UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KÁTIA REGINA SANTIN

PROCESSO DE GESTÃO FEMININO NA EMPRESA RURAL

CHAPECO-SC
2017

KÁTIA REGINA SANTIN

PROCESSO DE GESTÃO FEMININO NA EMPRESA RURAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.
Orientadora: Prof.ª Dra. Tatiane Silva Tavares Maia

CHAPECÓ-SC

2017

KATIA REGINA SANTIN

PROCESSO DE GESTÃO FEMININA NA EMPRESA RURAL

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fonteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): TATIANE SILVA TAVARES MAIA – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de: 4 de Dezembro de 2017.

TATIANE SILVA TAVARES MAIA – Doutora UFFS

FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA – Doutor UFFS

RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre UFFS

À meu pai, Ricardo.

(*In Memoriam*)

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho às pessoas mais presentes em minha vida:

Meu pai, Ricardo José Santin (In Memoriam) pela inspiração.

Minha Família, pelo incentivo de forma direta ou indireta.

Ao meu marido e companheiro Marcelo, pela paciência e tolerância e por ter sido maravilhoso com a nossa filha em minha ausência no decorrer do curso.

A minha filha Marcela, que me deu entusiasmo para continuar e suportou minha ausência em vários momentos para a realização deste trabalho.

A minha filha Manuela, seja bem-vinda à família já te amamos muito.

À minha orientadora Tatiane Silva Tavares Maia, pelas orientações e conhecimento transferido nessa caminhada.

A Universidade Federal da Fronteira Sul, por oportunizar aos alunos de escolas públicas como eu, há se formar com excelência!

Á todas e todos os professores do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul pela dedicação e desempenho extraordinário.

E a todos os meus colegas de curso, pois eu não cheguei até aqui sozinha!

Em especial as mulheres, que participaram desta pesquisa que sem elas nada seria possível!

POR MUITAS MENINAS QUE ENFRENTAM INÚMEROS DESAFIOS PARA SIMPLESMENTE IR À ESCOLA, QUE ARRISCAM A PRÓPRIA VIDA E SUA LIBERDADE, SOB A PENA DE SEREM REJEITADAS POR SUAS FAMÍLIAS E COMUNIDADE. É IMPORTANTE LEMBRAR A ESSAS GAROTAS O QUÃO VALIOSAS ELAS SÃO. EU QUERO FAZÊ-LAS ENTENDER QUE UMA SOCIEDADE É MEDIDA PELA FORMA COMO SUAS MULHERES E MENINAS SÃO TRATADAS"

MICHELLE OBAMA

(EX-PRIMEIRA DAMA EUA)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o processo de gestão rural nos níveis operacional, estratégico e também as competências femininas na gestão das propriedades rurais, deste modo destacando as competências femininas no processo de gestão. Foram estudadas sete mulheres do meio rural das quais foram escolhidas mediante critérios mencionados no estudo, com relação à abordagem metodológica a pesquisa se caracteriza sendo qualitativa e o estudo multicasos. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas, com relação aos resultados levantados na pesquisa pode-se compreender a dinâmica dos processos de gestão com um viés feminino muito presente. Permitindo a percepção da gestão atrelada ao perfil feminino, levando em consideração o modo de tomar as decisões com visão operacional e também estratégica, oportunizando enriquecer a pesquisa no âmbito da gestão. Conclui-se, com a pesquisa que as competências femininas são um diferencial estratégico em ambos os níveis de gestão, tanto operacional quanto estratégico agregando valor ao negócio rural de modo a fortalecer a atividade, promovendo o desenvolvimento econômico, levando de geração em geração o poder da agricultura familiar.

Palavras-chave: Competências Femininas. Gestão Rural. Desenvolvimento Econômico.

ABSTRACT

This work aims to analyze the process of rural management at the operational, strategic level, and also the female competences in the management of rural properties, thus highlighting the female competences in the management process. Seven rural women from which were chosen according to the criteria mentioned in the search have been studied. Regarding the methodological approach the research is characterized by being qualitative and a multicase study. The data collection has been done through interviews. Regarding the results raised in the research it could be understood the dynamics of the management processes with a very present feminine bias. Allowing the perception of the management linked to the female profile, taking into account the way of making the decisions with operational and also strategic vision, allowing to enrich the research in the scope of management.It has been concluded with the research that women's skills are a strategic differential in both management levels, both operational and strategic, adding value to the rural business in order to strengthen the activity, promoting economic development, taking from generation to generation the power of family farming.

Keywords: Women's Skills. Rural Management. Economic development.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de renda 25
Gráfico 2- Escolaridade: entrevistadas 39
Gráfico 3 - Faixa Etária da População Entrevistada 40
Gráfico 4 - Faixa Etária x Número de Filhos 41
Gráfico 5 - Principal Atividade por Propriedade 41
Gráfico 6 - Tamanho Propriedade (Mil m²) x Principal Atividade 42
Gráfico 7 - Faturamento Médio Mensal por Família 43

SUMÁRIO- ATENÇÃO !!!REVER E CORRIGIR

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA 9
1.2 OBJETIVOS 11
1.2.1 Objetivo geral 11
1.2.2 Objetivo específico 11
1.3 JUSTIFICATIVA 11
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 12
2 REVISÃO TEÓRICA 13
2.1 A EMPRESA RURAL 13
2.2 PROCESSO DE GESTÃO 16
2.2.1 Processo de gestão operacional 18
2.2.2 Processo de gestão estratégico 20
2.3 PROCESSO DE GESTÃO FEMININO 22
2.3.1 A Gestão Feminina 26
2.3.2 Competências femininas na gestão 28
2.4 COMPETÊNCIAS FEMININAS NA GESTÃO RURAL 30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 34
3.1 TIPO DE PESQUISA 34
3.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E SELEÇÃO DA AMOSTRA 35
3.3 COLETA DE DADOS 36
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 36
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 37
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 38
4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO 38
4.2 HISTÓRICO DAS PROPRIEDADES RURAIS 43
REFERÊNCIAS 47
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA 51

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O agronegócio brasileiro está em constante expansão, com previsão de crescimento do PIB do agronegócio em 2% no ano de 2017 segundo a CNA Brasil. Mesmo com toda a estagnação econômica o agronegócio tem cenários positivos e papel fundamental na renda de milhares de agricultoras e agricultores, nas mais diversas localidades do país, que dependem exclusivamente da atividade para o seu sustento de forma digna.

Nesse contexto destacamos o papel fundamental da mulher que passa de coadjuvante para atuante principal, em um território dominado pelos homens. Esse trabalho visa enfatizar as competências femininas na gestão rural e dar destaque as mulheres que, muitas vezes, são alvo de preconceito e até mesmo violência física e psicológica no meio rural. A despeito do enfrentando de todas as adversidades, nota-se que elas buscam desenvolver suas competências para alavancar a sua participação no agronegócio trazendo benefícios econômicos e sociais para suas famílias. Ajudando assim, a compor parte de uma renda importante nos seus lares.

Como já mencionado, a expansão do agronegócio tendo em destaque as competências femininas para essa gestão rural nos remete a busca do desenvolvimento dessas competências. Carbone et al. (2009, p. 42) esclarece a respeito do termo competência:

> [...] No final da idade média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o individuo capaz de realizar certo trabalho. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud CARBONE et al., 2009, p. 42).

Adicionalmente, Carbone et al. (2009, p. 43) menciona que a frequente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, sendo, não raras vezes, empregados de diferentes maneiras, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001) e McLangan (1997). É possível, no entanto, perceber a existência de duas grandes correntes, conforme sugere Dutra (2004). A primeira, representada sobretudo por autores norte-americanos (BOYATZIZ; 1982; MCCLELLAND; 1973, por exemplo), entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada, principalmente por autores franceses (LE BOTERF; 1999; ZARIFIAN; 1999,

por exemplo), associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações de pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

De acordo com Carbone et al. (2009, p. 43) procurou-se definir competências a partir da junção de concepções dessas duas correntes, adotando-se uma perspectiva integradora. A competência, então, é aqui entendida não apenas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. Mais adiante os termos conhecimento, habilidades e atitudes surgem de forma mais estruturada.

No meio rural as mulheres estão conquistando seu espaço por meio do desenvolvimento das competências necessárias para a gestão rural, saindo na frente com produtividades elevadas e com qualidade superior, porém dados do Fran6 (2016) demonstra que as mulheres também têm grandes desafios a serem enfrentados:

> As executivas com carreira de sucesso em organizações do agronegócio enfrentam grandes desafios nas suas áreas profissionais e, por vezes, é difícil integrar o lado pessoal com o lado profissional da vida. Apesar de trabalharem ativamente na cadeia do agronegócio, trazem pouca referência do meio rural e não se definem como profissionais do setor em si (FRAN6, 2016, p. 8).

Os desafios fazem parte desse processo de desenvolvimento da mulher no meio rural, tendo em vista que a sua contribuição é fato indiscutível, e questão de tempo para coordenar de forma mais explicita suas propriedades, ainda segundo dados do Fran6 (2016, p. 9) a contribuição das mulheres é superior a dos homens no que se refere à contribuição com as despesas da família é interessante observar que a parcela de mulheres que contribui mais do que o parceiro em casa é maior do que o contrário. A maior parte, porém, relatou que contribui tanto quanto o parceiro.

Considerando o papel da mulher na produção no meio rural e diante do modo como se apresenta a sua contribuição feminina para o cenário de expansão do setor agrícola do país: mesmo em face da recessão econômica e frente a muitos desafios para o crescimento conforme os obstáculos apresentados; o presente trabalho delimitou-se na seguinte pergunta de pesquisa: quais as competências femininas na gestão rural?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre o processo de gestão feminino em empresas do setor rural.

1.2.2 Objetivo específico

- Identificar os processos de gestão operacionais;
- Identificar os processos de gestão estratégicos;
- Identificar as competências femininas essenciais para desenvolver os processos de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Essa seção ressalta a relevância do estudo, tendo em vista o crescimento do setor agropecuário e sua contribuição para o desenvolvimento do país, já que esse crescimento ocorre em virtude da dedicação e das competências associadas à gestão que as famílias realizam para obter resultados positivos para a propriedade rural. Desse modo, surge a necessidade da pesquisa quanto ao processo de gestão em questão, especificamente feminino, considerando que as mulheres têm papel fundamental no desenvolvimento da gestão e que, muitas vezes, não herdam a terra por serem mulheres. Esse fator limitante decreta que não podem ser gestoras das suas propriedades, somente meras coadjuvantes no processo.

Portanto, é necessário entender as competências femininas no processo de gestão, operacional como estratégico, pois pode-se compreender que tais competências são relevantes para o desenvolvimento das atividades na propriedade rural. Sendo assim, precisam ser fomentadas, além de desenvolver melhor as competências que favorecem a gestão, também se torna imprescindível reconhecer essas mulheres de fato, ou seja, como efetivas gestoras das suas propriedades.

Por fim, as contribuições desse estudo são relevantes tendo em vista a importância da gestão feminina na propriedade rural também pelo fato de ser um tema emergente e inovador. Nessas condições é fundamental investigar como ocorre esse processo para estimular o desenvolvimento dessas competências, motivando essas mulheres a buscarem o seu desenvolvimento como gestoras.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco etapas, na primeira etapa, uma breve introdução ao tema de estudo e o problema de pesquisa, seguidos dos objetivos geral e específicos, como também da justificativa. A segunda etapa compreende o referencial teórico que aborda a temática pesquisada, onde são explorados os seguintes tópicos: A empresa rural, processo de gestão, processo de gestão operacional, processo de gestão estratégico, processo de gestão feminino, a gestão feminina, competências femininas na gestão e competências femininas na gestão rural. A metodologia é o assunto da terceira etapa, onde a pesquisa e também os procedimentos utilizados para o estudo bem como o levantamento dos dados, são caracterizados. Já os resultados da pesquisa estão contemplados no capítulo quatro deste trabalho. Por fim, o quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o tema pesquisado, bem como o atendimento aos objetivos e as respostas referentes à problemática desta pesquisa. No que tange as limitações do estudo e também as demais recomendações para estudos futuros, que podem ampliar os conhecimentos acerca do tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão apresentados os elementos teóricos levantados na pesquisa para melhor compreensão do tema, realizada contextualização e revisão bibliográfica sobre as seguintes temáticas: a empresa rural, processo de gestão operacional e também estratégico ainda processo de gestão feminino, a gestão feminina; por fim competências na gestão rural. Esses temas foram de grande importância para analisar a ocorrência do processo de gestão feminino em empresas do setor rural, respondendo ao objetivo principal do trabalho. Também serviram de base para a análise e conclusão do presente estudo.

2.1 A EMPRESA RURAL

A denominação empresa rural vem ganhando espaço nos últimos anos em virtude da sua crescente participação no cenário econômico do país, o crescimento se deu muito em virtude do crescimento da agroindústria brasileira, também aconteceram mobilizações importantes no campo, articuladas direta ou indiretamente com as ações sociais urbanas. (SCHAAF, 2001)

O termo agricultura familiar segundo Fernandes (2013) congrega em si uma heterogeneidade de estilos de vida e de diferentes estratégias de sobrevivência adotadas pelos que vivem desta atividade. Apesar dos limites, o conceito adquire importância por atribuir identidade aos agricultores não patronais, e permite ao governo elaborar políticas diferenciadas a esse segmento.

Nesse processo, as mulheres rurais rio grandenses tiveram um papel muito importante, fato surpreendente visto que nunca tinham sido consideradas como força política. (SCHAAF, 2001) e de acordo com Rezende e Zzylbersztajn (1999 apud UECKER; UECKER; BRAUN, 2005) a propriedade rural é parte integrante dos sistemas agroindustriais, localizando-se entre dois oligopólios. De um lado tem-se o mercado de insumos e do outro o de processamento, distribuição e comercialização. Todos os segmentos desta cadeia produtiva visam o consumidor final. Todavia, o produtor rural está distante deste consumidor.

Em pouco tempo, a estrutura agrícola foi transformada profundamente, expulsando um grande contingente de pequenos agricultores e dando lugar aos empresários rurais (SCHAAF, 2001).

