

MULHERES NO AGRONEGÓCIO: aspectos do processo de gestão rural sob a perspectiva das gestoras no estado de Mato Grosso do Sul

GABRIELLY MARTINS DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

DENISE BARROS DE AZEVEDO

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

FERNANDA RODRIGUES DE SIQUEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS/CPNA

Introdução

O censo agropecuário realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) detectou que de 4,1 milhões de propriedades rurais no Brasil, 946.075 são gerenciadas por mulheres, ou seja, são agricultoras, administradoras, pesquisadoras e especialistas contribuindo com o desenvolvimento do trabalho no campo (IBGE, 2017).

Problema de Pesquisa e Objetivo

A pesquisa parte da seguinte problemática: Quais as características do processo de gestão rural sob a perspectiva de mulheres gestoras no estado de Mato Grosso do Sul? O objetivo geral do artigo é descrever as características do processo de gestão rural sob a perspectiva de mulheres gestoras no estado de Mato Grosso do Sul.

Fundamentação Teórica

Caracterizada por representar um conjunto de ferramentas voltadas a melhoria do planejamento, organização e controle dos processos empresariais, a Gestão Rural auxilia no processo de tomada de decisão, de modo que o produtor consiga gerenciar as atividades, maximizar a produção, diminuir custos, buscando melhores resultados financeiros. Diversos estudos vêm sendo desenvolvidos tratando do perfil e dos diferenciais da gestão feminina no agronegócio. Além disso, o empoderamento feminino, segundo a definição de Kabeer (1999) apresenta três dimensões de escolha: recursos, agência e realização.

Metodologia

Para esta pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa (RICHARDSON, 2012). Com base nos objetivos, enquadra-se como de caráter exploratório e descritivo (Oliveira, 2018; Andrade, 2017), tendo sido realizada uma pesquisa de campo para coleta de dados primários, obtidos através de entrevistadas com as duas gestoras selecionadas. As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado, sendo executadas face a face durante o mês de outubro de 2022, e gravadas mediante autorização das entrevistadas. Os dados foram interpretados através da técnica de análise de conteúdo.

Análise dos Resultados

As gestoras iniciaram suas carreiras profissionais em profissões diretamente ligadas ao agronegócio, mas distantes do aspecto da gestão, sendo precisaram aprender, se especializar e se adaptar as atividades desempenhadas por um gestor. Os resultados demonstraram que ambas foram motivadas a ingressar no setor por influência familiar; além disso, ocupam, atualmente, posições de liderança no ambiente de gestão, contribuindo diretamente para o processo de tomada de decisão nas organizações em que atuam; por fim, sobre o empoderamento feminino, sentem-se realizadas em suas carreiras.

Conclusão

Por conseguinte, este estudo lança luz a relevância da pesquisa científica acerca da gestão rural vinculada ao contexto da inserção das mulheres no agronegócio, por meio da verificação de elementos motivacionais e dos desafios enfrentados pela mulher no cenário do agronegócio. Mesmo que as gestoras rurais entrevistadas não tenham relatado explicitamente situações nas quais tenham sido vítimas de marginalização, distinção ou preconceito de gênero, ambas se situam em ambientes nos quais indicaram ter de lidar com tais questões.

Referências Bibliográficas

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. Mulheres no agronegócio. 2018. Disponível em: [http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_VOLUME3\(4\).pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_VOLUME3(4).pdf) Acesso em: 06 set. 2023. DE MELO, D. M. et al. A importância da Gestão Rural e da Sustentabilidade em Pequenas Propriedades Rurais. Revista GeTeC, v. 10, n. 31, 2021. SRABONI, E.; QUISUMBING, A. R. Women's empowerment in agriculture and dietary quality across the life course: evidence from Bangladesh, Food Policy, v. 81, p. 21-36. 2018.

Palavras Chave

Mulheres no Agronegócio, Gestão Rural, Empoderamento

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecemos a UFMS e a ESAN o ambiente e a infraestrutura fornecida. A presente pesquisa foi desenvolvida com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) através da concessão de bolsa de estudo de Doutorado.

MULHERES NO AGRONEGÓCIO: aspectos do processo de gestão rural sob a perspectiva das gestoras no estado de Mato Grosso do Sul

1. Introdução

O censo agropecuário realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) detectou que de 4,1 milhões de propriedades rurais no Brasil, 946.075 são gerenciadas por mulheres, ou seja, são agricultoras, administradoras, pesquisadoras e especialistas contribuindo com o desenvolvimento do trabalho no campo (IBGE, 2017).

Nesse sentido, é interessante analisar a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho do agronegócio, já que dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA (2018) destacam que a participação da mulher no setor cresceu de 24,1% para 28% entre 2004 e 2015. Da mesma pesquisa, pode-se extrair que as mulheres atuam principalmente nas agroindústrias (34,11%) e agrosserviços (45,32%).

