

Área temática: Casos de Ensino

AS IRMÃS INVISÍVEIS: COMO O MACHISMO MASCARA AS HABILIDADES GERENCIAIS E ESTRATÉGICAS DE MULHERES NO AGRONEGÓCIO E IMPACTA SEU ESTILO DE GESTÃO?

RESUMO

O presente caso para ensino tem como objetivo proporcionar uma discussão sobre os cenários misóginos e patriarcais enfrentados pelas mulheres no agronegócio, e como este cenário influencia o estilo de gestão e/ou liderança dessas mulheres. Além disso, o caso visa promover a reflexão de como é possível e necessário driblar as dificuldades e enfrentar barreiras, especialmente em ambientes que têm um histórico machista, o que promove o conhecimento sobre as organizações de um setor relevante para a economia brasileira e sobre a temática de desafios enfrentados por mulheres que atuam em organizações do agronegócio. Para atingir este objetivo, é apresentada a história fictícia de duas irmãs que, após o falecimento do pai, que era a figura máxima e representativa da empresa familiar no ramo do agronegócio, se veem com dúvidas sobre qual estilo de gestão elas devem adotar num meio patriarcal enquanto buscam gerir o negócio de maneira eficaz.

Palavras-chave: Liderança feminina, estilo de gestão, agronegócio

ABSTRACT

This teaching case aims to foster a discussion about the misogynistic and patriarchal scenarios faced by women in agribusiness, and how these scenarios influence their management and/or leadership styles. Additionally, the case encourages reflection on how it is both possible and necessary to overcome challenges and confront barriers, particularly in environments with a history of sexism. This promotes an understanding of organizations within a sector that is crucial to the Brazilian economy, as well as the challenges faced by women working in agribusiness organizations. To achieve this objective, the fictional story of two sisters is presented, who, after the passing of their father, the central figure and representative of the family business in the agribusiness sector, find themselves uncertain about which management style to adopt in a patriarchal environment while striving to run the business effectively.

Keywords: Female leadership, management stile, agribusiness

1. APRESENTAÇÃO DO CASO

No início de uma noite de outono, Patrícia recebe uma notícia que mudaria os rumos de sua vida para sempre: o falecimento de seu pai. Dali em diante, ela e sua irmã Renata seriam as únicas sócias-proprietárias. Renata e Patrícia já eram, há anos, juntamente com o seu pai Carlos, sócias da Reunidas do Vale, uma empresa no ramo do agronegócio. Mas, agora, não mais teriam o pai como patriarca dos negócios e da família. Daquela noite em diante, as decisões não mais seriam tomadas apenas por ele e seguidas por elas. As decisões estratégicas e cotidianas de gestão partiriam, daquele dia em diante, dessas duas irmãs. Elas sabiam que, no ramo do agronegócio, o patriarcalismo, no sentido de uma figura masculina à frente dos negócios, ainda é uma realidade forte e vivenciada diariamente.

Após todos os trâmites burocráticos jurídico-legais necessários devido ao falecimento de seu pai, sócio e gestor da empresa, elas precisaram conversar sobre como conduziriam a gestão dos negócios dali em diante. Na gestão de Carlos, ele tomava as decisões, era conhecido, respeitado e exercia forte influência nas atividades do agronegócio. Na nova situação que se delineava, elas tomariam todas as decisões; o que de fato já vinha sendo feito há vários anos, ocorre que a figura do pai sempre respaldou essas decisões. Mas, agora, os desafios seriam maiores, conforme mostra um diálogo entre as irmãs:

— Renata, agora que o papai se foi, como faremos para negociar o gado a ser vendido? Nos leilões, sempre que você levantava a mão para arrematar o lote, era ignorada, mas bastava um olhar diferente do papai que aquele lote já era nosso. Sem ele, que estratégia podemos utilizar para mostrarmos que a gente sabe o que está fazendo e que somos plenamente capacitadas e devemos ter o nosso respeito? — Pergunta Patrícia.

— Ah “Pat”, eu realmente não sei. Essas dúvidas nos assolam! Afinal, quando você chegava sozinha no banco, mal era vista, mas bastava chegar com nosso pai que o tratamento era outro. No cartório, acontecia a mesma coisa quando precisávamos de um documento, se o papai estivesse junto tudo era rápido até demais. Além da dor da nossa perda, teremos que lidar com o preconceito por não sermos homem e a cobrança por sermos filha dele, um homem que era tão respeitado no nosso meio de negócios. — Responde Renata.

— E também teremos, agora, a responsabilidade pelo sucesso dos negócios da família! — Avalia Patrícia.

1.1 O Caso: Antecedentes

Renata e Patrícia são irmãs que sempre conviveram bem, apesar de terem personalidades muito distintas. Além de sócias e gestoras da Reunidas do Vale, nome da empresa no ramo do agronegócio que criaram, sempre se dividiram nos cuidados com os pais à medida que estes foram envelhecendo. Elas nasceram em meados da década de 1960, numa fazenda, localizada na região centro-sul do país, numa região interiorana e longe de várias cidades. Elas cresceram lá até por volta dos dez anos de idade. Ambas frequentavam a escola rural e, por terem morado na fazenda, o pai ensinou-lhes muitas coisas como o que era um bom gado, como comprar, como investir na fazenda, qual era o melhor período de colheita. Além disso, ensinou também, embora de uma forma um pouco ultrapassada para os dias atuais, quais eram os melhores investimentos a serem feitos no ramo do agronegócio.

