de pessoas do gênero feminino. Para as mulheres, o fato de o público em seus setores ser predominantemente masculino pode influenciar diretamente a maneira como percebem os desafios e como se posicionam em suas funções de liderança. Esse contexto pode contribuir para a sensação de que precisam provar mais sua capacidade e competência em comparação aos homens.

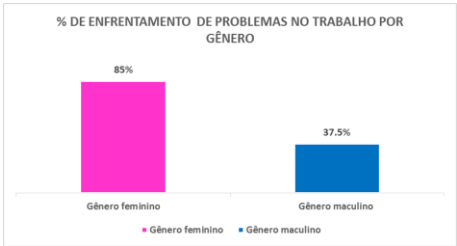
Gráfico 2: Percentual de atuantes (homens e mulheres) nos setores pesquisados



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados sobre problemas enfrentados em função de questões de gênero ao longo da trajetória profissional mostram que a maioria das mulheres respondentes afirmaram ter enfrentado algum tipo de dificuldade relacionada ao gênero em sua carreira. Esse resultado destaca a persistência de barreiras e desafios específicos enfrentados por essas profissionais no agronegócio. Esses números reforçam a necessidade de políticas e práticas organizacionais mais inclusivas que combatam a discriminação de gênero e promovam um ambiente de trabalho mais equitativo no setor (PONTES, 2023).

Gráfico 3: Respondentes que já enfrentaram problemas no trabalho por questões de gênero



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os dados sobre a percepção de diferença de tratamento por parte dos gestores revelam que 29% dos respondentes do gênero feminino identificaram discriminação de gênero em suas interações com os gestores, enquanto nenhum dos homens respondentes relataram ter sentido esse tipo de diferença. Isso indica que, por parte dos gestores, a credibilidade dos homens pode ser menos questionada, sugerindo uma aceitação mais automática de suas habilidades e conhecimentos. Esse tratamento pode ser reflexo de estereótipos de gênero, onde os homens, principalmente em setores como o agronegócio, são vistos como figuras naturais de autoridade. Essa percepção das mulheres pode se exacerbar em ambientes tradicionalmente masculinos, onde elas talvez tenham que provar sua competência repetidamente. Os gestores, nesse caso, podem, conscientemente ou inconscientemente, demonstrar dúvidas quanto às capacidades das mulheres, o que impacta diretamente a confiança e a autonomia das líderes femininas.

Gráfico 4: Percepção de diferença de tratamento motivada por questões de gênero por parte dos gestores

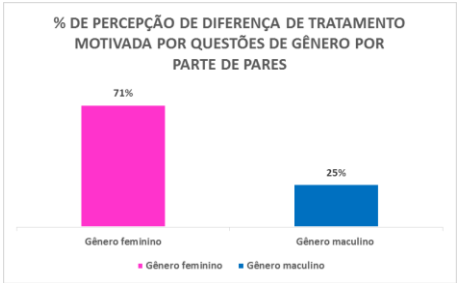


Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação aos pares, as mulheres mostraram encontrar mais desafios em ganhar o respeito e a confiança de seus colegas do que os homens. A presença feminina em cargos de liderança, especialmente em setores dominados por homens, pode ser vista com ceticismo pelos pares, o que pode refletir em um nível mais baixo de confiança em sua expertise. A necessidade de convencer seus colegas de que são igualmente competentes pode se tornar uma pressão adicional no ambiente de trabalho. Para os homens, a credibilidade entre pares tende a ser mais automática, uma vez que são mais frequentemente vistos como “parte do grupo”. Em contextos majoritariamente

masculinos, há uma tendência natural de os homens serem aceitos sem que precisem se esforçar tanto para demonstrar sua capacidade ou legitimidade em cargos de liderança.

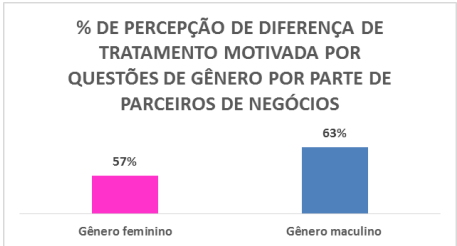
Gráfico 5: Percepção de diferença de tratamento motivada por questões de gênero por parte de pares



Fonte: Resultados originais da pesquisa

A percepção de diferença de tratamento entre os homens respondentes sobre as relações com parceiros de negócios (stakeholders) foi maior em comparação com as mulheres. Este dado é surpreendente, considerando o setor, e pode indicar que, no grupo analisado, os homens também experimentam desafios em suas interações comerciais, embora isso não seja esperado com base em estereótipos comuns.