Tendo isso em mente, há que se destacar o crescimento de 8,36% do PIB do agronegócio brasileiro em 2021. O setor alcançou uma participação de 27,4% no PIB brasileiro, a maior desde 2004 (com 27,53%) (CEPEA, 2022). Dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) demonstram que o ano de 2022 começou com saldo positivo de US\$7,7 bilhões na balança comercial do agronegócio. Em janeiro, as exportações do setor fecharam em US\$8,8 bilhões, com aumento de 57,5% quando comparado ao mesmo mês do ano anterior. Enquanto isso, o valor das importações caiu para US\$1,1 bilhão, uma queda de 15,5% em relação ao mesmo período do ano passado (IPEA, 2022).

Considerando tal cenário, é importante refletir sobre o papel da gestão rural no agronegócio, isso por que, segundo Flaminio e Borges (2019), o ato de gerenciar um estabelecimento rural torna-se de fundamental importância na busca de um desenvolvimento financeiro sustentável para a organização ou propriedade.

Adicionalmente, o número de mulheres gerenciando propriedades rurais no Brasil alcançou quase 1 milhão. Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – (EMBRAPA), o Centro-Oeste concentra 6% da população de mulheres dirigentes. Juntas, administram cerca de 30 milhões de hectares de terras, o que representa 8,5% da área ocupada pelos estabelecimentos rurais no país. 19% dos estabelecimentos rurais identificados pelo Censo Agropecuário de 2017 são de proprietárias mulheres (EMBRAPA, 2020).

Nesse contexto, essas mulheres podem favorecer o desenvolvimento de diálogos organizacionais, incentivar a criação de projetos e a implantação de sistemas que auxiliem no crescimento do agronegócio brasileiro (CEPEA, 2018).

Considerando os pontos apresentados, a pesquisa parte da seguinte problemática: Quais as características do processo de gestão rural sob a perspectiva de mulheres gestoras no estado de Mato Grosso do Sul? O objetivo geral do artigo é descrever as características do processo de gestão rural sob a perspectiva de mulheres gestoras no estado de Mato Grosso do Sul.

2. Fundamentação teórica

2.1 Elementos da Gestão Rural

Caracterizada por representar um conjunto de ferramentas voltadas a melhoria do planejamento, organização e controle dos processos empresariais, a Gestão Rural auxilia no processo de tomada de decisão, de modo que o produtor consiga gerenciar as atividades, maximizar a produção, diminuir custos, buscando melhores resultados financeiros. Criar uma rotina de gestão eficiente e eficaz ajuda o produtor a se organizar e planejar suas ações tendo

por base a definição da quantidade de capital e a viabilidade de seus investimentos para reduzir os riscos de prejuízo (DE MELO *et al.*, 2021).

Mesmo tendo um papel de considerável importância para a agricultura, o ponto de vista da Gestão Rural tem recebido pouca atenção por parte de agricultores e dos próprios profissionais que realizam assistência técnica e extensão rural, principalmente quando o foco é a gestão de custos. Surge então um alerta relacionado a importância de uma maior atenção no que se refere a esse tema, tendo por base a correlação entre a gestão rural e o desenvolvimento econômico, social e ambiental da propriedade. A gestão rural pode proporcionar vantagens que estimulem o desenvolvimento de uma comunidade, associação ou região específica (BREITENBACH, R.; BREITENBACH, RAQUEL, 2014).

Ainda segundo as mesmas autoras, existem características específicas que devem ser consideradas no momento de discutir o conceito de gestão rural. É necessário considerar que, em muitas das situações, a gestora e trabalhador são os mesmos nas propriedades rurais, ou seja, a própria agricultora. Dessa forma, a gestora rural precisa desempenhar vários papéis e lidar e resolver inúmeras questões no dia a dia de sua propriedade. Com isso em mente, a gestão financeira dos estabelecimentos, pouco considerada pelos seus gestores, é um dos critérios mais importantes para impulsionar o êxito nas propriedades rurais. Por serem raros os produtores que executam essa análise, o conhecimento acerca dos lucros e custos reais de suas propriedades é limitado.

Weiss (2015) argumenta que a gestão de uma empresa rural está relacionada a coleta de dados e geração de informações, que fazem parte e são levadas em consideração no processo de tomada de decisões. Alguns dos benefícios de compreender e desempenhar uma boa gestão rural estão associados ao aumento da competitividade do produtor no mercado, fato que agrega valor ao seu produto e permite uma comunicação mais objetiva e explícita entre o produtor e o consumidor final, por meio dos canais de distribuição e agroindústrias (BORGES *et al.*, 2015).

Nota-se um vínculo direto entre a boa gestão e a manutenção de diálogos proveitosos entre os gestores de propriedades rurais e os respectivos *stakeholders* de suas unidades produtivas. Conseqüentemente, os índices de desempenho e eficácia empresarial podem aumentar em razão da criação de redes de atores que se comunicam reciprocamente, culminando na melhora da performance da propriedade, o ciclo então se torna um fator determinante para a análise de novas decisões a serem tomadas (CUNHA, 2016).