Renata sempre seguiu à risca o que o pai mandava. Aprendeu a observar a pelagem e o olho do gado para saber se era passível de compra, aprendeu a olhar as sementes nos armazéns e também a negociar com fornecedores e compradores, mas sempre receosa de não prosperar como o pai. Com a criação da empresa, Rê, como Renata era chamada pelos membros familiares, ficou responsável pelas compras e vendas do negócio, pois se tornou uma habilidosa negociadora, e sempre estava ao lado do pai o qual, como a própria Renata dizia, “impunha respeito” nos leilões e na negociação com os armazéns.

Durante sua infância, Renata foi uma filha muito observadora e aprendeu até mesmo a gesticular como o pai, afinal, tinha a intenção de seguir os passos dele. Desde sempre, se interessou em conhecer todas as áreas da fazenda, as atividades de compra e venda do gado, estabelecimento e negociação do preço da saca de soja, do preço do algodão e de tudo que envolvia a fazenda. Ela aprendeu sobre defensivos agrícolas e sobre abate de bois. Na juventude, com cerca de 20 anos, o pai lhe deu um pedaço da fazenda para que ela e o esposo pudessem administrar uma lavoura de soja e viver das rendas geradas com as atividades do agronegócio realizadas nesse pedaço de terra.

Renata então começou a aprender ainda mais sobre a terra e valor do alqueire, sobre como renovar pasto e como recuperar o solo. A filha continuou a acompanhar o pai, por todos os anos, nas atividades realizadas nos leilões de gado e nas negociações com os armazéns para a venda dos grãos oriundas da produção da lavoura. E, assim, essas habilidades e o conhecimento sobre as práticas do agronegócio passaram a ser seu “ganha pão”, sua fonte de renda e de sua família.

Já Patrícia era uma filha mais sonhadora e observadora. Na infância, ela ajudava a mãe Joana com os afazeres da casa, como cozinhar para os mais de 20 “peões”, assim eram chamados os trabalhadores rurais da fazenda, lavar a roupa da família, costurar e consertar as roupas, limpar e cuidar da casa, matar porcos e galinhas, além de limpar e preparar a carne para o consumo da família e dos empregados da fazenda. Patrícia sempre escutava com calma e buscava aprender sobre o que seu pai lhe dizia que ela deveria ser bondosa, porém desconfiada, deveria saber enxergar a “verdade nos olhos” dos outros! Ela deveria ser honesta em qualquer circunstância. Isso fez de Pat, como Patrícia era chamada na família, uma mulher observadora e muito perspicaz.

Patrícia saiu da casa dos pais ainda jovem, aos 14 anos. Depois de alguns anos de estudo, se graduou química e se especializou em química dos solos. Posteriormente, ela se casou e foi trabalhar na iniciativa privada. Patrícia se tornou o apoio dos pais para questões que envolviam mais os cálculos e um raciocínio mais “cabeça fria”. Ela sempre foi muito estudiosa e aprendeu bastante sobre finanças, sobre política de compra e venda, sobre questões burocráticas e, por esta razão, sempre acompanhava o pai nas questões bancárias e também cartorárias.

Patrícia admirava e, por esta razão, se espelhava muito em duas pessoas: no pai, que demonstrava “garra” à frente dos negócios, pois ele trabalhou bastante para construir um empreendimento pequeno, mas bem-sucedido no agronegócio da região; e na sua mãe que participou da construção dos negócios da família, equilibrando as obrigações do lar, cuidados com as filhas e necessidades de atenção que o negócio lhe exigia, sendo um exemplo de leveza, bondade, gentileza e caridade. Patrícia desenvolveu essas habilidades de ser muito paciente, ser forte emocionalmente, abalando-se raras vezes com as situações dos negócios e da vida.

1.2 Novos Rumos e um Dilema

A Reunidas do Vale é um negócio pequeno. Dentre as fazendas da região centro-sul do país, é uma fazenda pequena, embora seja considerada grande quando comparada ao tamanho de fazendas de outras regiões do país. Até a morte do senhor Carlos, eram três sócios: ele e as duas filhas. A fazenda conta com cinco funcionários e, na época de colheita, terceiriza dois funcionários para operarem duas colheitadeiras alugadas para esse período. Quanto ao comércio da Reunidas do Vale, são vendidas cerca de 30 cabeças de gado por ano e é feita anualmente uma colheita de soja.

Patrícia e Renata sempre tiveram a Reunidas do Vale como um grande presente a ser cuidado e, por esta razão, sempre acompanhavam o pai para aprender o que fazer e o que não fazer. Ao mesmo tempo, sempre souberam que contribuíram com a criação da empresa, essa tem muito de seus conhecimentos e habilidades. Patrícia e Renata sempre acompanhavam o pai nos negócios da empresa Reunidas do Vale, mas também em situações familiares e cotidianas: de idas ao médico até idas à igreja. Em negócios familiares é comum esse amálgama entre negócios e família, neste caso, a família Vale!