Salientamos que as empresas rurais produzem uma infinidade de insumos tornando seu processo de gestão mais complexo, para exemplificar essa complexidade segundo

Williamson (1975 apud UECKER; UECKER; BRAUN, 2005) acrescenta que a forma de governar varia em função das características da transação, cujas características básicas são freqüência, incerteza e especificidade dos ativos. A descrição dessas características são as seguintes:

Frequência de transação – varia conforme a atividade. Os produtores de leite têm uma frequência muito alta, tendo entrega diária. Já produtores de grãos tem frequência baixa, fazendo transações somente na época da safra.

Incertezas – inclui-se neste item as incertezas climáticas e aquelas relacionadas à demanda por parte dos compradores em relação à preços, variedades e quantidades. Nesta última, supera-se o problema da incerteza com a venda por contratos futuros. Exemplo disso é a BM&F, que opera com os seguintes produtos: açúcar, algodão, boi gordo, café, milho e soja. Há também incertezas quanto ao preço e quantidade. Quanto a incertezas climáticas, sua intensidade varia conforme a produção.

Como exemplo pode-se citar a produção de leite com incertezas mais baixas do que a produção de grãos.

Especificidades dos ativos – De acordo com Zylbersztajn (1995 apud UECKER; UECKER; BRAUN, 2005) a especificidade dos ativos representa o mais importante indutor da forma de governança, uma vez que os ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas. Um ativo é dito específico, quando seu valor é maior em um uso particular comparado com qualquer outra alternativa. Um investimento é específico quando cria um ativo específico. O grau de especificidade é dado pela perda de valor provocada pelo redirecionamento do ativo para outro uso.

Williamson (1975 apud UECKER; UECKER; BRAUN, 2005) acrescenta que existem seis formas distintas de especificidade dos ativos: locacional, de ativo físico, de capital humano, marca, de ativos dedicado e temporal.

Nesta análise serão consideradas apenas três formas, apenas aquelas relacionadas às atividades agropecuárias:

Especificidade temporal – tem grande importância nos ativos do agronegócio, pois se refere à perecibilidade dos produtos. O leite, por exemplo, possui uma alta especificidade temporal, enquanto na produção extensiva de gado de corte a especificidade temporal é baixa.

Depois do abate do boi, a especificidade temporal é a mesma do leite. Ocorre então a necessidade de coordenação da produção, da indústria e da cadeia do frio.

Especificidade locacional – refere-se a proximidade dos centros de distribuição e também de instalações mínimas para o seu desenvolvimento e de condições climáticas. Um exemplo é a produção de leite. Quando não há o tanque de resfriamento na propriedade, quanto maior o tempo gasto para o seu recolhimento, maior a perda de qualidade.

Especificidade humana - refere-se à exigência de determinada atividade quanto a necessidade de um conhecimento específico e nível de controle gerencial. Como exemplo de atividade que exige assistência técnica especializada, está a produção de leite, onde o acompanhamento veterinário é imprescindível.

A complexidade e o nível de exigência de uma empresa rural, tanto no que tange aspectos operacionais quanto de níveis estratégicos, e demonstra que as pessoas há frente dessas empresas rurais precisam ter conhecimento, habilidades e competências e sobre tudo um modelo de gestão diferenciado para atender todos os processos, ainda no que diz respeito ao modelo de gestão feminina existem prerrogativas de modelos mais eficientes, segundo Fleury (2013, p. 48)

> [...] Há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional.

O modelo de gestão feminino está ganhando espaço em virtude das competências diferenciadas do perfil feminino, ainda que cada modelo tenha suas características, e não quer dizer que um modelo é mais ou menos importante que o outro ainda segundo Fleury (2013, p. 49)

> [...] Se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. Um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção.

Para compreender melhor essa complexidade de gestão, na próxima seção serão abordados os processos de gestão, que tem como objetivo esclarecer no âmbito da gestão o que cada nível aborda e como se relacionam.

2.2 PROCESSO DE GESTÃO

Para dar início a exposição das idéias quanto ao processo de gestão segundo Lisboa et al. (2011, p. 11) razões de natureza social levam a que os indivíduos se juntem para alcançar determinados objetivos que, isoladamente teriam dificuldade de alcançar. O desenvolvimento desses núcleos de pessoas deu origem ao aparecimento de organizações e ao incremento de atividades cada vez mais complexas e difíceis de concretizar por um único indivíduo.

Poderá também afirmar-se que a necessidade de reunir indivíduos com conhecimento distintos contribui igualmente para o associativismo das pessoas e para o aparecimento das organizações. São as denominadas razões materiais trabalhando em conjunto, as pessoas são capazes de alcançar objetivos que isoladamente não conseguiriam atingir, não só devido à complexidade das tarefas inerentes ao trabalho a efetuar, mas também pela variedade das atividades necessárias a executar para atingir esses objetivos. Por outro lado, trabalhando em conjunto, e devido à sinergia do grupo, duas ou mais pessoas em colaboração produzem mais que a soma dos seus trabalhos individuais surgem assim as organizações e com elas a necessidade de gerir.

Com o surgimento das organizações a necessidade de geri-las é fundamental, tendo em vista que os processos de gestão se tornam cada vez mais complexo devido à ampliação do nível de exigência do mercado, e segundo Gil (2011, p. 37) o mercado consumidor vem se tornando não apenas mais sofisticado, mas cada vez mais disposto a lutar por seus direitos. Quando se trata de processo de gestão rural que envolve diversas culturas, o modelo de gestão precisa ser eficiente de modo a minimizar os custos e maximizar os lucros, trazendo benefícios financeiros e sociais para as famílias envolvidas.

No Brasil o processo de evolução da gestão de pessoas é segundo Dutra (2009, p. 34) marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram demandando novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 90. Daí a importância de um repensar da gestão de pessoas no Brasil.

Ainda segundo Uecker, Uecker e Braun (2005, p. 6) o ambiente de negócios está em constante mutação. Isso requer a quebra da inércia e da comodidade das organizações, provocando um desconforto entre dirigentes e trabalhadores, exigindo mais interação, questionamento e desenvolvimento. Como resultado deste processo, pode ocorrer a falência das organizações que não se adaptarem ao novo ambiente ou o progresso das vencedoras.

Neste contexto aparece a administração estratégica, que representa o estilo de gerência que se preocupa com a adequação da empresa ao seu ambiente e de que forma elas conseguirão agir de forma pró-ativa, construindo o futuro do setor.

O planejamento das propriedades rurais representa uma etapa extremamente importante. Durante o planejamento, as perguntas mais freqüentes dos produtores rurais são:

- O que produzir?
- Que atividades são mais adequadas à empresa?
- Quais são as mais lucrativas?
- Qual é a combinação ideal destas atividades na propriedade?
- Qual é a vocação da propriedade?

Para o sucesso do empreendimento é fundamental entender o contexto no qual os produtores estão trabalhando, isto é, quais são os potenciais e os limites da infra-estrutura local, que são os agentes que interferem na produção agropecuária e como eles agem. Enfim, é recomendável identificar a tendência de evolução da região; verificando se ela aponta para um reforço da agricultura familiar ou, ao contrário, da agricultura patronal e das grandes empresas.

Também é importante considerar que o mundo do agronegócio está mudando muito depressa, e a diversificação da produção é uma estratégia para se manter ativo nos negócios e maximizar seus lucros, com base nesse contexto o planejamento estratégico surge de forma excepcional norteando os processos e definindo o rumo dos negócios.

Não é possível mencionar processo de gestão sem abordar estratégias e planejamento estratégico, no contexto da propriedade rural podemos destacar as inúmeras atividades operacionais e estratégicas que precisam estar elencadas no dia-a-dia para que os objetivos e metas sejam alcançados, para isso podemos levantar o poder da estratégia e também do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Em continuidade, Azeitão e Roberto (2009, p. 57) “o conceito de estratégia é milenar”. Foi na Antiguidade, através do general chinês Sun Tzu, que surgiram os primeiros escritos sobre a arte da guerra, os quais se baseavam essencialmente na apresentação e divulgação de estratégias militares.

O século XVIII dá a conhecer ao mundo um dos maiores estrategistas de todos os tempos, o general francês Napoleão Bonaparte, que desenvolveu todo o seu pensamento inspirando-se na obra de Sun Tzu.

Mas é a partir da década de 50, após a segunda guerra mundial, que o conceito de planejamento estratégico chega ao mundo dos negócios e às principais universidades americanas, desenvolvendo-se, então, o primeiro modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Os anos 60 e 70 caracterizam-se por uma popularização do conceito de planejamento estratégico, que se difunde com grande rapidez por praticamente todo o tecido empresarial dos Estados Unidos da América.

Em 1965, é editado o primeiro livro sobre estratégia empresarial (Corporate Strategy, de Igor Ansoff).

Ainda segundo Porter (1996, p. 61-78 apud AZEITÃO; ROBERTO, 2009, p. 58)

> Neste sentido, Michael Porter refere que as empresas só conseguem obter vantagem competitiva se estiverem dotadas de flexibilidade que lhes permita comparar processos com as rivais, tendo em vista a obtenção de ganhos de eficiência (eficiência operacional).

Ainda segundo Drucker (2000 apud GHOBRIL; PEREZ; CASTILLO, 2015) O planejamento estratégico vai além da análise de acontecimentos prováveis em um período de tempo limitado, mas opera com o que há de futuro nas decisões presente por analisar como as decisões atuais posicionarão a empresa no amanhã. O empreendedor em suas atividades assume naturalmente riscos que são necessários para o crescimento e com a adoção do planejamento estratégico se torna possível entender os riscos assumidos e identificar racionalmente os motivos e consequências das decisões tomadas.

Para melhor compreender o processo de gestão operacional, no próximo tópico ele será abordado com mais profundidade.

2.2.1 Processo de gestão operacional

O planejamento estratégico tem por objetivo direcionar todos os esforços das organizações para o cumprimento dos seus objetivos e metas, já que é sabido que ao longo do desenvolvimento das atividades é necessário um esforço planejado para o melhor aproveitamento dos recursos, ainda sob a ótica de Crozatti (2003, p. 6) “A missão e o modelo de gestão, que são definidos a partir do conjunto de crenças e valores dos proprietários do empreendimento, estabelecem a forma como a empresa deverá ser gerida”.

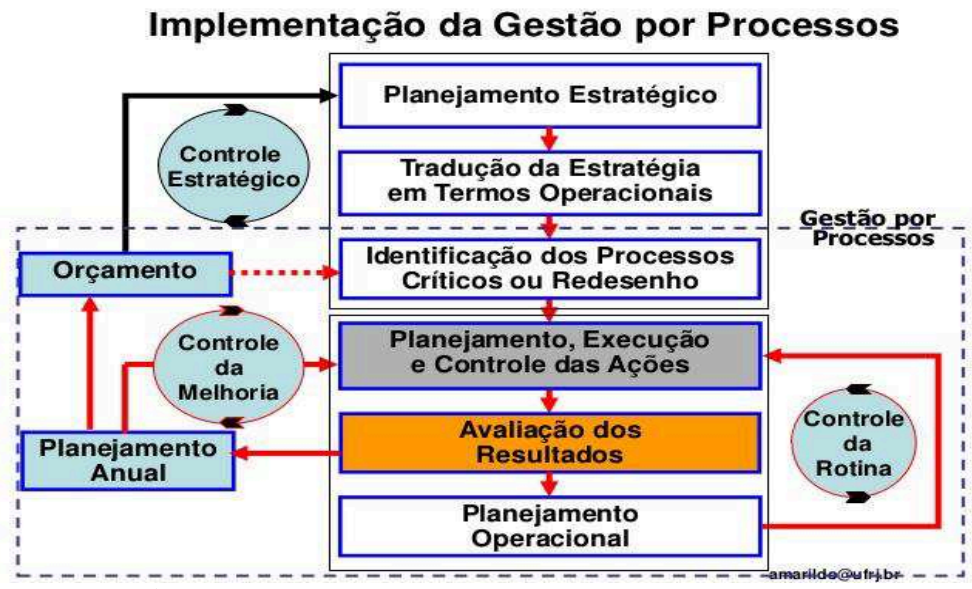
O modelo de gestão deve definir a forma de ação dos gestores no processo de gestão: seu papel, sua postura e o estilo de sua participação. Da atuação dos gestores dependerá totalmente o desempenho de cada área e da empresa. Neste sentido, o modelo de gestão adequado é aquele que define o estilo dos gestores, o de buscar maior interação interna e

externa, e assuma a responsabilidade de todas as decisões que impactam o resultado de sua área de responsabilidade. O papel esperado deve ser o de dono da área como se essa fosse uma empresa independente, haja vista o maior grau de comprometimento neste papel. Quanto à postura, deve ser a de empreendedor, aproveitando as oportunidades que surgem e precavendo-se em relação às ameaças, haja vista o ambiente de turbulência que vive a empresa moderna, bem como a rapidez com que novos desafios aparecem.

Todas as fases do planejamento são essenciais e cada uma delas tem sua relevância no que tange o processo de gestão operacional o autor descreve com objetividade, e segundo Crozatti (2003, p. 6) "O Planejamento Operacional, cujo objetivo é a otimização do desempenho da empresa, refere-se à fase em que são previstas a realização das atividades nas áreas, seja ela de marketing, finanças, produção ou controladoria". Nesta fase devem ser usados modelos de simulação e orçamento, realizando-se um pré-planejamento para escolha do conjunto de melhores alternativas de cada área. Neste sentido, o melhor controle sobre as operações executadas não é aquele que aponta onde os erros ocorreram, mas sim aquele que aponta onde os erros podem ocorrer. Controlar a execução de atividades antes mesmo de serem executadas, através de adequados modelos de simulação, é logicamente mais econômico e eficiente para a empresa.

Ainda sobre o processo de gestão operacional segue figura para ilustrar a implementação da gestão por processos:

Fígura 1 - Implementação da Gestão por Processos



Fonte: Fernandes (2012).

Após o pré-planejamento é necessário o planejamento das operações que deverão ser realizadas nos próximos períodos (longo, médio, curto e imediato, se necessários).