Outro assunto relevante a ser tratado na discussão sobre Gestão Rural é o atual e crescente protagonismo feminino no campo, exercendo variados papéis. Diversos estudos vêm sendo desenvolvidos tratando do perfil e dos diferenciais da gestão feminina no agronegócio. Da Silva *et al.* (2019) conduz uma pesquisa a respeito da resiliência no empreendedorismo feminino, visando explorar a relação entre a realidade empreendedora feminina com a resiliência humana. Utilizando-se de abordagem quantitativa ao realizar um estudo com 183 microempreendedoras individuais do Rio Grande do Norte, os autores descobriram que apesar das dificuldades enfrentadas pelas pesquisadas (como a crise financeira do país, a concorrência, a inadimplência dos clientes, o problema em conciliar as atividades do negócio com questões familiares e pessoais), o percentual de resiliência é de 83%.

Além disso, dentre as motivações que incitam as mulheres a dar início a seus negócios estão, a necessidade de sobrevivência, influência familiar, o desejo de conciliar trabalho e família, como estratégia para conseguir independência, autonomia (MACHADO, 2009) e status (MANOLOVA; BRUSH; EDELMAN, 2008).

No cenário da agricultura, Abu *et al.* (2016) observou que o papel das mulheres é mais proeminente nos últimos tempos do que era no passado. Uma das mais proeminentes atividades econômicas em que as mulheres se envolvem é a agricultura, especialmente nas economias em desenvolvimento onde a mesma predomina.

As discussões sobre a participação da mulher no meio rural podem seguir diversas vertentes, abordando, por exemplo, a participação das mulheres na gestão de propriedades rurais (CHAVES *et al.*, 2021; DA SILVA GONÇALVES; ALMEIDA, 2021). Ambas as pesquisas chamam a atenção para um cenário no qual uma maior representatividade da atuação feminina no processo de tomada de decisões nas lavouras e na administração do campo se traduzem em uma maior capacidade de influenciar a gestão de negócios rurais e, por conseguinte, maior destaque no contexto do agronegócio (CIELO; WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2016).

Nessa perspectiva, o empoderamento das mulheres no processo de tomada de decisão da produção agrícola é um dos fatores que podem garantir a plena participação das mesmas no meio rural, além de contribuir para melhorar a segurança alimentar e reduzir a pobreza e a fome, já que, indiscutivelmente, a propriedade de terras agrícolas é um recurso crítico que impulsiona a produção agrária. Petrzalka *et al.* (2018) verificou que as mulheres são *stakeholders* essenciais no campo da produção agrícola porque elas possuem 25% das terras arrendadas nos Estados Unidos da América.

Mesmo assim, não há consenso na literatura a respeito da definição e ferramentas para medir o empoderamento das mulheres, principalmente porque o empoderamento é um processo multifacetado e abrangente (ROSS *et al.*, 2015). No entanto, a definição de Kabeer (1999) sobre empoderamento; afirmando que o mesmo é a expansão na capacidade das pessoas realizarem escolhas estratégicas de vida em um contexto em que essa capacidade lhes era anteriormente negada; está atraindo certa atenção. Essa definição é apreciada por refletir adequadamente a realidade de que as mulheres têm escolhas limitadas sobre acesso e propriedade de recursos produtivos agrícolas essenciais.

Nesse sentido, já que o empoderamento das mulheres é um fenômeno, sua medição pode ser confusa. Sraboni *et al.* (2014) e Sraboni e Quisumbing (2018) notaram que a definição de empoderamento de Kabeer (1999) apresenta três dimensões de escolha: recursos, agência e realização. A dimensão de recursos compreende o acesso a recursos produtivos, renda e futuras reivindicações de soluções materiais, humanas e sociais. Em relação a dimensão agência, incorpora processos de tomada de decisão e negociação; por fim, o aspecto da realização diz respeito as conquistas e incluem o bem-estar e resultados educacionais (SRABONI; QUISUMBING, 2018).

Tendo como suporte a dimensão da agência, o *Women's Empowerment in Agriculture Index* (WEAI) ou índice de empoderamento das mulheres na agricultura foi desenvolvido através de um esforço conjunto da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), do *International Food Policy Research Institute* (IFPRI) e do *Oxford Poverty and Human Development Initiative* (OPHI) (Ross *et al.*, 2015). O WEAI busca capturar especificamente o empoderamento, o fator agência e a inclusão de mulheres na agricultura por meio de pesquisas conduzidas diretamente com mulheres e homens dentro das mesmas famílias (MALAPIT; QUISUMBING, 2015).

Analogicamente a essa discussão, o estudo de Vedana *et al.* (2022), utilizando-se de uma adaptação do WEAI, buscou mensurar e analisar o empoderamento feminino entre as agricultoras associadas à Lar Cooperativa Agroindustrial, no estado do Paraná e descobriram que, apesar da disparidade de gêneros favorecendo os homens, 80% dos indicadores ponderados foram atendidos, indicando fortes iniciativas empreendedoras por parte das mulheres.

3. Metodologia

Ao se pensar sobre a abrangência e profundidade do tema escolhido decidiu-se que, neste estudo, a abordagem se restringiria as características principais que envolvem a gestão rural sob a perspectiva das mulheres gestoras rurais ligadas a cadeia produtiva do agronegócio

no estado de Mato Grosso do Sul. Portanto, para esta pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa (RICHARDSON, 2012). Com base nos objetivos, enquadra-se como de caráter exploratório e descritivo (Oliveira, 2018; Andrade, 2017), tendo sido realizada uma pesquisa de campo para coleta de dados primários.