Quanto às questões referentes aos negócios, elas acompanharam o pai Carlos em seus afazeres na fazenda, de crianças à adolescência e à fase adulta. Carlos sempre adotou um estilo de gestão centralizador, ele queria estar presente em todas as etapas: compra, negociação, registro, venda e aplicação do dinheiro excedente. As filhas eram de fato as responsáveis por gerir o negócio nos últimos anos. Embora elas soubessem de todas as etapas e fossem boas e habilidosas negociadoras, observavam que, na presença do pai, eram sempre melhor recebidas, além de mais respeitadas, o que não acontecia quando estavam com a dona Joana. Isso lhes mostrou que existia uma diferença no tratamento que recebiam quando na companhia de um homem ou se o fossem.

Quando Patrícia ia sozinha ao banco para analisar financiamentos de máquinas agrícolas ou até mesmo cotar o valor do seguro para a plantação, o gerente responsável a tratava de uma forma, como se ela não soubesse avaliar cada proposta e, inclusive, tentava vender vários outros produtos bancários. Entretanto, quando Patrícia ia com o pai Carlos, ela era mais respeitada, produtos extras não eram oferecidos e as condições também eram outras, mesmo ela sendo sócia com a mesma porcentagem que o pai. Entretanto, por mais que o pai fizesse questão de saber de tudo, era Patrícia que de fato fazia as análises para ver qual opção era vantajosa. Patrícia percebeu que o gerente do banco subestimava as suas capacidades e habilidades para avaliar e negociar valores financeiros.

Patrícia também observava que quando ia ao cartório registrar algum documento, as informações que chegavam até ela eram muito regradas, como se fosse confidencial um conjunto de informações sobre uma fazenda que, na verdade, era dela. Ademais, muitas vezes ela juntava os documentos que lhe haviam sido informados, mas quando ela buscava fazer o registro, logo o pessoal do cartório falava que estavam faltando documentos e Pat tinha que começar todo o processo novamente. Entretanto, tudo era diferente quando o senhor Carlos chegava no Cartório. O dono do cartório sempre fazia questão de recepcioná-lo, indicava sempre todos os documentos necessários e agilizava todo o processo.

Renata passava sempre por situações análogas. Quando ia aos leilões sozinha, o que só acontecia quando o pai estava acamado, ela percebia que levantava a plaquinha para dar um lance, mas muitas vezes era ignorada, pois os olhares das pessoas eram focados nos homens que levantavam as mãos. Isso nunca acontecia

quando o senhor Carlos estava, pois bastava um aceno de mãos dele que todos já falavam “aqui, é dele”. Cenas semelhantes eram vivenciadas nos armazéns que compravam a soja da empresa Reunidas do Vale. Quando Renata ligava para negociar os valores da saca de soja, muitas vezes, não haviam tantos benefícios como, por exemplo, a isenção do frete da fazenda até o armazém, mas quando Carlos ligava, até alguns bônus como ração para o gado, ele recebia.

Patrícia e Renata sempre observaram esse comportamento e conversando com Sueli, a única mulher que tem terras na região, descobriram que a “Su” passa pelas mesmas situações. Muitas vezes, para conseguir condições melhores, pede ajuda ao filho, pois este acaba conseguindo mais respeito que Sueli, que é a dona do negócio. O grande desafio para as “filhas do Senhor Carlos”, como são conhecidas Patrícia e Renata, é agora se imporem, serem respeitadas e conseguirem bons negócios sem precisarem de ajuda dos filhos e maridos para isso.

Além do desafio de enfrentar o “teto de vidro”, ou justamente por conta dessa barreira, as irmãs sentem que lhes é exigido (e, por vezes, elas cobram de si mesmas!) serem mais firmes e rígidas, do que as duas jamais pensaram. A experiência, o conhecimento e as habilidades com as práticas do agronegócio parecem não serem garantias para sua atuação como sócias e gestoras da empresa. As mulheres à frente de uma empresa no agronegócio da região centro-sul, ainda são vistas como inocentes e incapazes de conduzir de forma bem sucedida um negócio, mesmo aquele que elas ajudaram a criar!

O dilema deste caso é: qual estilo de liderança e gestão as irmãs Patrícia e Renata devem adotar: um estilo de gestão centralizado, mais autoritário e conservador? Ou, elas deveriam adotar um estilo de gestão descentralizado, participativo e inovador? O primeiro estilo de gestão seria aquele adotado pelo seu pai. Já o segundo estilo seria o que as irmãs gostariam de implementar na sua gestão dos negócios. Entretanto, esta forma de gestão seria bem recebida no agronegócio da região? Patrícia e Renata lidam com um dilema sobre o estilo de gestão que irão adotar, afinal como gerir um negócio em um ambiente machista, o que é ainda um desafio comum no mundo corporativo?

1.3 As Mulheres no Contexto do Agronegócio Brasileiro: Mudanças à Vista?

É possível inferir, a partir de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que as mulheres do agronegócio estão aumentando sua participação nesse ramo, entretanto, conforme relatado pelas próprias mulheres, ainda há barreiras a serem transpostas, afinal, o que as mulheres sentem é que o gênero ainda é um ponto muito observado no ramo, ao invés das competências desenvolvidas (CNN, 2022). A presença da mulher em atividades da agricultura é um caminho necessário para lidar com as desigualdades identificadas no relatório do Censo de 2022, elaborado pelo IBGE. Nesse relatório, identificam-se desigualdades relacionadas às questões de gênero na agropecuária, aos rendimentos entre homens e mulheres e à pobreza entre as áreas urbana e rural. Esses dados apontam, através dos números, que as mulheres ainda encontram esse “teto de vidro”, que são os preconceitos de gênero, a falta de representatividade e as menores oportunidades das mulheres, uma vez que, no setor da agropecuária em 2022, num total de 43,9% de trabalhadores da população brasileira no setor, 39,2% das mulheres eram trabalhadoras por conta própria enquanto os homens eram 45%. Em 2012 para esse mesmo setor, num total de 42,5% da população, a porcentagem feminina era 30,5% e a masculina 45,7%. Os dados (referidos no IBGE como Tabela 1.4) revelam que

houve uma melhora, em comparação aos Sensos de anos anteriores, mas a desigualdade de gêneros nesse ramo ainda persiste.