O objetivo é garantir a eficácia, com a decisão privilegiando as alternativas que otimizem o resultado econômico das atividades. As fases de execução e controle atendem e verificam se os planos aprovados atingiram os objetivos esperados. Nestas fases do processo de gestão, a atenção deve ser dada à efetiva realização das operações previstas. É nesta fase que se consolida a eficácia das atividades.

Nesse contexto de planejar e executar as etapas do planejamento, todo contexto operacional deve estar elencado nesse processo, as atividades operacionais são fundamentais para garantir que o planejamento será seguido, minimizando perdas e otimizando os recursos a gestão operacional é fundamental para que os resultados idealizados sejam alcançados. Diante da gestão operacional que otimiza os recursos operacionais, não podemos deixar de abordar a gestão estratégica tendo em vista a complementação do processo de planejamento, a gestão estratégica tem papel essencial para o gestor que vai além da gestão operacional passando para um nível estratégico, onde as estratégias surgem fundamentadas no processo operacional, e vislumbradas a curto, médio e a longo prazo a realização de todas as etapas do planejamento.

A seguir elencaremos algumas abordagens a respeito do planejamento estratégico e sua importância para a gestão.

2.2.2 Processo de gestão estratégico

É do nível estratégico que surgem as estratégias capazes de alavancar os resultados da organização, e para que esse resultado seja maximizado as estratégias devem estar atreladas as oscilações dos ambientes internos e externos da organização, a liderança estratégica precisa ter a percepção e segundo Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 302) refere-se tanto ao ambiente externo quanto às operações internas da empresa (e, não, como se poderia pensar, apenas e principalmente a estas últimas). O processo é caracterizado por uma maior complexidade, ambiguidade e sobrecarga de informações; envolve a complicada tarefa de integrar várias áreas funcionais e não apenas a administração de uma ou algumas funções; e exige a administração por intermédio de outras pessoas, e não a supervisão direta das operações.

Complementando esse raciocínio para o autor Crozatti (2003, p. 8) para podemos definir o Planejamento Estratégico como o processo de gestão pelo qual a organização identifica ou constrói o cenário em que atuam as oportunidades e ameaças, suas forças e

debilidades, como resultado da análise das variáveis ambientais, produzindo diretrizes estratégicas que orientem o cumprimento da missão e garantam a continuidade da empresa. O Planejamento Estratégico tem como objetivo a determinação de diretrizes estratégicas em nível macro, e diretrizes táticas em nível de áreas. Ainda segundo Crozatti (2003, p. 8) o processo de Planejamento Estratégico, em nossa opinião, é ocorrência de maior importância para a empresa. Este processo executa dupla função.

A primeira, a de buscar as melhores formas de ação (diretrizes) para enfrentar as turbulências advindas do ambiente; a segunda, porque se constitui em um ritual de escopo e abrangência sem igual em todo o processo de gestão, no qual toda a organização é direcionada a pensar e repensar sobre a sua própria identidade.

Devido ao nível de questionamento e discussão sobre as variáveis ambientais, o processo leva as pessoas a uma revisão constante da missão de cada área e da empresa, aperfeiçoando o entendimento dos diversos papéis no contexto da organização. Não existe uma receita pronta para o Planejamento Estratégico.

O processo de cada empresa é que determinará a melhor seqüência de fases, bem como o envolvimento das pessoas. A sequência das fases e o envolvimento dos diversos níveis organizacionais devem ser adequados à capacidade de cada participante ou gestor, dar contribuições efetivas nas análises e discussões, com vistas às diretrizes que deverão ser validadas.

Se, por exemplo, os gestores de nível operacional não tiverem capacidade de visualização e entendimento dos relacionamentos complexos das variáveis ambientais, o planejamento estratégico deve ser discutido somente em nível da alta administração, cabendo aos demais gestores tomar conhecimento das diretrizes aprovadas e implementá-las na operacionalização das atividades.

Para ilustrar como ocorre o nivelamento quanto ao planejamento estratégico abaixo segue figura:

Fígura 2 - Níveis do Planejamento Estratégico.

Fonte: Administração Comentada (2012).

2.3 PROCESSO DE GESTÃO FEMININO

Historicamente as mulheres vêm ganhando espaço nas mais diversas áreas da sociedade, essa busca por seus direitos é de fato conturbada nos mais diversos cenários mundiais, quanto mais no meio rural onde as mulheres sempre foram consideradas auxiliares dos homens, segundo Schaaf (2001) Apesar de ser uma coletividade, a unidade familiar tinha relações desiguais entre os membros da unidade familiar, as quais, em certa medida, eram refletidas na divisão do espaço da propriedade, no tempo dedicado a cada atividade e em sua importância.

Segundo a ótica de Dickson (2001 apud FERNANDES et al., 2015) mulheres e meninas de classes econômicas menos favorecidas eram exploradas e forçadas a viverem em condição de prostituição, servidão doméstica ou trabalho operário desqualificado.

Foi nos EUA, no século XVII, que teve inicio uma sucessão de ideias de insubordinação para efeito de mudanças reais na organização social daquele país. Foi quando iniciou movimentos de rebeldia, com objetivo de garantir direitos que eram ignorados. Naquela época vivenciaram-se os primórdios do capitalismo e, foi neste cenário que começaram a surgir às primeiras vozes femininas. Foi o marco do início de uma luta por igualdade, que se estende até os dias de hoje.

Essa luta travada pelas mulheres em busca pelos seus direitos e independência sempre foi palco de muito preconceito e machismo, nos mais diversos cantos do mundo a batalha pelo

seu empoderamento ocorre, foi assim também segundo Fernandes et al. (2015, p. 166) na França, no século XVIII, as mulheres passaram a reivindicar a extensão de seus direitos na política. Eram participantes ativas ao lado do homem no processo de revolução, pois não eram as únicas excluídas da ideia de igualdade imposta pela burguesia daquele século.

Naquela época não existia igualdade, e quem ditava ordens eram os que possuíam maior poder aquisitivo. Somava-se a elas também os homens brancos de baixa renda, os negros e os índios.

Ainda segundo Alves (1985 apud FERNANDES et al., 2015) no mesmo período, ainda na França, inúmeras publicações foram lançadas abordando a situação da mulher com relação ao trabalho, desigualdade legal, participação política, prostituição, etc. Vários nomes se destacaram na luta feminina por igualdade, entre os quais estão: Ann Hutchinson, Mary Wollstonecraft, Abigail Adams entre outras, onde algumas perderam a própria vida em favor dessa causa:

Olympe (1748-1793), escritora e ativista francesa, Marie Gouze nasceu em uma família pobre e ficou viúva ainda jovem. Logo, decidiu não de casar novamente. Dizia que "o casamento é o túmulo da confiança e do amor". Ao decidir se tornar uma mulher de letras adotou o nome de Olympe Gogues. Militante e pioneira do movimento feminista abraçou também a causa social. [...] Tornou-se uma das figuras emblemáticas da Revolução Francesa. Redigiu panfletos e tratados políticos em favor da liberdade. Foi imortalizada pelo texto Declaração dos direitos da mulher e da cidadã (1791). Depois, ao ver seus ideais desprezados, criticou o despotismo dos novos mandatários. Odiada pela monarquia e considerada "perigosa" pelos revolucionários, acabou rejeitada até pelos amigos intelectuais. Morreu guilhotinada em Paris, no mesmo ano em que as associações de mulheres foram abolidas da França (JULIO, 2002, p. 196 apud FERNANDES et al., 2015).

O processo de liberdade e direitos das mulheres sempre ocorre com muita luta e imposição feminina no mundo todo e nos mais diversos cenários e épocas, esse processo também ocorre nos Estados Unidos conforme Fernandes et al. (2015, p. 166) foi nos Estados Unidos, nesta mesma época, que aconteceu a primeira greve conduzida exclusivamente por mulheres. Tecelãs contratadas de uma fábrica de tecidos, com sede em Nova York, cruzaram os braços reivindicando redução da jornada de trabalho para dez horas diárias. Devido a este fato 129 mulheres perderam a vida, por que foram presas por seus patrões dentro da fábrica, e depois foi propositalmente incendiada.

Já no Brasil esse processo de luta pelos direitos das mulheres também ocorre e segundo Schaaf (2001) A primeira vez que as mulheres brasileiras tiveram um papel

expressivo na política no início do século XX, durante a primeira onda feminista em nível internacional, nesse período as mulheres, no Rio de Janeiro, tiveram um desempenho político importante no movimento de sufrágio, reivindicando o direito de voto, liderado por feministas da classe média, algumas com experiência na política partidária. Em 1932, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas, foi concedido o direito às mulheres brasileiras de votar e serem votadas. O benefício concedido resultou da revolução de 1930, surgida como reação à incompetência do governo oligárquico e às grandes desigualdades sociais existente no Brasil cujos líderes consideravam o sufrágio como uma peça-chave para a modernização do país.

O movimento feminista brasileiro que provinha da segunda onda do feminismo da década de 60 provou ser um importante coordenador político e porta-voz na luta pela inclusão das demandas femininas na agenda política.

Todos os movimentos e lutas sociais, bem como sindicatos, partidos políticos revolucionários e organizações da igreja católica progressista – ligados á teologia da libertação – sofrem dura repressão e são eliminados do cenário da sociedade, retornando timidamente na segunda metade da década de 1970, quando a ditadura começa a abrandar. Muitos trabalhadores rurais líderes dos movimentos e sindicatos, militantes de partidos políticos são presos, torturados violentamente. Alguns são assassinados e outros exilados pelo estado ditatorial e autoritário (LUSA, 2011).

Esse processo no Brasil ainda continua e para Fernandes et al. (2015, p. 167) somente nas últimas décadas é que passou a existir de maneira significativa no Brasil, um aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Porém, a partir da década de 20, a participação das mulheres em movimentos operários começou a crescer à medida que reivindicações antigas eram conquistadas (proibição de trabalho noturno, regulamentação de jornada de trabalho, licença maternidade, etc).

O Encontro Nacional da Mulher Trabalhadora, realizado em São Paulo, no ano de 1963, foi apenas um, dos diversos encontros e congressos dos quais elas participaram.

De fato podemos perceber como foi travada a busca pelos direitos das mulheres ao redor do mundo, os cenários são diferentes, as épocas também, porém os contextos são idênticos, na busca pela igualdade de direitos.

Percebemos que os autores citam diversas personagens que perderam suas vidas lutando pela causa e libertação feminina, todo esse processo de luta pela igualdade ainda não chegou à equidade vejamos o título de uma reportagem da revista época

> [...] O valor de uma mulher no mercado de trabalho: Elas recebem menos que os homens não por um fenômeno de mercado, e sim por preconceito – um problema

> que prejudica as mulheres, suas famílias e a sociedade inteira. (DONAGGIO; MIDORI, 2017, s.p.).

A forte discrepância de renda entre classes favorece a desigualdade de gênero podemos citar o índice Gini como forma de medir a desigualdade, no Brasil, o índice foi criado pelo matemático italiano Conrado Gini, é um instrumento para medir o grau de concentração de renda em determinado grupo. Ele aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos. Numericamente, varia de zero a um (alguns apresentam de zero a cem). O valor zero representa a situação de igualdade, ou seja, todos têm a mesma renda. O valor um (ou cem) está no extremo oposto, isto é, uma só pessoa detém toda a riqueza. Na prática, o Índice de Gini costuma comparar os 20% mais pobres com os 20% mais ricos. No Relatório de Desenvolvimento Humano 2004, elaborado pelo PNUD, o Brasil aparece com Índice de 0,591, quase no final da lista de 127 países. Apenas sete nações apresentam maior concentração de renda.

Tabela 1 – Relatório Desenvolvimento Humano

Alguns exemplos do Índice de Gini

Posição ranking mundial	País	Índice
1	Hungria	0,244
2	Dinamarca	0,247
3	Japão	0,249
34	Índia	0,325
67	Portugal	0,385
76	EUA	0,408
90	China	0,447
93	Rússia	0,456
109	Argentina	0,522
112	México	0,546
118	Chile	0,571
119	Colômbia	0,576
120	Brasil	0,591
121	África do Sul	0,593
127	Namíbia	0,707

Fonte: Pnud

Fonte: PNUD (2004).

Ainda para exemplificar a desigualdade em nosso país segue infográfico relacionado à pobreza distribuição e desigualdade de renda:

Figura 3 - Renda média da população no Brasil 2009

Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2011).

A busca pelo seu espaço ainda está longe do ideal tendo em vista a desigualdade abordada na pesquisa acima citada, mas todo esse processo de luta torna as mulheres mais fortes e resilientes, capazes de gerir seus negócios de forma explícita, com dinamismo e flexibilidade, nesse cenário de luta e superação em busca dos seus direitos as mulheres precisam o tempo todo exigir seus direitos e se impor perante a sociedade, essa nova roupagem feminina faz emergir um perfil de mulher empreendedora com visão de futuro e perfil diferenciado do qual a seção a seguir abordará.

2.3.1 A Gestão Feminina: particularidades

A gestão feminina revela muitas especificidades e para começar a apresentá-las segue uma excelente introdução a respeito do comportamento da mulher. Segundo Kets de Vries (1997 apud CUNHA; SPANHOL, 2014), as habilidades das mulheres despertam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe e começa a adquirir conceitos sobre a

vida, modo de agir, pensar e, consequentemente, desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento.

Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior. Pode-se observar que as mudanças causadas pela participação feminina vão além das questões relacionadas à liderança. As empresas investem em benefícios favoráveis à família, como horário flexível, assistência pediátrica, creche no local de trabalho, etc. O autor supracitado acredita que as novas regras do mundo nos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho e isso faz com que as mulheres estejam à frente para melhor representar essas organizações.

De toda forma, ainda são percebidas situações de maior vulnerabilidade nos domicílios chefiados por mulheres, em especial, os por mulheres negras, quando comparados aos domicílios chefiados por homens. Os dados de rendimento, por exemplo, mostram que a renda domiciliar per capita média de uma família chefiada por um homem branco é de R$ 997, ao passo que a renda média numa família chefiada por uma mulher negra é de apenas de R$ 491. Do mesmo modo, enquanto 69% das famílias chefiadas por mulheres negras ganham até um salário mínimo, este percentual cai para 41% quando se trata de famílias chefiadas por homens brancos (IPEA 2011).