Para a execução desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo com duas mulheres localizadas no estado de Mato Grosso do Sul. Atribuiu-se um codinome para os ambientes de atuação das gestoras a fim de preservar suas imagens. A primeira gestora é diretora estratégica da Organização 1 (O1), empresa referência para o agronegócio no estado. A segunda é diretora técnica da Organização 2 (O2), uma entidade de direito privado e patronal rural.

Foram buscadas mulheres que trabalhem na gestão e/ou fossem proprietárias de estabelecimentos agropecuários no estado de Mato Grosso do Sul, por meio de pesquisas em redes sociais e mapeamento com professores pertencentes ao corpo docente da Escola de Administração e Negócios (ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Para contribuir com o alcance dos objetivos da pesquisa, utilizou-se os seguintes critérios para a seleção das participantes:

1. Mulheres da agricultura e pecuária brasileira;
2. Colaboradoras ou vinculadas a associações de classes rurais;
3. Trabalhadoras que atuem na gestão rural de propriedades ou entidades vinculadas ao agronegócio no estado de Mato Grosso do Sul.

Identificadas e selecionadas, o primeiro contato com as entrevistadas ocorreu por meio de redes sociais (Whatsapp e Instagram). A coleta de dados ocorreu através da realização de entrevistas com as mulheres selecionadas. As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, com as gestoras identificadas anteriormente, sendo executadas face a face durante o mês de outubro de 2022, e gravadas mediante autorização das entrevistadas.

Com o propósito de atender ao objetivo geral do estudo, a análise foi realizada buscando a identificação de aspectos chave e a interpretação dos resultados tendo em vista a base teórica apresentada no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Elementos analisados (Gestão Rural)

Teoria	Palavras-chave norteadoras	Base teórica
Gestão Rural	Motivação; Tomada de Decisão; Investimentos e Riscos; Gestora, Papéis; Competitividade; Representatividade, Liderança, Destaque; Recursos, Agência, Realização.	Machado (2009); Abu <i>et al.</i> (2016); De Melo <i>et al.</i> (2021); Breitenbach, R.; Breitenbach, Raquel (2014); Borges <i>et al.</i> (2015); Malapit; Quisumbing (2015); Cunha (2016); Cielo; Wenningkamp e Schmidt, (2016); Kabeer (1999); Sraboni e Quisumbing (2018)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores apresentados (2022)

Tendo em vista a fase que envolve a apresentação e concatenação dos resultados, optou-se por atribuir alcunhas para as entrevistadas, sendo representadas como: Entrevistada 1 (E1) e Entrevistada 2 (E2). Da mesma forma, suas organizações de atuação foram denominadas como Organização 1 (O1), no caso da E1; e Organização 2 (O2), no caso da E2.

Para esta pesquisa, optou-se pela utilização do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de investigação visando alcançar, através de procedimentos sistemáticos para a descrição de uma determinada mensagem, evidências que tornem possível a inferência de conhecimentos inerentes às circunstâncias propícias a produção e recebimento das mesmas. A respeito da organização da análise, será

realizada seguindo três etapas fundamentais: pré-análise, exploração do material e a análise, inferência e interpretação dos resultados (Bardin, 2015).

4. Resultados e Discussão

4.1 Análise de elementos da gestão rural sob a perspectiva das mulheres

Em se tratando da gestão rural, analisar as motivações que influenciam as mulheres a ingressarem em atividades desse cunho envolve o entendimento das individualidades dessas gestoras. Por isso, explorou-se as circunstâncias que impulsionaram as entrevistadas (E1 e E2) deste estudo a essa escolha.

Quanto a E2, inicia explicando um pouco a respeito do estímulo em atuar no agronegócio gerado pela inspiração na família.

Meu pai é engenheiro agrônomo e aí eu sempre falava pra ele: “Quero ser veterinária”, mas nem sabia direito por que, aí eu me formei, fui prestar consultoria e as minhas consultorias nunca foram direcionadas, eu não trabalhava a questão da gestão com os produtores, por que eu não recebi isso na faculdade (E2).

No mesmo contexto, a E1 revela suas motivações e atribui a suas escolhas circunstâncias relacionadas a continuidade do trabalho já iniciado por sua família:

Trabalhar no meio rural foi uma questão familiar, meus pais já vinham no meio rural e eu gostei de trabalhar no meio rural, eu acho que trabalhar com *commodities*, hoje, é uma das boas atividades (E1).

Pode-se depreender, analisando as motivações que impulsionaram as entrevistadas a ingressar em atividades relacionadas a gestão rural, que existe um consenso no que diz respeito a influência familiar, conforme apontado por Machado (2009). Ainda, E1 e E2 iniciaram suas carreiras profissionais em profissões diretamente ligadas ao agronegócio, mas distantes do aspecto da gestão, sendo que as mesmas precisaram aprender, se especializar e se adaptar as atividades desempenhadas por um gestor.