Segundo também o IBGE, o setor da agropecuária como atividade econômica em 2022, com total de 8,8% da população brasileira ocupada nesse setor, apresentava 12,3% de homens e 4,1% de mulheres brasileiros (Tabela 1.8 do referido relatório). Essa diferença é menor na ocupação do setor industrial (total de 20,2%, 27,3% homens e 10,7% mulheres). No setor de serviços, com um total de 71% da população brasileira ocupada, a relação de ocupação entre homens (60,4%) e mulheres (85,2%) se inverte. Esses dados mostram uma realidade diferente para as mulheres atuantes no setor da agropecuária, o que indica que as mulheres, embora tenham aumentado sua participação como empreendedoras no ramo do agronegócio, estão ocupando menos postos de trabalho nessa área da economia brasileira.

Quanto ao rendimento habitual de todos os trabalhos e razão de rendimentos das pessoas ocupadas (de 14 anos ou mais de idade), por sexo, segundo "Grupos de Idade e Grandes Grupos Ocupacionais (Tabela 1.13.1), verifica-se também uma desigualdade entre o rendimento de homens (R\$2.008,00) e mulheres (R\$1.417,00) na ocupação "Trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca", no Brasil, apontando para uma razão de 70,6%, ou seja, as mulheres ganhavam em 2022, para esse grupo, apenas 70,6% em relação aos homens. Embora não satisfatórios, os números são melhores que 2012, ano que as mulheres recebiam apenas 69% nesse grupo em relação aos homens.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística aponta nos dados sobre "Proporção da população vivendo abaixo das linhas de pobreza do Banco Mundial, por sexo, segundo cor ou raça, grupos de idade, situação no emprego e localização geográfica", no Brasil (Tabela 1.16): (1) em 2022 com menos de US\$2,15: são 13,8% dos domicílios rurais (4,6% dos domicílios da área urbana), 13,3% dos homens e 14,3% das mulheres; (2) com menos de US\$6,86: são 53,5% domicílios rurais e, desses, vivem 52,0% dos homens e 55,2% das mulheres. Esse quadro mostra que as mulheres no meio rural estão mais vulneráveis e suscetíveis que os homens no meio rural. De forma geral, os dados do IBGE mostram que há mais mulheres buscando empreender no agronegócio, mas a desigualdade de gêneros no agronegócio ainda persiste.

As mulheres que atuam no agronegócio relatam a necessidade de superação de desafios estruturais e culturais para o enfretamento de estereótipos e barreiras ao gênero. Essas mulheres são identificadas em reportagens de jornal, revistas e portais de notícias de organizações especializadas no setor de agronegócio como "protagonistas", "quebrando barreiras", "mulheres que rompem barreiras", "doutoras do agro", "avanço" e "ascensão".

Ações têm sido realizadas para mitigar os estereótipos e preconceitos de gênero enraizados especialmente no agro (Cardoso, 2022). Políticas públicas, cooperativas de mulheres agricultoras e grupos de mulheres, portais especializados que dão visibilidade à liderança e às realizações de mulheres, nesse setor, ao contar suas histórias, são algumas das ferramentas que auxiliam a promoção de uma maior igualdade de gêneros (Antunes, 2023; Camargo, 2024; Guedes, 2024). A tecnologia, mais presente nas atividades do agronegócio, exige de mão de obra qualificada. Essa vem se constituindo uma oportunidade e uma porta de entrada para o agro. Ainda assim, há relato de mulheres desse setor, tradicionalmente comandado por homens, que elas são testadas e precisam provar sempre que têm o domínio da tecnologia e são capazes, a aceitação da mulher no campo está relacionada às questões de poder (Cardoso, 2022; Cini, 2022; Guedes, 2024; Sebrae, 2024).

As empreendedoras e empresárias que se destacam no agronegócio, percebem as barreiras, mas também veem espaços de crescimento nesse ramo (Antunes, 2023; Cardoso, 2022; Sebrae, 2024). No meio acadêmico, as professoras e pesquisadoras Maria Marta Pastina, Maria Lúcia Carneiro Vieira e Catarina Barbosa Careta, da Universidade De São Paulo (USP), são vistas como “doutoras do agro” e integram uma lista das 100 mulheres que formam a chamada “nova e altamente especializada” geração do agronegócio, produzida pela revista Forbes. Elas são vistas como exemplos de empoderamento feminino, de mudança de atribuições no mercado agrário e de valorização em ambientes predominantemente masculinos (Rosaboni; Ribeiro, 2024). Fora da academia, Cecília Falavigna é uma das mulheres que se destacou no agronegócio ao ser bicampeã nacional em produtividade de soja pelo Comitê Estratégico Soja Brasil (Cesb) (Sebrae, 2022). Vanusia Nogueira se destacou por ter sido eleita, em 2022, para comandar a Organização Internacional do Café (OIC) (Sebrae, 2022).