A forma de gestão adotada pelas mulheres é de fato diferenciada e tem um caráter intrínseco, desenvolve múltiplas habilidades, além de colaborar com as atividades do dia-a-dia como a ordenha, o cuidado com a horta, atividades do lar como, lavar louça, passar roupas também é sensível para a educação dos filhos, diante dessas características o perfil feminino vem ganhando espaço nos mais diversos contextos, a forma de mensurar esse modelo de gestão são os resultados positivos apresentados pelas organizações que são geridas por mulheres, isso se dá segundo Fernandes et al. (2015, p. 168) as mulheres têem assumido a liderança de uma forma contínua. Apesar de tímido, já é notável o número de mulheres nessa posição na maioria das esferas organizacionais. A característica feminina de compartilhar, se preocupar e ter contato com as pessoas tem sido vista e reconhecida como uma qualidade, inclusive pelos homens.

O poder de comunicação e empatia das mulheres são características marcantes, e a sua preocupação na tomada de decisão, e capacidade de visualizar todos os ângulos das suas decisões buscando equilíbrio entre todas as variáveis envolvidas no processo econômico, social e ambiental, buscando uma gestão mais igual e de forma mais justa, esse perfil traçado

característico das mulheres tem sido cada vez mais procurado para gestão das organizações que de acordo com Cunha e Spanhol (2014, p. 97)

> [...] As organizações de trabalho estão em busca de um perfil de liderança que faça a diferença, pois não há, nos tempos atuais, espaço para o antigo chefe centralizador e simples distribuidor de tarefas.

As competências femininas se destacam pela flexíbilidade e vem ganhando espaço no mercado, de acordo com as competências femininas no âmbito da gestão o próximo tópico aborda-rá melhor esse tema.

2.3.2 Competências femininas na gestão

De acordo com Shinyashiki (2006 apud ANDRADE, 2015), o que faz a diferença nas organizações é o ser humano, pois as oportunidades de aperfeiçoamento e a moderna tecnologia já estão disponíveis e acessíveis a todos. Através das qualidades pessoais torna-se possível conseguir melhores resultados frente ao concorrido mercado de trabalho. Então, cabe ao profissional desenvolver e aprimorar suas habilidades de forma que desenvolvam suas qualidades pessoais, podendo assim conquistar novas oportunidades de trabalho. Para que isto ocorra, este autor descreve algumas características que devem estar presentes no ser humano, como: afetividade, sensibilidade, percepção aguçada, versatilidade, entre outras.

O que até a pouco tempo atrás eram consideradas fraquezas, no contexto atual passaram a ser consideradas como a essência necessária para o alcance dos objetivos das organizações. Observa- se que os homens buscam não demonstrar estas características para não parecerem frágeis, enquanto que as mulheres sempre cultivaram isso como um dom, desenvolvendo-as em cada situação em que elas atuam. Shinyashiki (2006 apud ANDRADE, 2015).

O processo de globalização trás consigo mudanças na forma de fazer negócios, com cenários pessimistas em termos de gestão em nosso país em virtude do perfil dos agentes políticos e empresários do nosso país, esse caminho abre portas para maior ascensão do perfil feminino no mundo dos negócios, tendo em vista que na abordagem de Cohen (2009, p. 19 apud FERNANDES et al., 2015) ficou para trás o tempo em que sensibilidade, intuição e delicadeza faziam parte do arsenal dos mais fracos – isto é, das mulheres.

Cortesia e solidariedade não tiram a autoridade de ninguém. Ao contrário: O insight do mundo corporativo é natural, a evolução do alto comando executivo nas empresas foi a

descoberta de que existem formas alternativas de exercer poder, substituindo o impor pelo motivar.

Contribuindo para a reflexão a respeito do tema segue ponto de vista dos autores Betiol e Tonelli (1999 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2012) há uma geração de mulheres na sociedade brasileira que ainda luta pelo seu reconhecimento. Muitas dessas mulheres atuam em áreas que dizem respeito ao universo feminino: moda, cosméticos, alimentação, roupas infantis. Elas são empreendedoras, donas de seus negócios e não têm de enfrentar a competição direta com os homens por determinados postos nas organizações.

Mudar a forma de gerir significa deixar de impor para motivar demonstra a capacidade diferenciada das competências femininas, nesse sentido a pesquisa abaixo citada demonstra resultados positivos para a atuação da mulher, vejamos dados da pesquisa realizada em 2011 e citada pelos autores em seu artigo Fernandes et al. (2015, p. 9). Em 2011 os consultores Jack Zenger e Joseph Folkman, finalizaram uma pesquisa de aproximadamente 30 anos com mais de 7.280 executivos para a finalidade de analisar avaliações 360º em fatores de liderança e eficácia. Divulgado na matéria "*A Study in leadership*: *"Women do it better than men*" (2012) mostrou que a atuação das mulheres apresentou resultados superiores em 12 dos 16 pontos avaliados". Os tópicos em que as mulheres se destacam são: Iniciativa; Auto desenvolvimento; Alta integridade e honestidade; Condução de resultados; Desenvolvimento de outras pessoas; motivação para outras pessoas; Construção de inter-relacionamentos; Colaboração e trabalho em equipe; Estabelecimento de metas desafiadoras; Liderança de mudanças; Resolução de problemas e análise de questões. A mulher comunicar-se com autoridade de forma produtiva. Isto significa que existe uma forte influência da mulher na gestão, influenciando positivamente em todos estes aspectos abordados na pesquisa.

Diante dos dados obtidos na pesquisa acima mencionada percebemos que os tópicos em que as mulheres se destacam são de fato uma influência de grande relevância para gestão, nos mais diversos setores da sociedade que clama por igualdade de direito e democracia, cabe reforçar que essa busca por referências que trata das competências femininas na gestão não instiga a competição entre gênero, mais sim evidenciar o perfil e as competências das mulheres que lutam por igualdade por muitos anos, e nada mais justo que enfatizar essa busca por meio de pesquisas que apontam formas diferentes de obter resultados econômicos, ambientais e sociais por meio desse perfil e competências mais humanas.

Nesse sentido os autores abordam essa discrepância de salários por meio de uma pesquisa do IBGE (2011 apud FERNANDES et al., 2015) as mulheres têm remuneração até 30% menor do que os homens, mesmo com as leis sobre igualdade de remuneração existente

em 117 países. O Brasil e a China são exemplos de países onde poucas mulheres ocupam posições mais elevadas.

A maior parte dos cargos de diretoria nas grandes empresas brasileiras é ocupada por homens (o resultado é ainda mais alarmante quando nos referimos a empresas de capital estrangeiro).

> As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a auto-estima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. [...] Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. [...] A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático. (ROBBINS, 2000, p. 413 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2012).

Mesmo com todos os atributos e competências necessárias para assumir cargos de alta direção na sociedade, a mulher acaba assumindo uma posição inferior a do homem, como podemos observar na pesquisa acima de Boneti (2017) a inserção da mulher na política está distante do merecido, a gestão de forma explícita muitas vezes é denominada uma função masculina, deixando a gestão implícita para as mulheres, contudo as abordagens teóricas citadas, reforçam essa condição feminina, de que a mulher precisa assumir papéis políticos para lutar por sua causa e atingir níveis de equidade perante a sociedade. Diante desse cenário, as mulheres demonstram que seus atributos e competências, são fundamentais para gerir na dificuldade superando todos os dias os desafios impostos por um modelo machista e impositivo, a motivação impulsiona as mulheres na luta por seus direitos e por uma gestão mais humana e democrática, característica do seu perfil.

2.4 COMPETÊNCIAS FEMININAS NA GESTÃO RURAL

Começamos a nossa abordagem a respeito das competências femininas na gestão rural destacando uma importante passagem do livro da autora Schaaf (2011) No Brasil o homem era o principal responsável pelo trabaho na lavoura, pelo cuidado dos animais destinados à comercialização e pela venda da produção; era julgado por sua capacidade de manter uma família através desse papel na produção e era valorizado por sua capacidade de trabalho e força física; representava a unidade familiar no espaço público e sua autoridade tinha como objetivo proteger e manter os seus membros.

No contexto rural da mulher no campo rio-grandense, destaca o principal valor da mulher era definido em função de sua capacidade de reprodução, tanto no sentido biológico como em relação à comida e aos valores culturais no âmbito doméstico: a casa, a horta, o pomar, e os pequenos animais (SCHAAF, 2001).

Ainda nesse espaço de intimidade da casa, a mulher exercia uma função central e era esse o seu principal local de trabalho. Além disso, a mulher era valorizada pela força física e pela saúde em relação a várias atividades produtivas na lavoura, na qual ela ajudava o homem diariamente e passava quase o mesmo tempo que ele (SCHAAF, 2001).

Segundo Gradi (1999) Na propriedade familiar o trabalho do homem está ligado ao âmbito da produção enquanto o da mulher ao da reprodução. O homem cuida da lavoura e das criações de grande porte, produto que se destina a venda ao comércio e que propiciam uma ou várias rendas de maior valor. Enquanto o trabalho, da mulher é cuidar da casa e do quintal. Vários estudos sobre agricultura familiar demonstram que a mulher, no âmbito da propriedade agrícola, desempenha tarefas que são denominadas domésticas: lavar, passar, cozinhar, limpar a casa, educar os filhos, além de tomar conta da horta e dos animais "domésticos". Os animais domésticos, também chamados de "criação miúda", são as galinhas, porcos e vacas de leite, mesmo que essas de miúdas não tenham nada.

Mas é interessante verificar que também pode ser considerado trabalho feminino atividades de processamento como fabricar farinha de milho, de mandioca e fazer queijos, buscar água e combustível, além de carpir, semear e colher, sendo que estes últimos são realizados no espaço masculino da produção no qual as mulheres são consideradas ajudantes.

As mulheres são dinâmicas e canalizam esforços para desenvolver uma gestão rural com mais qualidade, tanto nos níveis operacionais que revelam como as atividades do dia-a-dia são realizadas até os níveis estratégicos de tomada de decisão, levando desenvolvimento para propriedade e mais rendimento econômico para a sua família, conforme dados canal rural (2016) revela que a mulher que atua no agronegócio brasileiro possuem escolaridade alta e independência financeira ainda mostram que a mulher do agro procura inovações e tem uma visão ampla do negócio e é comunicativa.

Porem na maioria das vezes as mulheres encontra dificuldades, a maioria delas está relacionada com a violência, pois se encontram distantes de apoio e orientação no momento em que se sentirem desamparadas, são muitos os casos de violência contra mulher no meio rural e a dificuldade ao acesso das políticas de proteção e amparo se tornam ainda mais difíceis em virtude da distância e pelo fato de não ter acesso aos meios de comunicação como telefone, TV ou internet, ainda segundo dados do Canal Rural (2016) mais de 4 mil mulheres

fazem denúncia no primeira semestre do ano, denúncias são de agricultoras que sofrem agressões físicas e morais dentro de casa.

Dados do Canal online (2017) menciona que, o rótulo do sexo frágil não existe mais. As mulheres de hoje são capazes de gerenciar a casa, cuidar do marido e dos filhos e, ainda assim, estão dispostas a trilhar novos rumos e trabalhar em outras áreas. Elas quebram os paradigmas, se cobram, e cobram aos outros da mesma maneira. Com isso, exercem a capacidade de liderar e se destacam pela visão empreendedora. Elas não querem atrapalhar os homens em seus respectivos trabalhos, mas atuam a fim de somar na gestão, porque são capazes de entender questões estratégicas, que envolvam o seu negócio agropecuário, as cadeias produtivas, gestão da produção e finanças e dos negócios.

A mulher do meio rural assume a gestão da propriedade de forma implícita, se tornando objeto de estudo, mesmo com tantas competências e atributos peculiares para o desenvolvimento de uma gestão rural mais consciente, eficiente ainda contribuiu com o desenvolvimento do setor rural como também da comunidade onde está inserida, tendo em vista que a gestão feminina adota um modelo de gestão que transforma, nesse sentido temos a contribuição de Senge (1998 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2012, p. 188) compreende que:

> Propõe a adoção de modelos de gestão que transformem a organização empresarial em uma organização aprendiz, fato possível pela convergência de cinco componentes ou disciplinas que se desenvolvem separadamente: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, conscientização dos modelos mentais enraizados, definição de um objetivo comum e disciplina do aprendizado em grupo, porque a unidade fundamental de aprendizagem das organizações modernas é o grupo e não o indivíduo.

Nesse contexto podemos apreciar a posição de Lodi (1999 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2012) as mulheres executivas apresentam características peculiares nas organizações de aprendizagem. Ao mesmo tempo que preparam e organizam o ambiente familiar, são responsáveis e conseguem conduzir atividades empresariais. Também são flexíveis para adaptar seu comportamento a diferentes situações; são humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado; apresentam maior estabilidade emocional, apoiada em maturidade psicológica em que são pouco perceptíveis as disritmias; são objetivas e persistentes; demonstram paciência, disposição para começar de baixo, aprender com a modéstia, suportar condições impróprias, bem como maturidade para tarefas de *housekeeping,* ou seja, administrar serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis. As mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, ao passo que os homens se sentem mais à vontade com um estilo diretivo.

Ainda para os autores Grzybovski, Boscarin e Migott (2012, p. 192)

> [...] Os relacionamentos dentro da organização são valorizados por si só e não como meios formais de alcançar os objetivos organizacionais. O sucesso da carreira é medido em termos de serviços prestados aos outros e não por promoções, quantidade de poder adquirido ou aumentos salariais. Nessas organizações desenvolvem-se as habilidades dos membros e ampliam-se as competências pela oferta de novas oportunidades de aprendizado, ao invés de apenas enfatizar a especialização por meio do desenvolvimento de um leque estreito de especialidades; é o compromisso com o crescimento do empregado.