Nesse sentido, E1 segue construindo um cenário que elucida sua visão sobre o tópico gestão, não restringindo-se a gestão rural, mas conectando ambos os elementos (agronegócio e gestão) a fim de interligar todas as facetas de sua atuação como gestora dentro da Organização 1 (O1):

Na minha vida eu não consigo entender nada que não seja feito com gestão, todo ano a gente faz plano de orçamento, a gente trabalha com fluxo de caixa, trabalha com planejamento estratégico, desdobra as metas, cria os indicadores, faz acompanhamento mensal, a gente tem a área de controle, então assim, eu não consigo me enxergar sem gestão pra trabalhar e tem dado certo (E1).

Com isso, E1 aproxima-se do que é defendido por Weiss (2015), em seu argumento de que o processo de gestão de uma empresa (rural ou não) está associado a geração de informações que contribuem no processo de tomada de decisão do gestor e na manutenção do desempenho da organização.

Por outro lado, a E2 explana sobre a mudança em sua forma de atuação e como passa a visualizar e entender os processos de gestão rural por uma nova ótica depois de iniciar sua carreira na Organização 2 (O2):

O grande diferencial da assistência técnica da O2, tanto é que ela chama “Assistência Técnica e Gerencial”, o foco do trabalho é exatamente a gestão do negócio rural, então a gente trabalha sim a recomendação técnica, as prática de produção e tudo mais, mas o foco do trabalho é saber quais são os números da propriedade, transformar isso em informação, avaliar isso e pegar essa informação que me foi apontada com os meus dados e usar pra tomar decisão (E2).

Ou seja, os programas de Assistência Técnica e Gerencial da O2 coordenados pela E2 junto aos proprietários rurais desenvolve o que é apontado por De Melo *et al.* (2021) ao buscar construir e orientar esse produtor a uma rotina de gestão que o auxilia a planejar suas ações, em se tratando de decisões e investimentos. Assim, não há somente a realização desse trabalho de avaliação nas propriedades, mas busca-se efetivar os processos de gestão instruindo o produtor rural sobre como realiza-lo.

Após a exploração das visões e perspectivas de ambas a respeito da gestão, percebe-se que no caso da E1, destacam-se as atividades desenvolvidas dentro das propriedades e na O1, enquanto a E2 observa as ações externas realizadas pela O2 junto aos produtores rurais, sabendo-se que as mesmas são parte de sua responsabilidade como gestora. Principalmente em relação a E2, o que se percebe é a existência de um diálogo entre os produtores rurais e a O2, um *stakeholder* relevante para a cadeia do agronegócio no Mato Grosso do Sul, como indicado por Cunha (2016); e mesmo que não exclusivamente conduzido por mulheres, percebe-se a atuação gestora rural como um elo entre os demais *stakeholders* da cadeia produtiva.

Prosseguindo com a discussão do parágrafo acima, as duas entrevistadas percebem o relacionamento com os *stakeholders* internos e externos a organização como um tópico em contínuo aperfeiçoamento no que tange as atividades de gestão. Em vista disso, e pensando na atuação da E1 principalmente na gestão estratégica, a mesma:

Procuro todos os dias buscar conhecimento pra trocar com meus *stakeholders*, pra aprender com os meus *stakeholders*, pra implementar coisas que eles fazem melhor do que eu faço, então eu acho que é fundamental. Como se posicionar num mercado machista? Você se posiciona tendo conteúdo (E1).

Ademais, um posicionamento defendido por E1 para o diálogo com os *stakeholders* é a capacidade de adaptação. Ou seja, como gestora rural, ela transita por vários segmentos, os quais não possuem os mesmos *stakeholders*. Um exemplo trazido pela própria entrevistada consiste no argumento de que cada cliente possui um perfil, sendo que o agricultor pode ter uma visão menos aberta a inovação, enquanto o produtor de madeira está ávido por tecnologia.

Tendo em vista a ocupação de uma posição de destaque e com alto fator de impacto para as decisões na O1 por parte da E1, contextualiza-se a ótica da representatividade feminina no espaço rural, especificamente em cargos de liderança. Sobre isso, a E2 comenta:

Houve um amadurecimento muito grande no próprio no setor, vamos dizer dentro da porteira, a gente vê a conscientização dos produtores da necessidade de gestão, não é só ir lá plantar, produzir, não é mais isso. Não basta só isso pra ser competitivo, e eu percebo que as mulheres vêm ocupando muito espaço nas propriedades na função de gestão, de controles, eu acho que nós somos muito detalhistas, muito cuidadosas, muito meticolosas, a gente tem o jeito pra resolver uma situação não da maneira mais brusca (E2).

Tal colocação respalda as alegações de Abu *et al.* (2016) de que o papel desempenhado pelas mulheres se tornou mais sobressalente atualmente do que era no passado no que tange ao aspecto da gestão de propriedades rurais; sendo que E2 aponta ainda características que acredita serem típicas das mulheres e que apoiam parte do que é dito por Jonathan (2005) em relação ao empenho e autoconfiança das gestoras rurais.