De acordo com dados do estudo desenvolvido pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) com da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), quase 11 milhões de mulheres trabalharam no agronegócio brasileiro em 2023. Com relação ao segmento em que atuam: 82 mil mulheres no segmento de insumos; 4,5 milhões de mulheres em segmentos dentro da porteira (33% das pessoas que estão no setor); 1,9 milhão de mulheres na agroindústria (41% do total das pessoas que atuam no setor); e 4,3 milhões no segmento de agrosserviços (43% do total das pessoas que atuam no setor) (Honorato, 2024).

Embora as mulheres já administrem mais de 30 milhões de hectares, o que corresponde a cerca de 8,4% da área total ocupada pelos estabelecimentos rurais no país, elas enfrentam diversos desafios, dentre eles, a desigualdade de gênero é o maior deles; além do preconceito que elas enfrentam quando ocupam cargos de gestão e a diferença salarial entre homens e mulheres que atuam no setor (Sebrae, 2022). Juliana Farah, vice-presidente das Semeadoras do Agro-projeto, já impactou mais de 25.000 mulheres diretamente no Estado de São Paulo. Ela enfatiza que o empoderamento feminino e o avanço das mulheres, no setor agrícola, precisa superar noções ultrapassadas a respeito de seu desempenho profissional e de sua qualificação, sendo necessário um movimento em direção à igualdade de gênero (Ferreira, 2024).

Rocha (2024) aborda as “resistências à participação feminina na gestão” do agronegócio; barreira enfrentada com a “formação e o avanço da tecnologia porteira adentro”, para pavimentar a presença das mulheres em processos de “sucessão em propriedades rurais”. Silva (2020) também relata uma história de sucessão feminina no agronegócio e os desafios de uma mulher gestora, neste setor.

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Objetivo de Aprendizagem

O presente caso para ensino visa proporcionar uma discussão sobre os cenários misóginos e patriarcais enfrentados pelas mulheres no agronegócio, e como este cenário influencia o estilo de gestão e/ou liderança dessas mulheres. Além disso, o caso visa promover a reflexão de como é possível e necessário driblar as dificuldades e enfrentar barreiras, especialmente em ambientes que têm um histórico machista, o que promove o conhecimento sobre as organizações de um setor

relevante para a economia brasileira e sobre a temática de desafios enfrentados por mulheres que atuam em organizações do agronegócio.

2.2 Fontes e os Métodos de Coleta

Os dados utilizados para a construção do caso foram coletados a partir de entrevistas com uma das gestoras de uma fazenda na região centro-sul do país, a qual inspirou o caso. Por ser mulher, ela enfrentou, principalmente após a perda do pai, dificuldades e barreiras para gerir os negócios no ramo da agropecuária. Uma das autoras conhece a entrevistada, bem como o negócio conduzido por ela, o que permitiu o acesso à informação e a inspiração para a construção do presente caso. Os nomes utilizados são fictícios e a identificação da região foi feita apenas no nível da macrorregião, para preservar as identidades.

2.3 Plano de Ensino

Esta seção apresenta uma orientação para o uso deste caso para Ensino. A discussão pode ser bem mais produtiva se o caso for disponibilizado com antecedência aos estudantes. Assim, os alunos podem realizar a leitura do caso e também a leitura das referências. A leitura das referências tende a ampliar a compreensão do contexto da situação apresentada no caso para ensino e também pode gerar novas questões no debate em sala de aula.

Uma sugestão é a leitura sobre estilos de gestão e diferentes modos de organizar (autoritário versus participativo, dentre outras concepções) e papéis gerenciais: Chris Argyris, Rensis Likert, Chester I. Barnard, Henry Mintzberg. Sobre o papel das lideranças e dos fundadores e fundadoras na cultura organizacional, sugere-se a leitura de Edgar H. Schein. Sobre mudança organizacional e diferentes formas de compreensão de processos de mudança é indicada a leitura de A. C. T. Smith e E. Graetz. E, para uma leitura das consequências de diferentes modos de organização: Mary Jo Hatch e Gareth Morgan. Várias referências são indicadas para uma compreensão das questões de gênero e dos desafios e a barreira do “teto de vidro” que as mulheres enfrentam no agronegócio no Brasil e em outros países. Essas e outras referências que contemplam o tema deste caso de ensino estão indicadas na seção de sugestão de referências.

Em relação à distribuição do tempo para o estudo do caso e as atividades para a sua aplicação em sala de aula, o Quadro 1 traz uma sugestão.

Quadro 1 – Atividades e distribuição do tempo

Atividades	Tempo em minutos
1. Início do estudo do caso: informações gerais	10
2. Discussão ampliada do caso com todos	20
3. Análise do caso realizada por alunos e alunas em minigrupos	35
4. Painel de alternativas propostas pelos grupos	35
5. Conclusão do estudo de caso com todos	10
Total do tempo	110

Fonte: elaboração própria.

Inicialmente, o professor pode orientar os alunos sobre o objetivo de aprendizagem que se busca com a aplicação do estudo de caso e esclarecer as dúvidas em relação à dinâmica que será adotada e o tempo de cada atividade.