Tendo em vista os posicionamentos dos autores citados pode-se contribuir que existe diferença entre os modelos de gestão femininos e masculinos, diferenças induzidas pelo próprio perfil de cada um, pois as competências femininas de modo geral traçam estratégias baseadas no cunho materno, propiciando uma gestão mais humana e objetiva. Ainda as mulheres que estão de fato organizadas em grupos têm mais chances de alcançar suas reivindicações, segundo Schaaf (2003) acontece na organização feminina uma extensão da esfera democrática, pela qual as mulheres fazem experimentos como cidadãs em um laboratório, o que pode servir para convertê-las em pessoas conscientes de seus direitos e capazes de reivindicá-los. Assim, os direitos se estendem à esfera da autonomia pessoal, e a mulher se insurge contra condições que são opressivas e restritivas.

Para a gestão rural ainda são colocadas em pauta questões de direitos tais como cita Brumer e Paulilo (2004) a efetiva inclusão do nome das mulheres trabalhadoras rurais nos blocos de venda dos produtos dos estabelecimentos agropecuários e, por outro, a saúde da mulher trabalhadora rural. No que refere-se à saúde, elas chamam a atenção para as conseqüências da dupla atividade das mulheres e das tarefas por elas executadas tanto na esfera produtiva como no âmbito doméstico, resultando em ‘doenças dos nervos’, problemas da coluna vertebral e outros males causados pela excessiva exposição ao sol e à umidade, esperando um atendimento especial por parte do Estado. Nesse sentido, é interessante verificar que, embora os problemas que enfrentam sejam uma decorrência de sua situação de trabalhadoras rurais e de sua condição feminina, suas reivindicações não são feitas aos homens, mas sim ao Estado.

Para contribuição a cerca do tema Schaaf (2001) caracteriza, como o potencial de mudança das normas antigas, que atribui às mulheres um papel silenciado, de conformidade, ignorância e sacrifício a serviço dos outros. Gênero significa que as agricultoras se levantaram contra o poder de decisão que os homens têm sobre elas, para poderem decidir sobre as suas próprias vidas. A maternidade e o cuidado do outro são centrais na inserção política das pequenas agricultoras, e, reivindicando a mudança nas relações de gênero, elas pedem um co-

partnership no estabelecimento agrícola; querem preencher seu papel de mães e esposas de outra forma. Importante, para elas, é o envolvimento dos homens na mudança, já que a vida num estabelecimento agrícola é mais do que somente uma opção profissional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção descreve os métodos utilizados na pesquisa, o tipo de pesquisa, os sujeitos pesquisados e a coleta e análise de dados. Para Dmitruk (2012) o método representa o "caminho"; define o "o que fazer'', as etapas a serem vencidas para alcançar os objetivos propostos. As técnicas, por fim, se configuram como um conjunto de normas que orientam o "como fazer", da forma mais adequada e precisa possível.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como um estudo de múltiplos casos de natureza qualitativa e envolve uma abordagem exploratório-descritiva. Essa abordagem se justifica, pois de acordo Gibbs (2009) os dados qualitativos são essencialmente significativos, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas, mas sim praticamente qualquer forma de comunicação humana-escrita, auditiva ou visual; por comportamento, simbolismo ou artefatos culturais.

Ainda conforme Gibbs (2009) o tipo mais comum de dado qualitativo usado em análise é o texto, que pode ser uma transcrição de entrevista ou notas de campo de trabalho etnográfico ou outros tipos de documentos. A maior parte dos dados em áudio e vídeo é transformado em texto para ser analisada.

Quanto a classificação desta pesquisa utiliza-se dos conceitos de Vergara (2013) que aborda dois critérios básicos, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como de campo, exploratório-descritiva combinados, de modo a aprofundar o estudo sobre as competências femininas na gestão rural. Severino (2007) esclarece que na pesquisa de campo, o objeto\fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. E ainda explica que a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador.

Para Markoni e Lakatos (2010) os estudos exploratório-descritivos combinados são estudos que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas, como são obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos, de amostragem são flexíveis.

Quanto aos meios de verificação, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica e estudo multicasos. Segundo Severino (2007) a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, dentre outros. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007).

O estudo multicasos, segundo Gil (2010) são aqueles nos quais o pesquisador estuda conjuntamente mais de caso para investigar determinado fenômeno. Não podem ser confundidos, no entanto, com estudos de caso único que apresentam múltiplas unidade de análise. Optou-se pelo estudo multicasos devido ao maior potencial explicativo em relação a um único e por permitir análise comparativa dos dados entre casos.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta pesquisa foi o processo de gestão realizado por mulheres em suas propriedades rurais. A delimitação do número de casos foi orientada pela pesquisa de campo e pela teoria, levando-se em consideração que o principal interesse do estudo de múltiplos casos é conceitual (MILES; HUBERMAM, 1994). A escolha dos casos foi intencional, por meio de amostragem teórica, num esforço de estabelecer amostras que oferecessem aquisição de novos conhecimentos.

A preocupação central residiu na representatividade dos conceitos, portanto, nessa pesquisa, a coleta de dados foi conduzida mediante os conceitos derivados da evolução da teoria e com base em comparações. Assim, a quantidade de mulheres pesquisadas no estudo, foi estabelecida em paralelo à análise das entrevistas iniciais, de modo a se poder verificar se a saturação teórica ocorreu, significando que novos relatos de entrevistas acrescentados não conseguem gerar mais contribuições para se responder a pergunta de pesquisa (PANDIT, 1996). O que significa, em outras palavras, até que as contribuições geradas por dados coletados em novos casos sejam muito similares ou simplesmente repitam as contribuições provenientes dos dados dos casos anteriores.

A saturação teórica implica no preenchimento, com o conteúdo derivado dos dados coletados, das categorias conceituais que emergem ao longo da pesquisa, e que são vistas pelo pesquisador como sendo importantes para assegurar a descrição e/ou a explicação do fenômeno estudado.

A busca pela saturação teórica e definição de um número de casos foi realizada, em termos práticos, em dois eventos: um caso inicial foi selecionado e, com base na análise dos dados referentes a esse caso, outros casos adicionais foram sequencialmente selecionados (PANDIT, 1996). A definição dos participantes durante o processo de estudo, sem a preocupação da representatividade estatística, permitiu a flexibilidade de voltar ao campo e ampliar o número de participantes, com base no desenvolvimento teórico do trabalho (GODOI; MATTOS, 2006).

Novos casos foram selecionados com as seguintes perspectivas: verificar os resultados para os casos anteriores e cumprir categorias conceituais específicas surgidas no decorrer da investigação, além de adicionar casos que proporcionam exemplos diferentes. Foram seguidos critérios mínimos estabelecidos para a escolha dos casos, definidos segundo aspectos operacionais adotadas na pesquisa, quais sejam:

a) Ser uma mulher envolvida nos processos de gestão operacionais e estratégicos de sua propriedade;

b) Estar envolvida no trabalho conjunto com homens para facilitar as comparações de gênero na gestão;

As mulheres estudadas foram escolhidas de acordo com a correspondência em relação aos critérios mínimos de seleção, acima definidos e, com a contribuição que cada caso gerou para a produção da saturação teórica. Dessa forma, escolheu-se sete mulheres que se disponibilizaram a participar da pesquisa. A coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2017.

3.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa foi a entrevista, segundo Severino (2007), trata-se de uma interação entre pesquisador e pesquisado, realizada face a face. Muito utilizada nas pesquisas da área das ciências humanas. Por meio dela, o pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

A entrevista é importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades, como da sociologia, da antropologia, da psicologia social, da política, serviço social, do jornalismo, das relações públicas, da pesquisa de mercado e outras (MARCONI; LAKATOS, 2010). Pode-se afirmar que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de casos (YIN, 2010).

Na presente pesquisa, para melhor condução das entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturando de coleta de dados, cuja flexibilidade possibilitou a introdução de variações de acordo com cada entrevistada. O roteiro foi desenvolvido com o cuidado de resguardar sua flexibilidade, permitindo adaptações com acréscimos ou exclusão de temas de acordo com os dados surgidos ao longo de cada entrevista realizada.

A elaboração desse roteiro (Apêndice A) baseou-se nos seguintes elementos: história das mulheres, condução das atividades exercidas na propriedade rural, condução dos processos de gestão operacional e estratégico, competências essenciais empenhadas nesses processos e as relações entre os dirigentes/família na direção. Ele se divide em três blocos de perguntas, sendo o primeiro para identificar o perfil das entrevistadas, no segundo bloco identificar os dados da propriedade e, por fim o terceiro bloco para identificar as competências femininas na gestão rural.

As entrevistas ocorreram por tempo estimado de uma hora, as quais foram gravadas e transcritas quanto ao seu conteúdo. Vale destacar que, muitas falas importantes foram acrescidas em momentos finais da visita às mulheres, após desligar o gravador. Esse momento descontraído foi relevante para esclarecer muitos aspectos da entrevista gravada, de caráter mais formal.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise combinou a descrição para organização dos dados e a interpretação em paralelo com a coleta, para construção teórica e a redação do caso. Tal simultaneidade permitiu a elaboração de uma síntese de elementos principais que ajudaram responder a pergunta de pesquisa e refletir a direção dos dados coletados.

Os dados coletados por meio das entrevistas, providos de expressões verbais contidas nos relatos das mulheres pesquisadas, foram submetidos a uma análise de conteúdo, conforme orientações expressas de Bardin (1977). Dentro da abordagem da autora, escolheu-se realizar a análise de conteúdo categorial temática. Essa técnica instruí com procedimentos sistemáticos e objetivos a descrição do conteúdo das mensagens e indicadores pertinentes ao tema. Assim, permite a inferência de conhecimentos relativos a pesquisa, ou seja, permite inferir as variáveis nas mensagens contidas nos relatos obtidos por meio das entrevistas (BARDIN, 1977, p.42). Essa técnica possibilitou o enriquecimento da leitura dos dados coletados.

No que se refere às diferentes etapas inerentes à análise de conteúdo, Bardin (1977), as organiza em três fases: 1) pré-análise, para se organizar o material a ser analisado; 2) exploração do material, buscando-se os indicadores e variáveis pertinentes e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nessa última fase foi feito o esforço de estabelecer categorias temáticas, a partir dos dados coletados. Foi o momento importante para exercitar a intuição, a análise reflexiva e crítica e estruturar os resultados para, por fim, tecer a discussão.

Na análise dos dados, recomenda Gil (2010) o mais importante no processo é a sensibilidade teórica, ou seja, a habilidade para reconhecer o que é importante nos dados e atribuir-lhes sentido. Essa sensibilidade pode derivar tanto da literatura técnica quanto da experiência profissional.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações desse estudo referem-se a fatores financeiros que impediram de realizar a análise do grande volume de dados com auxílio de um *software* de pesquisa qualitativa, o qual permitiria aprofundar melhor a discussão dos resultados. Além disso, questões de tempo para realização da pesquisa foram relevantes para dificultar o aprofundamento geral do estudo, bem como a condição pessoal da pesquisadora, no estágio final da gravidez.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa seção apresenta os resultados e discussões, obtidos na pesquisa para atender os objetivos deste trabalho. Com a intenção de interpretar e aprofundar as associações realizadas no referencial teórico confrontando os resultados obtidos com o estudo multicascos. Tal simultaneidade permite a elaboração de uma síntese de elementos principais que auxiliam na busca por resposta à pergunta de pesquisa e permitir a análise e enriquecimento dos dados coletados.

4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO

Buscando elucidar o objetivo de expor o perfil socioeconômico das mulheres entrevistadas, com a finalidade de compreender a relação entre os processos de gestão e o

perfil das entrevistadas, agora serão apresentados os dados que evidenciam o perfil socioeconômico das mulheres entrevistadas. Para assegurar a confidencialidade desse estudo, a identidade das mulheres será preservada, sendo que para sua identificação foi atribuído número relativos a idade, da maior para a menor. Ainda analisou-se as seguintes questões: Idade, escolaridade, estado civil, filhos, renda familiar, principal atividade por propriedade, faturamento médio mensal por família.

Com relação ao perfil socioeconômico das entrevistadas, podemos visualizar no quadro 1:

Quadro 1 – Perfil Socioeconômico das mulheres estudadas

Entrevista	Idade	Escolaridade	Estado Civil	Filhos	Renda Familiar (Salário Mínimo)
1	58	1	Casada	3	3 A 6 Salários
2	57	1	Casada	2	9 A 12 Salários
3	56	3	Amasiada	1	1 A 3 Salários
4	51	2	Casada	2	1 A 3 Salários
5	43	1	Casada	2	3 A 6 Salários
6	40	3	Separada	1	3 A 6 Salários
7	20	4	Solteira	0	1 A 3 Salários

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Com relação à escolaridade a autora atribuiu numeral para a escolaridade sendo distribuída conforme abaixo:

Quadro 2 – Escolaridade

	Escolaridade
1	Ensino Fundamental Incompleto
2	Ensino Fundamental Completo
3	Segundo Grau Completo
4	Ensino Superior Incompleto

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

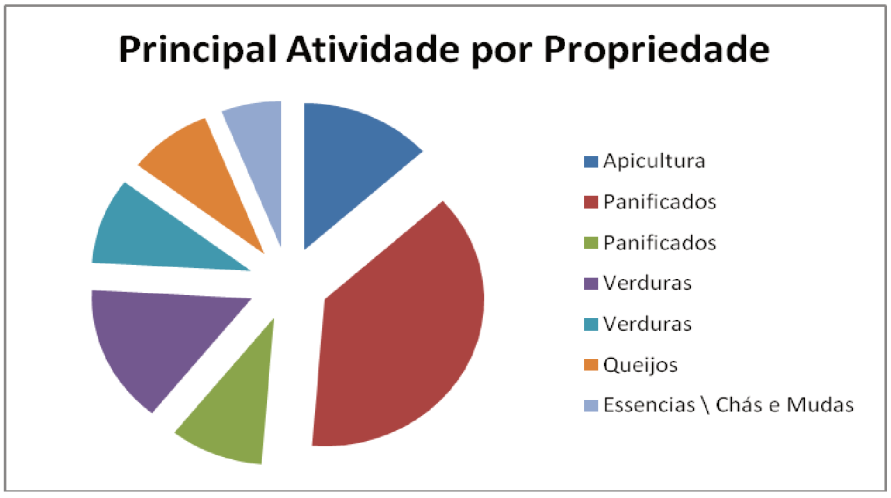
Diante da faixa etária das entrevistadas observamos que são mulheres com idade entre 20 e 58 anos, ao que se refere ao envelhecimento da população segundo o IBGE (2015) O envelhecimento populacional, caracterizado pelo aumento da participação percentual dos idosos na população e consequente diminuição dos demais grupos etários, é um fenômeno já evidente no País e tende a ficar mais marcante nas próximas décadas. Com base nos dados da

pesquisa do IBGE podemos observar esse fenômeno ocorrendo entre as entrevistadas, confirmando a tendência de envelhecimento da população.