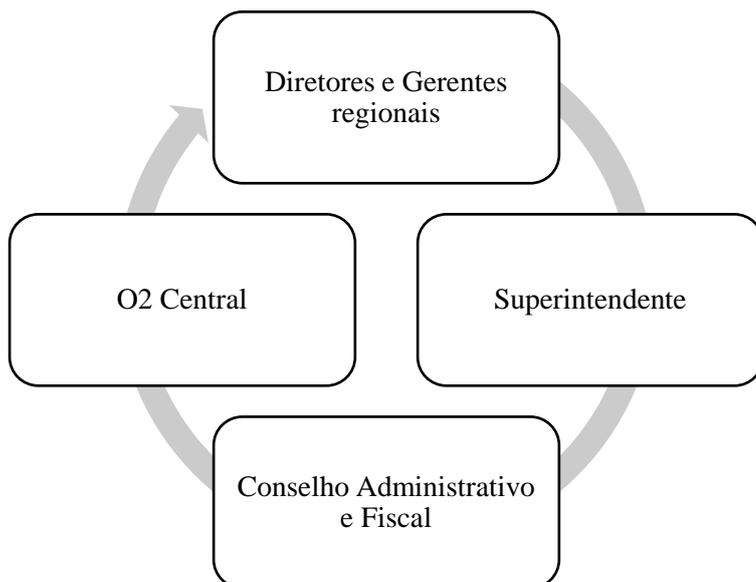
Dando continuidade ao ponto de vista acerca da ocupação de cargos de liderança e de características intrínsecas ao modo de atuação das mulheres, E1 destaca algumas particularidades em relação a O1, que também validam os estudos teóricos tratados no parágrafo acima:

Dos meus três diretores, dois são mulheres. Então eu gosto muito de trabalhar com mulher, por que a mulher ela inspira confiança, ela tem essa metodologia de gestão, ela entende, ela acha o que é preciso (E1).

Além das singularidades que dizem respeito a como as mulheres se posicionam ao assumirem cargos de liderança e voltados a gestão rural, o acesso a recursos, segundo Kabeer (1999), é uma parte determinante no sucesso das propriedades rurais, bem como um resultado do sucesso das estratégias de gestão rural adotadas no negócio. Acerca disso, a E1 assegura que as propriedades e marcas da O1 possuem acesso a todos os recursos produtivos necessários, além disso, cada propriedade tem o seu planejamento estratégico e seus indicadores, que são verificados semestralmente pelo Grupo, além de outros tópicos como o cuidado dos arrendatários com a terra e possíveis riscos ambientais.

Da mesma forma a E2, exceto que na O2 realiza-se o planejamento do PAT, para a obtenção dos recursos financeiros pertinentes às atividades que deverão ser realizadas. A investigação do processo de elaboração do PAT dentro da O2 é ponto de partida para as reflexões acerca do nível de autoridade na tomada de decisão dessas gestoras rurais. No caso da E2, por exemplo, a mesma é um elemento relevante, mas não definitivo no processo de tomada de decisão, já que o PAT envolve um ciclo, demonstrado pela Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Ciclo da Tomada de Decisão do PAT na O2



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022)

Em comparação, mesmo ocupando um cargo em que a tomada de decisões é um dos aspectos centrais, a E1 esclarece:

Eu tomo as decisões estratégicas, as que são da minha responsabilidade, eu não costumo tomar decisão pela turma que está para baixo no organograma, por que eu acho que todo mundo precisa tomar decisão (E1).

Com essa afirmação em mente, a E1 aborda um detalhe importante que diz respeito a ocupação de papéis no topo da pirâmide hierárquica: o isolamento. Por isso, na percepção dela, o diálogo com os *stakeholders*, por exemplo, constituir-se-ia justamente como uma forma de “oxigenar” a mente e compartilhar experiências semelhantes.

As reflexões propostas pela E1 a respeito da vivência como gestora rural abrem caminho para a abordagem do conceito de autorrealização, um dos pontos marcantes nos estudos sobre empoderamento feminino. Nesse sentido, a própria E1 afirma se sentir realizada não somente como (e por ser) gestora no agronegócio e de propriedades rurais, mas como pessoa, e explica:

Eu penso que contribuo para o meio ambiente, contribuo com as famílias que dependem dele, coloco a gestão em prática, tento melhorar todos os dias, e faço o que gosto. Eu sou extremamente realizada (E1).

Ademais, em relação esse tópico específico, a E2 também declara seu parecer pessoal:

Eu me sinto realizada, eu acho que aqui é um desafio a cada dia sabe, você fala assim “Puxa vida, agora eu dominei tudo, tô sabendo tudo, qualquer coisa eu vou resolver”, mas a questão da gente ter segurança, de ter pessoas comprometidas, uma equipe coesa e colaborativa, isso dá muita segurança pra gente. Então eu me sinto realizada aqui, profissionalmente, eu tenho muito orgulho (E2).