Na segunda etapa de “**Discussão ampliada do caso com todos**”, propõe-se que o professor estimule a discussão sobre o dilema do caso com os alunos e as alunas da turma: o que os alunos sabem sobre o assunto, informações que gostariam de compartilhar, experiências vividas sobre o tema ou, ainda, temas análogos a misoginia e patriarcalismo.

Na terceira etapa de “**Análise em minigrupos**”, propõe-se que o professor organize os alunos em pequenos grupos para a discussão e resolução das questões propostas na seção 2.4. A partir da análise daquelas questões, os alunos devem fazer uma listagem de opiniões e possíveis caminhos a serem tomados pelas protagonistas para lidar com o dilema deste caso de ensino: qual estilo de liderança e gestão as irmãs Patrícia e Renata devem adotar: um estilo de gestão que seria adotado pelo pai, ou seja, uma gestão mais centralizada, mais autoritária e conservadora? Ou, elas deveriam adotar um estilo de gestão mais alinhado ao que elas simpatizam que é descentralizado, participativo e inovador? Mas, esta forma de gestão seria bem recebida no agronegócio da região?

Na etapa quatro que contempla uma “**Painel de alternativas propostas pelos grupos**”, propõem-se que o professor organize um painel com a exposição do que foi discutido nos mini grupos. É preferível que o professor leia cada questão, ou selecione um grupo de questões e, posteriormente, crie um painel de debates, para que cada grupo apresente oralmente a conclusão da análise realizada pelo grupo para as três questões deste caso de ensino e qual estratégia foi proposta para o dilema das irmãs Patrícia e Renata. O professor pode, quando necessário, mediar o debate, questionar alguns achados e até mesmo propor novas ideias a partir daquelas apresentadas pelos alunos e pelas alunas.

Para o encerramento da aula, propõe-se que o professor disponibilize um tempo para sanar as dúvidas e esclarecer alguns enganos, que possam ter surgido nas etapas anteriores. Também é oportuno pontuar quais foram os pontos mais fortes e mais fracos em cada resposta, mas frisar que não existe resposta certa para o caso. Existem, sim, conceitos e abordagem teóricas e experiências práticas no âmbito organizacional, setorial, nacional e estrangeiro que contribuem com um entendimento do tema e do dilema em questão. Desta forma, o conteúdo é melhor aproveitado, mais produtivo e permite mais conexões bem como a fixação de conceitos. Também, ao obter o retorno dos alunos sobre o trabalho com este caso de ensino, ajustes poderão ser realizados para uma próxima aula que utilize o método do caso para ensino.

2.4 Disciplinas para Aplicação

Este caso para ensino pode ser aplicado em diferentes disciplinas, de acordo com as ementas e objetivos de aprendizagem. A seguir, são sugeridas três disciplinas em que este caso para ensino pode ser utilizado:

1. Disciplina Comportamento e/ou Cultura Organizacional: nessas duas disciplinas, os estudos sobre diferentes modos de organizar e suas implicações são abordados. Este caso de ensino possibilita uma conexão com os estudos sobre diferentes estilos de gestão-liderança e modos de organizar e suas consequências; incluindo uma conexão com os estudos sobre diferentes metáforas da organização (modos de organizar e gerir) e suas implicações para o trabalho de gestores e gestoras; estudo sobre valores e crenças dos fundadores e das lideranças e sua influência na gestão

- organizacional. Ambas promovem uma discussão sobre o desempenho de papéis sociais e as mudanças nesses papéis, ao longo do tempo. Este caso de ensino traz um debate sobre o desempenho de papéis, identidade e questões de gênero; incluindo, a possibilidade de observação de mudanças nos valores e comportamentos (progressos e retrocessos) no que se refere às questões de gênero nas relações sociais e nas diferentes regiões do país;
2. Disciplina Estratégia Organizacional: nessa disciplina, um dos objetivos é estabelecer (de um ponto de vista da prática) e refletir sobre os fundamentos (de um ponto de vista teórico) sobre as bases do planejamento, os planos para a sobrevivência e o futuro da organização. Os estudos sobre a mulher no papel de estrategista e que planeja o futuro dos negócios se conectam com esse objetivo e possibilita o conhecimento da gestão de empresas conduzidas por mulheres em diferentes setores da economia. Neste caso, o foco está na gestão de mulheres, no setor de agronegócio, um setor relevante para a economia brasileira e, tradicionalmente dominado por homens gestores. Outro tema da estratégia organizacional é o estudo sobre sucessão empresarial;
 3. Disciplina História das Organizações e/ou Teorias da Administração: o nome dessa disciplina é, geralmente, Teorias da Administração (sobretudo no Brasil), e, por vezes, História das Organizações. Um dos temas abordados, nessa disciplina, diz respeito às mudanças que pelas quais as organizações passam ao longo de seu ciclo de vida e às diferentes abordagens teóricas que explicam a dinâmica organizacional. Este caso de ensino possibilita um debate sobre as mudanças na organização e em um setor específico: o agronegócio, e sobre processos de mudança do estilo de gestão ao longo do ciclo de vida da organização.

2.5 Questões para Orientar a Aplicação deste Caso para Ensino

A aplicação de um caso para ensino pode ser mais produtiva se guiada por questões centrais. A critério do professor, conforme os objetivos da aula em que este caso é aplicado, outras questões podem ser acrescentadas. O Quadro 2 traz uma sugestão dessas questões centrais.