Em média o tempo de negócio familiar varia em torno de 21 anos, são propriedades repassadas por meio de herança, e a sucessão familiar é muito importante para manter a atividade rural em desenvolvimento, para analisarmos de forma mais clara o número de filhos por participante, utilizamos um indicador do IBGE (2015) que é a taxa de fecundidade que mede o número de filhos nascidos vivos que uma mulher teria ao fim do seu período reprodutivo, definido como sendo entre 15 e 49 anos de idade, com base nesse indicador podemos afirmar que conforme o gráfico abaixo, a maioria das entrevistadas tem idade entre 29 e 59 e tem filhos, totalizando 11 filhos.

No que tange a principal atividade desenvolvida na propriedade rural podemos observar que todas as entrevistadas focam em uma atividade específica para o sustento da família, que variam entre o cultivo de peixes, panificados, verduras, queijos e essências, porém em paralelo a essa atividade existem atividade desenvolvidas somente para o consumo da família, como a criação de bovino, suíno, aves e o cultivo de hortaliças, dessa forma as famílias não precisam adquirir esses produtos e ainda o cultivo agroecológico contribui com a saúde da família e a preservação do meio ambiente.

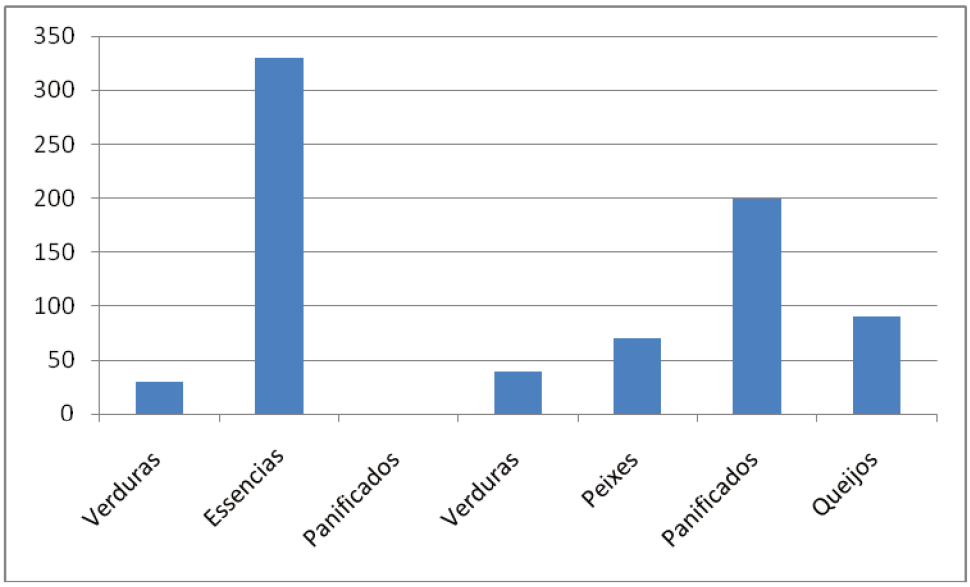
Gráfico 2 – Principal Atividade por Propriedade.



Fonte: Dados levantados na Pesquisa, 2017.

Com relação ao tamanho das propriedades variam entre 30 mil metros m² até 200 mil m², abaixo segue gráfico para ilustrar melhor o tamanho da propriedade x Principal atividade:

Gráfico 4 – Tamanho Propriedade (Mil m²) x Principal Atividade.



Fonte: Dados levantados na Pesquisa, 2017.

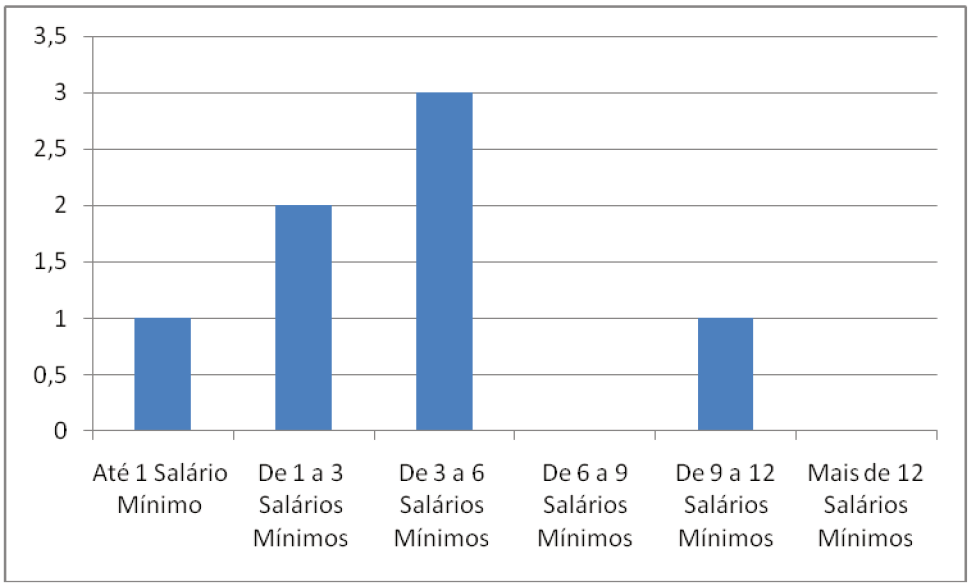
No que tange ao tamanho das propriedades elas variam de pequenas á grandes propriedades, porém a maior propriedade com 330 mil m² produz essências, e a menor com 30 mil m² produz verdura em escala. A relação tamanho versus atividade não tem um padrão de produção, por exemplo, a maior produz mais ou a menor produz menos, destacando que apenas uma propriedade relatou ter funcionários contratos trabalhando no local, nas demais propriedades as atividades são realizadas pelos membros da família.

Nesse sentido é preocupante a realidade das famílias entrevistadas, já que não existe uma diversificação na produção deixando as famílias fragilizadas economicamente, tendo em vista que são atividades em grande parte que dependem da condição climática, como as verduras por exemplo.

Nesse contexto podemos evidenciar no gráfico abaixo o faturamento médio mensal por família, dado este fundamental para o fortalecimento das famílias no meio rural e também da manutenção da atividade, o faturamento conforme abaixo varia entre R$ 937,00 reais chegando até R$ 11.244,00 reais, considerando o valor do salário-mínimo atual de R$ 937,00.

Ou seja, 43% das famílias entrevistas tem um faturamento médio entre R$ 2.811,00 até 5.622,00, já 14% das famílias possuem renda entre R$ 8.433,00 até 11.244,00 seu faturamento vem da venda de mudas, chás e essências.

Gráfico 5 – Faturamento Médio Mensal por Família.



Fonte: Dados levantados na Pesquisa , 2017.

Contudo podemos observar que diante dos dados levantados na pesquisa com relação ao perfil socioeconômico foi possível destacar dois pontos fundamentais, quais sejam:

- *DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO EM VIRTUDE DAS INCERTEZAS:* Todas as entrevistadas relatam que produzem somente uma cultura, ou realizam somente uma atividade na propriedade. Dessa forma é preocupante já que a diversificação é fundamental para a manutenção da atividade, como mencionado no referencial teórico.

[...] Incertezas – inclui-se neste item as incertezas climáticas e aquelas relacionadas à demanda por parte dos compradores em relação à preços, variedades e quantidades. Nesta última, supera-se o problema da incerteza com a venda por contratos futuros. Exemplo disso é a BM&F, que opera com os seguintes produtos: açúcar, algodão, boi gordo, café, milho e soja. Há também incertezas quanto ao preço e quantidade. Quanto a incertezas climáticas, sua intensidade varia conforme a produção. Williamson (1975 apud UECKER; UECKER; BRAUN, 2005)

- *FATURAMENTO MÉDIO MENSAL DAS FAMÍLIAS:* Com relação ao faturamento médio mensal das famílias observamos que o faturamento está diretamente relacionado com a atividade da família, ou seja, sem uma diversificação da produção o faturamento fica congelado e suscetível, deixando as famílias vulneráveis financeiramente.

4.2 PROCESSO DE GESTÃO OPERACIONAL NAS PROPRIEDADES

Com o objetivo de identificar e compreender o processo de gestão operacional é fundamental destacar que as mulheres possuem muitos anos de experiência na agricultura familiar, conhecimento repassado de geração em geração fortalecendo a atividade e também o processo sucessório, em relação a sobrecarga de trabalho pode-se afirmar que esse é um fator de grande relevância para o estudo posto que foi muito relatado pelas mulheres entrevistadas.

Com relação à distribuição das atividades diárias realizadas nas propriedades rurais conforme dados levantados na pesquisa não foi evidenciado um planejamento operacional explícito, de acordo com a entrevistada nº6 a família trabalha com produtos panificados [...] Com os treinamentos realizados, todos os membros sabem fazer tudo, na ausência de uma pessoa a outra sabe realizar a atividade, porém a dificuldade que existe é com relação as Boas Práticas de Fabricação, meu tio que trabalha na fábrica não segue a orientação quanto a *retirada do "bigode"* assim ele realiza atividades como assar os produtos e a compra de matéria-prima, *sobrecarregando as mulheres na produção.*

Note-se que com relação à sobrecarga de trabalho nas atividades operacionais a entrevistada acima relata a dificuldade que existe em relação a resistência masculina em aparar a barba para entrar no processo produtivo, sobrecarregando as mulheres nas demais atividades diárias, essa visão da entrevistada demonstra também a preocupação tanto com as atividades operacionais quanto estratégica levando em consideração a preocupação com a qualidade do produto sendo uma visão de cunho estratégico.

Ainda um fato relevante para essa pesquisa também foi relatado pela entrevistada nº 6 [...] Nós produzimos panificados, bolachas, pães, cucas e conseguimos se cadastrar no programa que fornece alimentos para a merenda escolar, além de vendermos na feira e de casa em casa, para a produção de bolachas é preciso um pouco de delicadeza para os arremates, e os tios não consegue realizar as atividades pelo fato de terem *os dedos muito grossos*, quando produzimos essas bolachas *eles ficam sem atividade praticamente.*

Notoriamente evidenciamos a sobrecarga de trabalho tendo em vista a ociosidade dos homens em quanto as mulheres produzem as bolachas, esse fato também se caracteriza pela falta de um planejamento operacional explícito, definindo outras atividades para a mão-de-obra ociosa maximizando os resultados, visto que a demanda é crescente em virtude do credenciamento ao programa de merenda que atende toda a região oeste do estado.

É perceptível como a falta do planejamento operacional prejudica a atividade, gerando até mesmo conflito entre os membros, além de não utilizar as forças de trabalho de forma a

otimizá-las, minimizando os custos e despesas operacionais, já que as atividades bem direcionadas e realizadas de forma correta colaboram com essa redução de custos contribuindo com a maximização dos resultados. Sobre a distribuição das atividades operacionais a entrevistada nº5 relata:

> [...] Eu realizo todas as minhas atividades do dia-a-dia e quando percebo que um deles está *sobrecarregado eu vou ajudar*, *porém percebo que se eu estiver sobrecarregada eles não fazem a mesma coisa por mim.*

Por sua vez percebemos como a preocupação em colaborar com todos fica evidenciada sendo uma característica feminina ser dinâmica, por esse fator acaba se sobrecarregando para contribuir com outras atividades.

Por fim é notório destacar como se evidência a sobrecarregada nas atividades operacionais relatadas pelas entrevistadas, aliás, é possível destacar que essa sobrecarga causa sintomas como dores na lombar, membros superiores e inferiores tal como cansaço psicológico. Verificamos na fala da entrevistada nº 6 [...] *uma vez por semana vou cuidar de mim, voltei a fazer pilates na cidade.*

Quadro – 2 - Detalhamento Processo Operacional

ENTREVISTADAS	**DEPOIMENTOS**
Nº 1	Para fazer as essências eu preciso *colher as plantas na primeira hora da manhã*, se não, não dá certo. Eu tenho mais *de 150 espécies* para a fabricação das essências, o que mais sai é a tansagem, arnica, melissa, faço também coloral, cricri de casca de laranja, balinha de gengibre, tudo que eu faço vendo na feira, vendo também mudas e composto. Cuido dos serviços da casa, tenho meu marido e minha mãe doente, ajudo às vezes meu filho cuidando das minhas três netas.
Nº 4	Eu não tenho mais idade, cuidar da casa mais as atividades da horta e vim vender na feira é puxado, agente não tem mão-de-obra então eu faço uma atividade e deixo outra para o outro dia, eu e meu marido se ajudamos, plantamos verduras, legumes nós se ajudamos no dia-a-dia.
Nº 3	Ele (marido) sabe as receitas, os dois se ajudam, ele vai fazendo a massa, eu já vou cortando e embalando, na verdade quando a feira é na terça e na quarta agente faz os pães, cucas e bolachas na segunda e quando é no sábado, pão e cuca agente faz na sexta para trazer fresquinho na feira, eu gosto de fazer a limpeza, tudo com higiene para fazer as atividades.

Fonte: Dados Levantados na Pesquisa, 2017.

Estas são algumas dificuldades relatadas pelas mulheres no decorrer deste estudo, vem corroborar com as teorias já mencionadas, sobrecarga de trabalho tendo em vista que além das atividades da propriedade, as tarefas domésticas como lavar roupas, louça e limpar a casa são atividades femininas. Não podemos deixar de citar a educação dos filhos, nesse sentido essa pesquisa comprova a dupla jornada das mulheres tornando cansativa e desgastante.