As dimensões do empoderamento feminino propostas por Kabeer (1999) e examinadas também por Sraboni e Quisumbing (2018) foram verificadas neste tópico a partir dos questionamentos acerca do acesso a recursos, da agência (diz respeito a tomada de decisão) e da autorrealização; e serão apresentados de forma concisa, juntamente aos outros elementos verificados acerca da gestão rural na perspectiva das mulheres, no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Epítome dos elementos da gestão rural na perspectiva das mulheres

BASE TEÓRICA	ASPECTO	CONCLUSÃO E1	CONCLUSÃO E2
Machado (2009)	Motivação para atuar na gestão rural;	Influência Familiar;	Influência Familiar;
De Melo <i>et al.</i> (2021)	Planejamento	Baseia-se no planejamento estratégico, definição de indicadores e metas e acompanhamento;	Além do PAT e das decisões como diretora técnica, aponta as atividades de instrução dos produtores para a gestão e tomada de decisão;
Breitenbach, R.; Breitenbach, Raquel (2022)	Papéis desempenhados;	Não indicou ter problemas de sobreposição de funções ou em conciliar o aspecto	Não indicou ter problemas de sobreposição de funções ou em conciliar o aspecto

		familiar e a carreira profissional;	familiar e a carreira profissional;
Cunha (2016)	Diálogos entre as gestoras rurais e os <i>stakeholders</i> ;	Preza o conhecimento, o aperfeiçoamento e a troca de aprendizados com os <i>stakeholders</i> ;	Preza o conhecimento, o aperfeiçoamento e a troca de aprendizados com os <i>stakeholders</i> ;
Cielo, Wenningkamp e Schmidt, (2016)	Ocupação de cargos de liderança e gestão rural por mulheres;	Destaca como de três diretores da própria O1, dois são mulheres;	Destaca o amadurecimento do setor e como as mulheres vem ocupando espaço nas propriedades em funções de gestão;
Kabeer (1999); Sraboni e Quisumbing (2018)	Dimensão Recursos (Empoderamento Feminino)	Possui acesso a todos os recursos necessários para a produção na O1;	Possui acesso a todos os recursos necessários para a realização das atividades da O2;
Kabeer (1999); Sraboni e Quisumbing (2018)	Dimensão Agência – Tomada de Decisões (Empoderamento Feminino)	Ocupa uma posição com alto fator de relevância para a tomada de decisões por ser diretora estratégica;	É um elemento definitivo para a tomada de decisão em seu setor, mas não principal na O2 como um todo;
Kabeer (1999); Sraboni e Quisumbing (2018)	Dimensão Realização (Empoderamento Feminino)	Sente-se realizada como profissional e pessoa por contribuir em aspectos como a gestão e a sustentabilidade no agronegócio;	Sente-se realizada profissionalmente ao enfrentar novos desafios continuamente com o apoio de uma equipe colaborativa;

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022)

Através do Quadro 2 buscou-se construir uma sistematização dos resultados obtidos, evidenciando as principais características compiladas acerca do perfil das entrevistadas, bem como esclarecer particularidades sobre o processo de gestão e o papel que as mesmas desempenham em suas organizações de atuação; e, por fim, explorar suas percepções acerca dos aspectos propostos em relação ao empoderamento feminino.

5. Considerações Finais

O objetivo geral deste artigo foi descrever as características do processo de gestão rural sob a perspectiva de mulheres gestoras no estado de Mato Grosso do Sul. Em relação às gestoras rurais do agronegócio do Estado do Mato Grosso do Sul, os resultados demonstram como as gestoras entrevistadas possuem perfis semelhantes. Para ambas, a motivação para ingressar no setor revelou-se ser influência familiar; além disso, ocupam posições de liderança nas organizações nas quais atuam, participando ativamente dos processos de tomada de decisão.

Quanto aos aspectos que dizem respeito ao empoderamento feminino, é interessante destacar como as percepções positivas das entrevistadas a respeito das três dimensões podem se fundamentar no fato de que as duas possuem carreiras consolidadas e ocupam espaços de chefia nas organizações nas quais atuam.

É pertinente ressaltar, por outro lado, a disposição das gestoras entrevistadas ao aprendizado e diálogo com os diferentes atores da cadeia produtiva como forma de construção de conhecimento, que poderá ser posteriormente aplicado ao processo de gestão. Não somente, percebem uma ampliação dos espaços ocupados pelas mulheres no agronegócio e buscam integra-las a suas redes de relacionamentos.

Porquanto, este estudo lança luz a relevância da pesquisa científica acerca da gestão rural vinculada ao contexto da inserção das mulheres no agronegócio, por meio da verificação de elementos motivacionais e dos desafios enfrentados pela mulher no cenário do agronegócio. Mesmo que as gestoras rurais entrevistadas não tenham relatado explicitamente situações nas quais tenham sido vítimas de marginalização, distinção ou preconceito de gênero, ambas se situam em ambientes nos quais indicaram ter de lidar com tais questões.

No contexto aplicado e gerencial, contribui com uma exploração do ambiente de gestão no setor do agronegócio no estado de Mato Grosso do Sul através de uma perspectiva feminina, destacando detalhes operacionais relacionados a atuação das mulheres em organizações rurais.

No que diz respeito as limitações da pesquisa, percebe-se que, por se tratar de uma pesquisa de campo com gestoras rurais do Estado do Mato Grosso do Sul, não se pode generalizar os resultados obtidos para outras regiões.

Tendo em vista as próprias limitações apresentadas, uma sugestão para o desenvolvimento de pesquisas futuras é expandir a coleta de dados de maneira a envolver quantidades maiores de gestoras rurais, posicionadas em outras regiões do Brasil, buscando desenvolver o conhecimento incluindo contextos e realidades regionais.