As questões estão conectadas ao “dilema” deste caso que trata de “qual estilo de liderança e gestão as irmãs Patrícia e Renata devem adotar: um estilo de gestão centralizado, mais autoritário e conservador? Ou, elas deveriam adotar um estilo de gestão descentralizado, participativo e inovador? As irmãs conhecem o primeiro estilo de gestão, pois é aquele adotado pelo seu pai. Quanto ao segundo estilo de gestão, que as irmãs gostariam de implementar na gestão do empreendimento, elas receiam que um estilo de gestão mais descentralizado e participativo possa ser questionado em sua efetividade em um setor de atividade econômica com uma cultura machista e que teve, ao longo da história desse setor, homens como estrategistas de negócios agropecuários.

As questões estão reunidas em dois eixos de debate: as barreiras enfrentadas por mulheres líderes, gestoras, empresárias e estrategistas de empreendimentos do setor agropecuário; e, as práticas de gestão e o estilo de gestão e liderança que vêm sendo adotadas por “mulheres pioneiras”, conforme elas são identificadas na mídia (seção 1.3) para o enfrentamento dessas barreiras.

Quadro 2 – Eixos e questões para guiar o debate sobre o caso de ensino

Eixos	Questões de aprendizagem
1. Barreiras enfrentadas por mulheres líderes, gestoras, empresárias e estrategistas de empreendimentos do setor agropecuário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são as barreiras enfrentadas pelas mulheres do agronegócio em cargos de gestão? 2. Quais práticas podem ser implementadas para combater a misoginia e o sexismo nesse ramo e promover a igualdade de gênero em cargos de gestão no agronegócio? 3. Como o machismo e a discriminação de gênero, presentes em determinados setores da atividade econômica, dentre eles o agronegócio, podem afetar o desempenho profissional das mulheres que atuam na gestão de empresas? 4. Como a falta de representatividade feminina em cargos de gestão de empresas do agronegócio perpetua a desigualdade de gênero e a misoginia? 5. Quais são os mecanismos de apoio, disponíveis para mulheres que enfrentam machismo em negócios como a agricultura, para se evitar a invisibilidade das habilidades gerenciais e estratégias dessas mulheres?
2. O estilo de gestão e as práticas de gestão adotadas por “mulheres pioneiras” como forma de enfrentamento dessas barreiras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como a percepção das barreiras concretas que compõem o “teto de vidro” podem impactar o estilo de gestão de mulheres que fazem a gestão de empresas no agronegócio? 2. Como os estereótipos de gênero produzem simbolismos (imagens e significados) que afetam as competências e a autoridade de mulheres em cargos de gestão no setor do agronegócio? 3. Quais vantagens e desvantagens de práticas de um estilo de gestão autoritária/centralizada no agronegócio? 4. Quais vantagens e desvantagens de um estilo de gestão participativo/descentralizado no agronegócio? 5. Como as mulheres que enfrentam o dilema entre estilos de gestão autoritário <i>versus</i> participativo podem desenvolver um estilo de gestão que concilie valores pessoais e estilo de gestão (dilema indivíduo e sistema)?

Fonte: autoria própria.

Além das referências citadas neste caso para ensino, são sugeridas referências para uma discussão mais ampla das questões indicadas no Quadro 2. Tanto estudos clássicos quanto estudos mais recentes podem guiar o debate dessas questões. Sobre o conflito entre o indivíduo e o sistema, Argyris (1969) realizou estudo pioneiro sobre diferentes estilos de liderança: Modelo A e Modelo B. Likert (1979) pesquisou os padrões de administração a partir de quatro estilos de gestão autoritário forte, autoritário benevolente, consultivo e participativo. E, o estudo de Barnard (1971) sobre as funções do executivo, com ênfase no papel de lideranças e dos valores organizacionais. Schein (2009) analisa a relação entre o papel das lideranças e os valores organizacionais. E, tem ainda o estudo de Mintzberg, que trata dos mitos do trabalho de gestores (2010) que podem ajudar na construção de um estilo de gestão mais realista.

Sobre as barreiras e questões de gênero que mulheres enfrentam no agronegócio brasileiro e no agronegócio em outros países, alguns dos textos indicados: Alwang, Laroche e Barrera (2017), Arantes (2024), Beltrami, Cepellos e Pereira (2022), Brumer (2004).

Em relação à questão simbólica ou quais imagens e significados guiam o trabalho de gestores e gestoras, implica refletir sobre a relação entre estilo de gestão e a uma imagem (metáfora) do que é a organização: Hatch (1997) e Morgan (2000). Como o gestor ou a gestora entendem a organização e desenvolvem a partir desse entendimento um estilo de liderança.

2.6 Sugestões de bibliografia

ALWANG, J.; LAROCHELLE, C.; BARRERA, V. Farm decision making and gender: results from a randomized experiment in Ecuador. **World Development**, v. 92, p. 117-129, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.11.015>

ARANTES, C. S. C. et al. O agro é masculino: discriminação profissional de mulheres no agronegócio. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 22, 2024. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230067>

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BELTRAMINI, L. M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 62, n. 6, p. 1-25, 2022. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020220608>.

BRUMER, A. Gênero e agricultura; a situação da mulher na agricultura no Rio Grande do Sul. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 205-227, 2004.