4.3 PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS PROPRIEDADES RURAIS

A dinâmica do trabalho gerencial feminino no dia-a-dia supera o masculino, vejamos o desabafo da entrevistada nº 7 [...] *Vou para a fábrica desde os cinco* anos de idade, não por obrigação, por gostar, as atividades que realizo *além de cuidar da casa, lógico*! *Faço parte da produção, laboratório, administro em fim*, quase toda a parte da fábrica, tudo junto. Esse relato vem ao encontro das afirmações do autor Kets de Vries (1997 apud CUNHA; SPANHOL, 2014), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar e, consequentemente, desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Ainda percebe-se a capacidade multitarefa realizadas pela entrevistada, no caso, essa entrevistada possuí 20 anos de idade e uma capacidade de realizar a gestão tanto operacional quanto estratégica fantástica, intrínseca do perfil feminino.

De acordo com a entrevistada nº 1 quem realiza o planejamento do que produzir é filho mais velho, *ela não pode opinar por que tem menos estudo*. Assim como alertam os autores quanto ao envolvimento de todos no planejamento estratégico para melhor obtenção de resultados, Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 302) o processo é caracterizado por uma maior complexidade, ambigüidade e sobrecarga de informações; envolve a complicada tarefa de integrar várias áreas funcionais e não apenas a administração de uma ou algumas funções; *e exige a administração por intermédio de outras pessoas*, e não a supervisão direta das operações. A falta de comunicação do cônjuge está desgastando a entrevistada nº 3 relata que [...] *Ele é quem sabe as receitas de cabeça*, eu só vou ajudando às vezes me estresso. É muito importante que a comunicação seja feita de maneira clara para envolver todos os indivíduos no processo, sentindo-se parte do negócio, esse fator está fortemente ligado a produtividade, as pessoas envolvidas no processo precisam saber como realizar as atividades.

Conforme relato da entrevistada nº 6 [...] Pedi ao tio para ir até a cidade buscar uns produtos, na volta ele chegou sem o leite em pó que eu pedi, perguntei para ele por que não

comprou o leite em pó, *ele respondeu que estava muito caro, e não comprou*. *Eu disse para ele que eu precisava para fazer as bolachas*, e que *depois quando eu iria dividir os custos* entre os produtos não se tornaria tão caro assim. Diante desse relato percebemos a tamanha capacidade gerencial da entrevistada, preocupada com a qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor sem perder o controle dos custos de produção para garantir a manutenção da atividade.

De acordo com o relato da entrevistada nº6 no que se trata de inovação para a propriedade ela responde [...] Sempre que der para inovar, agente vai buscando o que o pessoal pede também, como por *exemplo a produção de um queijo diferente com tempero, mais colonial os anos estão passando*, está mudando bastante e precisa buscar coisas diferentes para chamar o povo. Com relação ao relato da entrevista acima se percebe uma visão de inovação para agregar valor ao negócio, buscando se manter ativos na atividade.

Evidenciamos visão sistêmica também no relato nº 5 [...] *Meu sonho é transformar nossa propriedade em um Spa, para que as pessoas entrem em contato direto com a natureza.* Nesse relato observamos uma visão estratégica mesmo implícita, voltada para o crescimento do negócio no futuro, com a experiência repassada de geração em geração essas mulheres adquiriram o aprendizado operacional e desenvolveram uma visão sistêmica que corrobora nas decisões estratégicas.

Quadro – x – Detalhamento Processo Estratégico.

ENTREVISTADAS	**DEPOIMENTOS**
Nº 3	Na verdade eu sempre trabalhei na cidade, quando casei com ele eu aprendi na atividade, quem sabe o que produz (panificados) é meu marido. Eu fico triste quando *não faço boa venda*, o movimento caiu muito em função da crise é nítido, tem sábado que dá bem tem sábado que não, o que agente produz na quinta e sexta e não vendemos no sábado, não podemos trazer na terça para vender, *é prejuízo.*
Nº 4	Fazem 15 anos que agente tem a legalização, antigamente vendia nas casas, meus pais sempre faziam os queijos em casa e depois surgiu a fase de regularizar, fazem 15 anos que temos a inspeção estadual. Agente tem cerca de 30 vacas, mas agente compra cerca de 80 mil litros de leite por mês para a fabricação dos *queijos, hoje tem ordenhadeira, mas antigamente não tinha era mais difícil, as minhas tias que realizavam a retirada manual, depois meus tios passaram a ajudar, vamos produzindo conforme a demanda, se agente quer tirar uns dias de férias produzimos mais e estocamos.*

Fonte: Dados Levantados na Pesquisa, 2017.

Com base nesses relatos percebemos elementos plausíveis para a compreensão da realidade regional das propriedades rurais, haja vista o potencial da cadeia leiteira e agropecuária que se faz meio econômico para o sustento das famílias aqui entrevistadas.

Portanto, apresentados as discussões levantadas na pesquisa quanto ao nível estratégico e constatou-se a interação dos dados levantados, vindo a contribuir com as teorias referenciadas, à subseção a seguir levanta as discussões a respeito das características femininas na gestão rural.

4.3 CARACTERÍSTICAS FEMININAS OBSERVADAS

Destacamos nessa etapa as características femininas observadas diante dos relatos das entrevistadas, é necessário conhecer a história de vida para aprofundar as discussões a respeito do tema, elucidando as indagações dos objetivos propostos pela pesquisa.

Quadro 3 – História de Vida das Entrevistadas.

ENTREVISTA	HISTÓRIA DE VIDA E DESENVOLVIMENTO
Nº 1	A primeira atividade da família foi grãos, mas como tinham pouca terra começaram a produzir verduras e com pouco espaço produzem mais, no início o preço ajudava, hoje é mais difício os custos aumentaram, contrataram funcionários para auxiliar na atividade.
Nº 2	Minha história é comprida, em 1992 fiquei sabendo que tinha um curso de remédios na sede figueira com umas freiras de Porto Alegre, liguei e fui. Esse curso era com a irmã Maria Zatta e irmã Olga que tem livros passados pelo papa, na época a freira tinha 97 anos ela ensinou em 8 dias de curso 143 plantas medicinais, aquelas plantas que ela ensinou eu decorei todas e sei até hoje.
Nº 3	Sempre trabalhei na cidade, porém me casei com um agricultor e há 3 anos produzimos os panificados, eu aprendi com ele a produzir os pães, cucas e bolachas a família dele já produzia a muito tempo.
Nº 4	Comecei com 7 anos de idade a trabalhar na roça, o pai levava na roça, até agora trabalho, estou cansada, realizo o que for preciso, agente não é valorizada.
Nº 5	Começou como feirante há 16 anos, sempre foi do interior nascidos lá. Vendeu lanche orgânico na universalidade por 16 anos, após o nascimento do 2º filho, a universidade cedeu um local para venda de lanches agroecológicos, eram 5 feirantes familiar e ecológico.
Nº 6	Nasceu lá e trabalhou até os 16 anos e casou o casamento não deu certo e voltou para casa dos pais, e criaram a produção de panificados, surgiu oportunidade de vender em família nas feiras de Chapecó. O produto teve boa aceitação e começaram a vender nas feiras, teve treinamento para bolo recheados e cucas e hoje vende de casa em casa também.
Nº 7	Com 5 anos de idade eu já ía para a fábrica, não por obrigação, por gostar e nunca reclamei disso, por que se não fosse na fábrica eu teria que buscar emprego na cidade. Para mim é muito bom ter que trabalhar em casa, o trabalho da sua família sempre trabalhei e continuo trabalhando até hoje.

Fonte: Dados levantados na Pesquisa, 2017.

As competências femininas levantadas nessa pesquisa demonstra que conforme observação de Lodi (1999 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2012) em seus

estudos demonstram aptidões intrínsecas do perfil feminino, de acordo com o relato da entrevistada nº 2 [...] Eu *cuido do marido acamado* em virtude de um acidente vascular cerebral e também *da mãe enferma*, o meu filho colabora com as atividades da propriedade, *mas o cuidado com as plantas e a formulação das essências é por minha conta, eu amo o que eu faço.* Diante desse relato percebemos as características citadas pelos autores, principalmente no que diz respeito à *paciência*, a capacidade da mulher de realizar *inúmeras tarefas*, de ser resiliente e perseverante diante das dificuldades impostas pela vida, vindo ao encontro com a literatura abordada.

> São **humildes para aceitar situações de desmotivação** por período prolongado; apresentam maior estabilidade emocional, apoiada em maturidade psicológica em que são pouco perceptíveis as disritmias; são objetivas e persistentes; demonstram paciência, disposição para começar de baixo, aprender com a modéstia, suportar condições impróprias, bem como maturidade para tarefas de *housekeeping,* ou seja, administrar serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis. As mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, ao passo que os homens se sentem mais à vontade com um estilo diretivo.
> Lodi (1999 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2012)

Um resultado importante dessa pesquisa diz respeito ao relato nº 2 [...] *Por não saber dirigir veículos, o marido reclamava para levar ela fazer os cursos e especialização.* Importante destacar na fala dessa mulher a sua *perseverança* e capacidade *de ser humilde para aceitar situações de desmotivação*. Nesse sentido essa geração de mulheres fora criadas na cultura abordada por Gradi (1999) Na propriedade familiar o trabalho do homem está ligado ao âmbito da produção enquanto o da mulher ao da reprodução. Percebemos ainda que entre as gerações pesquisadas é relevante a percepção da entrevistada de 20 anos que relata, nº 7 [...] *Eu acabo exercendo serviços pesados que seria de homem, hoje a sociedade não e mais assim a mulher é capaz de cuidar da roça, dirigir um trator, a mulher é mais organizada do que o homem, vejo pelo meu pai ele bagunça tudo.* Esse elemento que aparece na pesquisa revela como a geração de mulheres que está hoje inserida no meio rural dessa faixa etária, possui escolaridade e uma *visão sistêmica* do negócio familiar, capaz de realizar atividades operacionais e estratégicas, entre outras atividades da propriedade, porem quando levantada a possibilidade de assumir a gestão da propriedade ela relata [...] *Hoje meu pai faz a gestão da propriedade, na falta dele tem um tio, irmão dele.* Mesmo com todas as competências necessárias e ser herdeira ela não assumirá a propriedade da família por ser mulher, esse fato vem ao encontro da luta das mulheres pela busca do seu espaço e

reconhecimento, mesmo com vários estudos a cerca do tema, a cultura empregada na sociedade não permite essa sucessão.

Outro ponto forte da pesquisa refere-se há distribuição dos lucros, percebemos que a entrevistada exerce inúmeras funções, no processo operacional tanto como no estratégico, mas ela não faz a gestão financeira, quem realiza é o patriarca da família. Entrevistada nº 7 [...] *Meu pai quem divide o dinheiro entre todos.*

Para ilustrar tamanha capacidade feminina encontrada na pesquisa, ao ser questionada com relação ao futuro da atividade, ela relata [...] *Não sabemos como vai ser daqui para frente, mas sabemos que as famílias estão diminuindo, assim pensamos em produzir queijos em tamanhos menores.*

Mesmo sabendo que não assumirá a propriedade futuramente a sua *percepção aguçada com visão de mercado,* já indaga a produção de peças menores de queijo para atender uma fatia do mercado que está crescendo.

Evidencia-se muito nessa fala a percepção da mulher com relação ao perfil masculino nº2 [...] *feminino entende muito mais, o masculino é mais machista, durão não acredita nos remédios caseiros, ele está com depressão e não admite, o homem é mais puxa para trás. Os meus filhos se criavam nos gritos, meu marido não ajudava nas tarefas de casa, era coisa de mulher*. Ser *compreensiva e resistente* faz parte do perfil feminino levantado nessa pesquisa, nesse relato percebemos um fator imposto pela sociedade de que o homem não pode demonstrar fraqueza.

Note no relato da entrevistada nº 3 a dificuldade de trabalhar com o cônjuge [...] *Eu tenho dificuldade de trabalhar com homens, eles querem ser* ***autoritários*** *e fazer sempre do jeito deles, eu gosto de fazer do meu jeito.*

Constatou-se com essa pesquisa inúmeras competências femininas que corroboram para o andamento dos processos operacionais e estratégicos na propriedade rural, vindo ao encontro com as teorias levantadas por autores citados neste referencial, deste modo para fecharmos essa seção, abaixo vejamos as competências femininas observadas nessa pesquisa com base no modelo de Lodi (1999 apud GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2012)

Quadro 4 – Características Femininas Levantadas na Pesquisa

Competências Femininas Observadas na Pesquisa	Nº 1	Nº 2	Nº 3	Nº 4	Nº 5	Nº 6	Nº 7
Flexíveis para adaptar seu comportamento a diferentes situações							x
São humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado		x					
Apresentam maior estabilidade emocional			x				
Apoiada em maturidade psicológica em que são pouco perceptíveis as disritmias				x			
São objetivas e persistentes							x
Demonstram paciência	x						
Disposição para começar de baixo			x				
Aprender com a modéstia,				x			
Suportar condições impróprias						x	
Administrar serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis						x	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Importante destacar que as características observadas nessa pesquisa contribuem com a gestão tanto operacional quanto estratégica das propriedades rurais, que virtuosamente passa por turbulências macroeconômicas nesse sentido essas características facilitou a interação com o cliente e também possibilita a permanência das famílias no meio rural, contribuindo para o crescimento da atividade e do país.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração das análises, a última, seção expõem as conclusões a cerca da pesquisa, além de sugestão de estudos futuros, como também sugestões\recomendações as mulheres envolvidas no processo.

Para obter os resultados almejados nessa pesquisa e atingir o objetivo proposto buscou-se evidenciar os processos de gestão operacional e estratégico nas empresas rurais, ainda identificar as competências femininas essenciais para desenvolver os processos de gestão. Cabe destacar que essa pesquisa buscou relacionar os processos de gestão com as competências femininas, seguindo a metodologia estabelecida, os objetivos foram alcançados, Em análise sobre como ocorre o processo de gestão feminino pode-se surpreender com muitas competências gerenciais femininas que vêm fazendo a diferença nas propriedades. Inclusive determinando os resultados operacionais e estratégicos do negócio e a sobrevivência das famílias.