Agradecemos a UFMS e a ESAN o ambiente e a infraestrutura fornecida. A presente pesquisa foi desenvolvida com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) através da concessão de bolsa de estudo de Doutorado.

Referências

ABU, B.M.; DOMANBAN, P.B.; SEKYE, S. Credit market participation by women-owned small scale enterprises in Wa and Jirapa districts of the Upper West region of Ghana”. **Ghanaian Journal of Economics**, vol. 4 n. 2016, p. 71-97. 2016.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

BORGES, M. S. *et al.* A Gestão do Empreendimento Rural: um estudo a partir de um programa de transferência de tecnologia a pequenos produtores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 141-156, 2015.

BREITENBACH, R.; BREITENBACH, Raquel. Gestão Rural No Contexto Do Agronegócio: Desafios E Limitações – Management in the Context of Rural Agrobusiness: Challenges and Limitations, **Desafio Online**, v 2, n. 714. 2014.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Mulheres no agronegócio**. 2018. Disponível em: [http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_VOLUME3\(4\).pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_VOLUME3(4).pdf) Acesso em: 06 set. 2023.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio Brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx> Acesso em: 06 set. 2023.

CIELO, I. D.; WENNINGKAMP K. R.; SCHMIDT, C. M. **A Participação Feminina no Agronegócio: O Caso da Coopavel – Cooperativa Agroindustrial de Cascavel**. 2016. Disponível em < <https://core.ac.uk/download/pdf/230462037.pdf>> Acesso em: 16, set. 2022.

CHAVES, J. R. *et al.* A Participação das Mulheres na Gestão de Propriedades Rurais nos Municípios de Abrangência do IFFAR-Campus Santo Augusto RS. **Salão do Conhecimento**, v. 7, n. 7, 2021.

CUNHA, Yanne Souza Alves. **Gestão do desempenho empresarial no agronegócio**. 2016. 64 f., il. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) — Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

DA SILVA, P. M. M. *et al.* A resiliência no empreendedorismo feminino. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019.

DA SILVA GONÇALVES, C.; ALMEIDA, R. H. C. Mudanças na conjuntura do espaço rural: a mulher como participante da gestão da propriedade rural, **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 17494-17500, 2021.

DE MELO, D. M. *et al.* A importância da Gestão Rural e da Sustentabilidade em Pequenas Propriedades Rurais. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 31, 2021.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Mapa, Embrapa e IBGE apresentam os dados sobre mulheres rurais**. 2020. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/50779965/mapa-embrapa-e-ibge-apresentam-os-dados-sobre-mulheres-rurais> Acesso em: 06 set. 2023.

FLAMINO, L. G.; BORGES, L. C. A Gestão Rural e o desafio contemporâneo informacional da Produção Leiteira. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 8, n. 2, p. 1-20, 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agro 2017 – Resultados Definitivos**. 2017. Disponível em: https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html Acesso em: 06 set. 2023.

IPEA. **Agronegócio brasileiro começa 2022 com superávit de US\$ 7,7 bilhões**. 2022. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38952&Itemid=3 Acesso em: 06 set. 2023.

KABEER, N. Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women's empowerment, **Development and Change**, v. 30 n. 3, p. 435-464. 1999.

MACHADO, H. V. Identidades de mulheres empreendedoras. Maringá: Eduem, 2009.

MALAPIT, H. J.; QUISUMBING, A. R. What dimensions of women's empowerment in agriculture matter for nutrition in Ghana? **Food Policy**, v. 52, p. 54-63, 2015.

MANOLOVA, T. S.; BRUSH, C. G.; EDELMAN, L. F. What do women entrepreneurs want? **Strategic Change**, v. 17, n.3/4, p. 69, 2008.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

PETRZELKA, P.; SORENSEN, A.; FILIPIAK, J. Women agricultural landowners—past time to put them on the radar, **Society and Natural Resources**, v. 31 n. 7, p. 853-864. 2018.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSS, K.L.; ZEREYESUS, Y.; SHANOYAN, A.; AMANOR-BOADU, V. The health effects of women empowerment: recent evidence from northern Ghana, **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 18 n. 1, p. 127-144. 2015.

SRABONI, E.; QUISUMBING, A. R. Women's empowerment in agriculture and dietary quality across the life course: evidence from Bangladesh, **Food Policy**, v. 81, p. 21-36. 2018.

SRABONI, E.; MALAPIT, H. J.; QUISUMBING, A. R.; AHMED, A.U. Women's empowerment in agriculture: what role for food security in Bangladesh? **World Development**, v. 61, p. 11-52. 2014.

VEDANA, R.; SHIKIDA, P. F. A.; GARCIAS, M. O.; ARENDS-KUENNING, M. P. Empoderamento feminino na agricultura: um estudo na Lar Cooperativa Agroindustrial (Paraná). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 61, n. 2. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.237944>. 2022.

WEISS, C. Mensuração de custos e rentabilidade implícita das propriedades tabaqueiras do sul do Brasil, **Custos e agronegócio online**, v. 11, n. 3, p. 280-297, jul/set. 2015.