HAN, W.; ZHANG, X.; ZHANG, Z. The role of land tenure security in promoting rural women's empowerment: Empirical evidence from rural China. **Land Use Policy**, v. 86, p. 280-289, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.05.001>

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da Organização** [edição executiva]. São Paulo: Atlas, 2000.

ODUOL, J. B. A. et al. Women's participation in high value agricultural commodity chains in Kenya: Strategies for closing the gender gap. **Journal of Rural Studies**, v. 50, p. 228-239, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.01.005>

OLIVEIRA, N. S. M. N.; CARVALHO, E. S. NASCIMENTO, T. P.; SCHMIDT, C. M. Cooperação e empoderamento feminino: análise do Índice de Empoderamento e

Desenvolvimento de Gênero (IEDG) em uma cooperativa agrária no Paraná. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 26, n. 3, p. 630-655, 2018.

OSANYA, J. et al. An analysis of the respective contributions of husband and wife in farming households in Kenya to decisions regarding the use of income: A multinomial logit approach. In: **Women's Studies International Forum**. Pergamon, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2020.102419>

PO, J. Y. T; HICKEY, G. M. Cross-scale relationships between social capital and women's participation in decision-making on the farm: A multilevel study in semi-arid Kenya. **Journal of Rural Studies**, v. 78, p. 333-349, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.024>

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, N. Quebrando barreiras: como fomentar a liderança feminina na agricultura. **Agromulher – AM**, 29 ago. 2023. Disponível em: <https://portal.agromulher.com.br/quebrando-barreiras-como-fomentar-a-lideranca-feminina-na-agricultura/>. Acesso em: 13 jul. 2024.

CAMARGO, N. Mulheres no Agro: protagonismo supera barreiras em setor dominado por homens. **JP Jornal**, 07 mar. 2024. Disponível em: <https://sampi.net.br/piracicaba/noticias/2819767/cidade/2024/03/mulheres-no-agro-protagonismo-supera-barreiras-em-setor-dominado-por-homens>. Acesso em: 13 jul. 2024.

CARDOSO, D. H. Conheça sete mulheres que rompem barreiras no agronegócio. **Correio Brasileiro**, 21 mar. 2022. Disponível em: <https://www.correiobrasiliense.com.br/brasil/2022/03/4994653-conheca-sete-mulheres-que-rompem-barreiras-no-agronegocio.html>. Acesso em: 13 jul. 2024.

CINI, E. Conexão Agro: Mulheres têm 19% dos cargos de gestão do agronegócio. 2022. **CNN Brasil**, 04 jan. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/conexao-agro-mulheres-tem-19-dos-cargos-de-gestao-do-agronegocio/>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FERREIRA, W. O avanço das mulheres no setor agrícola: Juliana Farah e a ascensão das mulheres no agronegócio. **Canal Rural**, sessão A Protagonista, 03 mai. 2024. Disponível em: <https://aprotagonista.canalrural.com.br/historias-inspiradoras/juliana-farah-e-a-ascensao-das-mulheres-no-agronegocio-rompendo-barreiras-e-alcancando-o-sucesso/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

GUEDES, S. Mulheres rompem barreiras e se destacam no agronegócio. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, MG)**, 06 mar. 2024. Disponível em: <https://mg.agenciasebrae.com.br/cultura-empreadora/mulheres-rompem-barreiras-e-se-destacam-no-agronegocios/>. Acesso em: 14 jul. 2024.

HONORATO, J. Mulheres no Agronegócio: presença feminina antes, dentro e fora da porteira: quase 11 milhões de mulheres trabalham no setor no Brasil, conheça histórias de quem atua dentro das propriedades rurais e de quem luta pelo agro nas instituições. **Agro2**, 08 mar. 2024. Disponível em: <https://agro2.com.br/agronegocio/mulheres-agronegocio-brasil-dia-da-mulher/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/22827-censo-demografico-2022.html>. Acesso em: 13 jul. 2024.

ROCHA, A. A. Mulheres do agro se preparam cada vez mais e vencem barreiras para liderar negócios no campo. **Globo Rural**, 08 mar. 2021. Disponível em: <https://globorural.globo.com/Noticias/Agro-E-Delas/noticia/2021/03/mulheres-do-agro-se-preparam-cada-vez-mais-e-vencem-barreiras-para-liderar-negocios-no-campo.html>. Acesso em: 13 jul. 2024.

ROSABONI, C.; RIBEIRO, G. “Doutoras do agro” destacam obstáculos para a atuação feminina no meio rural. **Jornal da USP**, 13 dez. 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/diversidade/doutoras-do-agro-destacam-obstaculos-para-a-atuacao-feminina-no-meio-rural/>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SEBRAE. A presença da mulher no agronegócio: cerca de 1 milhão de mulheres administram propriedades rurais no Brasil. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)**, 01 abr. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-presenca-da-mulher-no-agronegocio,00bfd967936ef710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 15 jul. 2024.

SILVA, E. A fazendeira que substituiu o pai e virou referência em sustentabilidade. **Globo Rural**, 08 mar. 2020. Disponível em: <https://globorural.globo.com/Noticias/Agro-E-Delas/noticia/2020/03/fazendeira-que-substituiu-o-pai-e-virou-referencia-em-sustentabilidade.html>. Acesso em: 13 jul. 2024.

1

¹ Agradecemos às agências de fomento, em especial, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).