Importante destacar que ao entrevistar as sete mulheres pode-se evidenciar diferentes personalidades e características, sendo que umas mais desenvolvidas perante o processo operacional quanto as outras, porém percebemos grande potencial de algumas mulheres no processo de gestão estratégico, onde são líderes em suas propriedades mesmo tendo dificuldades de gestão quando se trata da figura masculina, percebe-se que essas mulheres mesmo com baixa escolaridade possuem uma percepção quanto aos processos de gestão aguçado, mantendo suas atividades economicamente ativas, mesmo que as vezes não se dêem conta de explicitar os processos e se impor perante a família.

As características femininas observadas nessa pesquisa contribuem com a gestão, frente à adoção de práticas implícitas observadas, mas que contribuem no dia-a-dia mesmo que de maneira informal. As mulheres entrevistadas relatam que a permanência no meio rural é pelo fato de estar junto da família, criar os filhos com qualidade de vida, produzindo alimentos orgânicos para o consumo da família, propiciando um crescimento saudável longe da poluição da cidade, da agitação e barulho, essa escolha relatada por várias mulheres haja

vista todas as dificuldades apontadas são determinantes para que as competências levantadas se intensifiquem, levando em consideração o período da pesquisa do qual o país passa por uma turbulência política de valores éticos e morais, essas mulheres se mostram firmes frentes as barreiras.

As limitações deste estudo se basearam no tempo demandado para a realização da pesquisa, do qual influenciou fortemente, também em virtude do adiantado período de gestação da pesquisadora, impedindo o deslocamento pelas propriedades para maiores observações, por fim o fator econômico do qual não disponho de recursos financeiros para o melhor andamento da pesquisa.

A partir deste estudo, sugere-se novas pesquisas direcionadas para elucidar os processos de gestão operacional e estratégicos de modo a contribuir com a gestão das propriedades rurais para que minimizem a sobrecarga de atividades por meio de um planejamento. Acredita-se que dessa forma pode-se contribuir para que essas famílias não se desmotivem e saibam da grande importância para a economia e sociedade a permanência no meio rural. Também é fundamental pesquisar a respeito do potencial feminino como gestoras, tendo em vista fortes elementos levantados por essa pesquisa. Especialmente, os elementos concernentes a flexibilidade, comunicação e visão sistêmica, competências fundamentais na gestão e muito evidenciadas nesta pesquisa. Entende-se que elas precisam ser exploradas para que as mulheres sejam reconhecidas e valorizadas de forma igual com relação aos homens.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO COMENTADA. **Esquema planejamento**. 2012. Disponível em: <http://admcomentada.com.br/esquema-planejamento/>. Acesso em: 12 out. 2017.

ANDRADE, Hannah Cabreira. O impacto da liderança feminina no mercado de trabalho. In: Simpósio Interdisciplinar da FASAP, 9., 2015, **Anais**... Santo Antônio de Pádua: Fasap, 2015. p. 20.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e pratica da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

AZEITÃO, João; ROBERTO, José. O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. **Revista Gestão**, p. 57-68, jun. 2009.

BRASIL. PIB e Performance do Agronegócio: calanço 2016 | perspectivas 2017. 2016. Disponível em: <http://www.cnabrasil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/02_pib.pdf>. Acesso em: 07 set. 2017.

BRUMER, Anita; PAULILO, Maria Ignez. As agriculturas do sul do Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 171-174, jan./abr. 2004.

CARBONE, Paulo Pedro et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 5, 2º semestre 2003.

CUNHA, Ana Cristina Cassani; SPANHOL, Carmem I. D´Agostini. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. **Saber Humano**, ano 4, n. 5, p. 94-114, 2014.

DIAS, Gomes Larissa. **Liderança feminina no agronegócio**. 2008. 44 p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008.

DMITRUK ORTIZ, Hilda Beatriz. Cadernos **metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 8. ed. rev. ampl. e atual. Chapecó, SC: Argos, 2012.

DONAGGIO, Angela; MIDORI, Fabiane. O valor de uma mulher no mercado de trabalho. **Época**. Economia, jul. 2017. Disponível em: <http://epoca.globo.com/economia/noticia/2017/07/o-valor-de-uma-mulher-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 24 set. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIAS, Suelen. **Cresce liderança feminina no agronegócio**. Canal Rural. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.canalrural.com.br/noticias/rural-noticias/cresce-lideranca-feminina-agronegocio-64423>. Acesso em: 12 out. 2017.

_____. **Pesquisa revela perfil da mulher do agronegócio**. Canal Rural. São Paulo, 2016b. Disponível em: <http://www.canalrural.com.br/noticias/rural-noticias/pesquisa-revela-perfil-mulher-agronegocio-64410>. Acesso em: 12 out. 2017.

FERNANDES, João Carlos Lopes et al. Inclusão feminina na hierarquia organizacional - uma breve análise da mulher na gestão contemporânea. In: Seminário Internacional de Integração Étnico-Racial, 2., 2015, **Anais**... Guarulhos: ENIAC, v. 1, n. 2, p. 162-181, 2015.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Gestão processos Segurança Pública** - parte 3. 2014. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/acruzfe1962/gesto-processos-segurana-pblica-parte-3-slide-share>. Acesso em: 13 out. 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-executivo**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

FORMIGHERI, Robson Potita; SAUSEN, Jorge Oneide. Gestão da mudança na empresa familiar: um estudo multicaso no setor moveleiro da região do planalto do Estado do Rio Grande do Sul. In: Encontro Nac. de Eng. de Produção, 25., Porto Alegre, 2005. **Anais**... Porto Alegre, 2005.

FRAN6. **Mulheres no Agronegócio**: perfil da mulher do zgronegócio brasileiro - sumário executivo - Fase 1. 2016. Disponível em: <http://orbicolas.com.br/emailmkt-8demarco/mulheres-no-agronegocio.pdf>. Acesso em: 07 set. 2017.

GHOBRIL, Alexandre Nabil; PEREZ, Gilberto; CASTILLO, Pedro Vera. **O modelo da tripla hélice**: temos de fato ecossistemas empreendedores? São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2015.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GRADI, Alessandra Bueno de. **Relações de gênero nas famílias agricultoras associadas a mini-usinas de leite no estado de Santa Catarina**. 1999. 77 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. **RAC**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, maio/ago. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95011.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Retratos das desigualdades de gênero e raça. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf>. Acesso em: 25 out. 2017.

LACERDA, Manaíra. **Mulheres do campo recebem atendimento móvel e relatam violência doméstica**. Canal Rural, Sobradinho. 2016. Disponível em: <http://www.canalrural.com.br/noticias/rural-noticias/mulheres-campo-recebem-atendimento-movel-relatam-violencia-domestica-63806>. Acesso em: 12 out. 2017.

LISBOA, João et al. **Introdução à Gestão de Organizações**. 3. ed. Porto: Editora Vida Económica, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULILO, Maria Ignez et al. Movimento de mulheres agricultoras: terra e matrimônio. **Cadernos de pesquisa**, Florianópolis: UFSC, n. 21, p. 1-17, jun. 2000.

ROSA, Jussara Costa da. **Mulheres crescem na gestão do agronegócio**. [S.d.]. Disponível em: <http://www.canaonline.com.br/mulher/conteudo/mulheres-crescem-na-gestao-do-agronegocio.html>. Acesso em: 12 out. 2017.

SCHAAF, Alie Van Der. **Jeito de mulher rural**: a busca de direitos sociais e da igualdade de gênero no Rio Grande do Sul. Passo Fundo: UPF, 2001.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Marcia Zanievicz; RECH, Luiz Carlos; RECH, Glades Machado. Estudo sobre as práticas de gestão utilizadas no gerenciamento das pequenas propriedades rurais de Guaramirim. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 9, n. 17, p. 57-74, jul./dez. 2010.

TAGUCHI, Viviane. A mulher no agronegócio. **GloboRural online**. 2017. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2017/03/mulher-no-agronegocio.html>. Acesso em: 12 out. 2017.

UECKER, Gelson Luiz; UECKER, Adriane Diemer; BRAUN, Mirian Beatriz Schneider. A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 43., 2005. **Anais**... SOBER, Ribeirão Preto, 2005, p. 15.

VAN DER SCHAAF, Alie. Jeito de mulher rural: a busca de direitos sociais e da igualdade de gênero no Rio Grande do Sul. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 5, n. 10, p. 412-442, jul./dez. 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WRIGHT, Perter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução de Celso A. Romili, Lenita R. Esteves. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

WALTER JUNIOR. O que é e qual o índice gini do Brasil. abr. 2015. Disponível em: <http://www.estudoadministracao.com.br/ler/indice-gini-do-brasil/>. Acesso em: 30 set. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Lisboa: Presses Universitaires de France, 1977.

VERGARA, S.C. Métodos de coleta de dados no campo. São Paulo: Atlas, 2009.

FORMIGHERI , Robson Potita , SAUSEN Jorge Oneide: Gestão da mudança na empresa familiar: um estudo multicaso no setor moveleiro da região do planalto do Estado do Rio Grande do Sul . XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

APPOLINÁRIO, Fabio. Metodologia da ciencia: filosofia e pratica da pesquisa. São Paulo; Cengage Learning 2011.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PANDIT, N.R. The Creation of Theory: a Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, v.2, n.4, 1996.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K, BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:* paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A. M. Qualitative data analysis**:** an expanded sourcebook California: *Sage,* 1994.

OLDIGES, Monica Maria Tourinho. O Movimento de Mulheres Camponesas (MMC) e os Cursos de Licenciatura em Pedagogia: investigando as possibilidades de intercâmbio e diálogo no âmbito das práticas educativas. 2014. 127 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós- Graduação Stricto Sensu em Educação, Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2014.

FERNANDES, Sirlei. Entraves para inclusão de gênero no pronaf mulher no meio rural de santa catarina. Graduada em Ciências Sociais e mestre em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Revista Grifos. 2013.

http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2048:catid=28&Itemid=23. Acessado por Kátia 19/11/2017 às 18:45

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 Identificação\ Perfil:

Nome Completo:

Idade:

Estado Cívil:

Tempo da União:

Escolaridade:

Tempo do Negócio Familiar:

Filhos, sim? Quantos \ Idade:

2. Identificação Propriedade:

Qual o número de hectares do empreendimento rural?

Há quanto tempo à família reside no local?

Qual a principal atividade desenvolvida na propriedade?

Qual é o faturamento médio mensal da família, aproximadamente?

( ) Até 1 salário mínimo
( ) De 1 a 3 salários mínimos
( ) De 3 a 6 salários mínimos
( ) De 6 a 9 salários mínimos
( ) De 9 a 12 salários mínimos
( ) Mais de 12 salários mínimos.

3. Identificação das Competências:

- Comece contando um pouco da sua história de vida, quando começou a trabalhar?

- Nessa propriedade, a qual exerce atividades atualmente, como foi seu começo e como foi se desenvolvendo? (*desafios e aprendizados, novos conhecimentos*)

- Quantas pessoas realizam as atividades da propriedade? Quem está à frente da gestão da propriedade? Sempre foi essa pessoa ou mudou? Se mudou por que mudou?

- Como é a distribuição do trabalho na sua propriedade e com base em quais critérios foi estabelecida? (*quem faz o que na gestão?)*

- Existe um planejamento quanto à realização das atividades? (*vocês param para pensar/conversar sobre isso?)*

- Comente sobre a sua rotina diária de trabalho na propriedade rural. O que você faz e como faz? *(os pontos fortes, o que desempenha melhor)*

- Quais são as funções que mais gosta de realizar e por quê?

- Qual a importância do seu trabalho, das tarefas específicas que você cuida?

- Fale um pouco sobre a sua formação: onde busca conhecimentos e informações, o que busca estudar ou pesquisar para desenvolver melhor seu trabalho? *(com quem troca déias?)*

- Quais são as suas características pessoais (pontos fortes) que facilitam o trabalho na gestão rural?

- Como lida com as situações difíceis, diante de crises e adversidades? *(exemplos)*

- Como aproveita as oportunidades para crescimento da propriedade rural? *(exemplos)*

- Como concilia os trabalhos na propriedade com as tarefas do lar (*educação dos filhos, cuidados com a casa, compras...*)

- Como é trabalhar com a família/trabalhar em equipe? (*lado que facilita e o que dificulta***)**

- Como lida com as emoções/conflitos que surgem no dia a dia de gestão familiar conjunta?

- Quais os desafios de trabalhar com homens? (*dificuldades, problemas, conflitos...*)

- Como lida com as diferenças entre o estilo do homem na gestão?

- Quais são seus planos para o futuro da propriedade? Tem alguma meta para atingir? O que imagina/planeja para daqui 5 anos?

APÊNDICE B- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PROCESSO DE GESTÃO FEMININO NA EMPRESA RURAL

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada **processo de gestão feminino na empresa rural**, desenvolvida por Kátia Regina Santin, discente de graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó, sob orientação da Professora Tatiane Silva Tavares Maia. O objetivo central do estudo é:

Analisar como ocorre o processo de gestão feminino em empresas do setor rural:

- Identificar os processos de gestão operacionais;
- Identificar os processos de gestão estratégicos;
- Identificar as competências femininas essenciais para desenvolver os processos de gestão.

Desse modo, o convite para participar da pesquisa se deve a sua classificação como mulher que atua em empresas so setor rural e a importância do segmento agropecuário para o município. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito por meio dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora do projeto e os dados a serem coletados estão relacionados ao seu perfil socioeconômico, caracterização da empresa rural na qual reside e características dos processos de gestão adotados na empresa rural. O tempo de duração da entrevista é de

aproximadamente quarenta e cinco minutos. Sendo a entrevista gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização.

Assinale a seguir conforme sua autorização: [ ] Autorizo gravação [ ] Não autorizo gravação.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de identificar como ocorrem os processos de gestão operacional e estratégico, como também as competências femininas nessa gestão. Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Desde já agradecemos sua participação!

Chapecó, 21 de Outubro de 2017.

_____

Assinatura do Pesquisador Responsável

Contato profissional com a pesquisadora responsável:

Tel.: (49) 98502-4497 E-mail: katiasantin88@gmail.com

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome Completo do (a) participante: _____.

Assinatura: _____