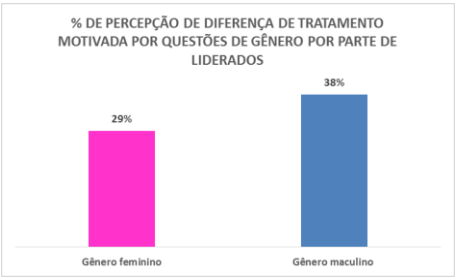
Gráfico 6: Percepção de diferença de tratamento motivada por questão de gênero por parte de clientes e/ou fornecedores



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto a percepção de diferença de tratamento motivada por questão de gênero por parte de liderados, foi possível analisar que os homens notam maior diferença em relação as mulheres. Essa inversão das expectativas tradicionais pode estar relacionada a fatores específicos do ambiente de trabalho ou à forma como os homens são percebidos em suas posições de liderança nesse contexto particular, o que é tradicionalmente incomum. Esse resultado incentiva a investigar mais profundamente a causa dessa percepção diferenciada com o objetivo de conseguir mais insights.

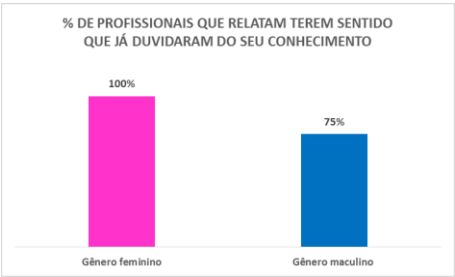
Gráfico 7: Percepção de diferença de tratamento motivada por questão de gênero por parte de liderados



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Todas as mulheres respondentes afirmaram que já sentiram que duvidaram de seu conhecimento ou experiência. Isso pode indicar uma percepção mais aguda de discriminação ou questionamento de autoridade no ambiente de trabalho, o que pode estar relacionado ao fato de que o agronegócio é historicamente um setor dominado por homens. A experiência de estar em um ambiente predominantemente masculino pode influenciar a percepção de suas capacidades serem constantemente questionadas. Embora a maioria dos homens também tenha relatado o mesmo desafio, alguns responderam que nunca sentiram isso. Isso pode sugerir que os homens enfrentam menos esse tipo de descrédito em relação à sua experiência ou conhecimento, o que pode estar relacionado a uma aceitação mais automática de sua competência no ambiente de trabalho.

Gráfico 8: Percepção a respeito da dúvida em relação ao conhecimento do profissional



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para fins de enriquecimento da pesquisa, foi avaliado as palavras mais usadas pelos homens e pelas mulheres para descrever seu estilo de liderança. Entre as mulheres, as palavras mais usadas incluem termos como: engajamento, persuasiva, dedicação e alta performance. Entre os homens, as palavras mais usadas incluem: justo, resolutivo, servidor, colaboração e empatia. Os termos usados pelas mulheres sugerem uma abordagem de liderança mais focada em relacionamentos, dedicação ao trabalho e capacidade de persuadir e envolver a equipe. Isso pode refletir uma visão mais holística e colaborativa de liderança. Já os termos utilizados pelos homens mostram uma tendência a enfatizar a justiça, resolução de problemas e colaboração, mostrando uma abordagem centrada no serviço, mas também com empatia com os colegas de trabalho.

Essas diferenças refletem nuances em como homens e mulheres percebem sua liderança e enfrentam desafios na empresa pesquisada.

CONCLUSÃO

Com base em todos os dados levantados e analisados, podemos tirar algumas conclusões importantes sobre a dinâmica de gênero no ambiente de trabalho na empresa pesquisada, com foco nas interações com gestores, pares, parceiros de negócios e liderados.

As mulheres, em geral, relataram mais desafios em termos de tratamento diferenciado relacionado ao gênero por parte dos pares, gestores e, em menor grau, parceiros de negócios. Isso indica que as mulheres ainda enfrentam obstáculos de credibilidade no setor, onde suas capacidades são questionadas com mais frequência, e elas precisam provar continuamente sua competência.

Embora os homens em alguns casos relatem perceber diferença de tratamento com relação aos parceiros de negócios, de forma geral, eles enfrentam menos desafios relacionados à credibilidade. Isso sugere que os homens podem ser mais facilmente aceitos como figuras de autoridade e competência, o que pode estar relacionado ao ambiente do agronegócio ser historicamente dominado por homens.

Um dos achados mais interessantes é que os homens percebem mais tratamento diferenciado por parte de seus liderados em comparação com as mulheres. Isso pode estar relacionado a uma expectativa de desempenho mais alta ou pressão para cumprir papéis de liderança tradicionais, o que pode gerar essa percepção de falta de confiança ou resistência por parte dos liderados.

Apesar de estereótipos sugerirem que os homens geralmente enfrentam menos resistência, os dados indicam que, em certos aspectos, homens podem sentir maior disparidade no tratamento em relação às mulheres, especialmente nas interações com liderados e parceiros de negócios.

Na empresa pesquisada, ainda há uma discrepância significativa de gênero quando se trata de tratamento, especialmente em termos de credibilidade e reconhecimento de competências. As mulheres enfrentam mais questionamentos, embora os homens em certos níveis de liderança também percebam desafios relacionados à pressão por desempenho. O tratamento diferenciado por parte dos liderados, em especial, surpreende no caso dos homens, e sugere a necessidade de uma maior investigação sobre expectativas e percepções de gênero no ambiente de trabalho.

O presente estudo indicou que existem diferenças nas percepções de homens e mulheres sobre as questões de gêneros levantadas, o que pode ser um reflexo de uma cultura organizacional que afeta ambos os gêneros, mas com um impacto maior sobre as mulheres. Esse cenário destaca a importância de discutir e implementar práticas para reduzir o viés de gênero no ambiente de trabalho e promover uma cultura de igualdade e inclusão.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Cássia da Silva Castro et al. **O agro é masculino**: discriminação profissional de mulheres no agronegócio. Cadernos EBAPE. BR, v. 22, p. e2023-0067, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/KKhhb9J4C4wtYbJcDg5Q8XG/?format=pdf&lang=p>. Acesso em: 09 set 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO AGRONEGÓCIO (ABAG). **Pesquisa sobre a participação feminina no agronegócio brasileiro – Agroligadas**. São Paulo: ABAG, 2021. Disponível em: <https://abag.com.br/pesquisa-sobre-a-participacao-feminina-no-agronegocio-brasileiro-agroligadas/>. Acesso em: 9 set. 2024.
- BARBOSA, R. P. Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho. Revista de Carreiras e Pessoas. **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 36-52, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16533/12411>. Acesso em: 15 mar. de 2024.
- BERLATO, Heliani; ANDRETTA, Danilo; FERNANDES, Thais. “Não se Nasce Mulher, Torna-se”: Impressões das Mulheres Sobre a Carreira no Agronegócio e Seus Espaços. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 485-499, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/WhWJGVhRRYDR83B7tZSkGC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 set 2024.
- CHAVES, Livia Rodrigues; DORNELAS, Myriam. Mulher no agronegócio: um estudo de caso sobre desafios e oportunidades. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20644/14161>. Acesso em: 09 set 2024.
- CIELO, I. D; WENNINGKAMP, K. R; SCHMIDT, C. M. A participação feminina no agronegócio: o caso da Coopavel–Cooperativa Agroindustrial de Cascavel. **Revista Capital Científico**. v. 12, 2014. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2301/99.%202014>. Acesso em: 15 mar.2024.
- JOIA, Fernanda da Silveira; ORFÃO, Laura Helena. O papel da mulher em cargos de liderança no agronegócio. **Revista Estudo & Debate**, v. 30, n. 4, 2023. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3428/2172>. Acesso em: 09 set 2024.
- LOPES, Rafaela Brambilla et al. Mulheres no agronegócio. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/17284/11882>. Acesso em: 09 set 2024.
- MUNHOZ, Julia Gabriella Nogueira Munhoz Julia. Movimento AgroLigadas e a estratégia de comunicação política do agronegócio brasileiro. **Estudos em Comunicação**, v. 1, n. 37, p. 44-52, 2023. Disponível em: <https://ojs.labcom-ifp.ubi.pt/ec/article/view/1269/966>. Acesso em: 09 set 2024.
- OLIVEIRA, Ana Marcia Vieira Leão Cabral; SANTOS, Nivaldo dos. Protagonismo feminino no agronegócio: mecanismos de inserção no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Direitos e Garantias Fundamentais**, v. 8, n. 2, p. 37-57, 2022. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/garantiasfundamentais/article/view/9168/pdf>. Acesso em: 09 set 2024.
- PONTES, Ana Paula Ignácio et al. Empreendedorismo feminino no agronegócio: uma revisão sistemática da literatura. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 21, n. 10, p. 16963-16995, 2023. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1737/1221>. Acesso em: 09 set 2024.
- ROSSATO, Amanda; ZONATTO, Patrínês Aparecida França; DALLA NORA, Lissandro Dorneles. Mulheres gestoras: os principais desafios da liderança feminina no agronegócio. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 13, n. 23, p. 53-83, 2023. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/626/601>. Acesso em: 09 set 2024.
- SILVA, Brenda Ribeiro da; REDIN, Ezequiel. Lugar de mulher é onde ela quiser: os desafios das mulheres no mercado de trabalho dos agronegócios. **Revista Estudo & Debate**, v. 27, n. 3, 2020. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/2531/1697>. Acesso em: 09 set 2024.
- SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA (SNA). **Sumário da Pesquisa Mulheres do Agronegócio 2017**. Rio de Janeiro: SNA, 2017. Disponível em: https://www.sna.agr.br/wp-content/uploads/Sumario_Pesquisa_Mulheres_do_Agro-2017.pdf. Acesso em: 9 set. 2024.
- ZWANG, Andreia; ROCHA, Jaqueline de Jesus. Mulher e liderança no agronegócio. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14305/9417>. Acesso em: 09 set 2024.