

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA MULHER GESTORA EM  
AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE MATO GROSSO DO SUL**

**Larissa dos Santos Barros Tsuji**

**DOURADOS-MS**

**2025**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA MULHER GESTORA EM**  
**AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, para obtenção do Título de Mestre em Agronegócios.

**Linha de Pesquisa:** Gestão do Agronegócio

**Discente:** Larissa dos Santos Barros Tsuji

**Orientadora:** Profa. Dra. Erlaine Binotto

**DOURADOS-MS**

**2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

T882p Tsuji, Larissa Dos Santos Barros  
O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA MULHER GESTORA EM AGROINDÚSTRIAS  
FAMILIARES DE MATO GROSSO DO SUL [recurso eletrônico] / Larissa Dos Santos  
Barros Tsuji. -- 2025.  
Arquivo em formato pdf.  
  
Orientadora: Erlaine Binotto.  
Dissertação (Mestrado em Agronegócios)-Universidade Federal da Grande Dourados,  
2025.  
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>  
  
1. Mulheres gestoras. 2. Agroindústrias. 3. Perfil de competências. 4. Agricultura  
familiar. 5. Desenvolvimento sustentável. I. Binotto, Erlaine. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "AGRONEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE".

Aos dezessete dias do mês de setembro do ano de dois mil e vinte e cinco, às treze horas e trinta minutos, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA MULHER GESTORA EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE MATO GROSSO DO SUL"**, apresentada pela mestranda Larissa dos Santos Barros Tsuji, do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto/UFGD (presidente/orientadora), Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Madalena Maria Schlindwein/UFGD (membro titular interno), Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Claudia Machado Padilha/UPF (membro titular externo), Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Christiane Marques Pitaluga Miguita/UFMS (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada Aprovada. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 17 de setembro de 2025.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** MADALENA MARIA SCHLINDWEIN  
Data: 18/09/2025 17:45:25-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto  
Presidente/orientadora

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Madalena Maria Schlindwein  
Membro Titular Interno

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ANA CLAUDIA MACHADO PADILHA  
Data: 18/09/2025 10:50:14-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Claudia Machado Padilha  
Membro Titular Externo

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** CHRISTIANE MARQUES PITALUGA MIGUITA  
Data: 18/09/2025 15:47:29-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Christiane Marques Pitaluga  
Miguita  
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus, pela força, inspiração e propósito que me concedeu. Que esta pesquisa, ainda que modesta, seja um instrumento de contribuição para as mulheres rurais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, de forma muito especial, ao meu esposo, Nelson Tsuji Junior, por ser não apenas meu maior incentivador, mas também minha base e sustentação diária. Seu apoio incondicional, sua paciência e seu amor foram fundamentais.

À minha mãe, Celina Ramos dos Santos Barros, e ao meu pai, Roberto de Oliveira Barros, que sempre foram meu alicerce, oferecendo amor, apoio e suporte em todas as etapas da minha vida.

Aos meus filhos, Murilo Barros Tsuji e Augusto Kenji Barros Tsuji, que são a maior razão do meu esforço e a inspiração que me impulsiona a buscar sempre o melhor.

Ao meu irmão, Roberto de Oliveira Barros Júnior, pelos conselhos, incentivo e amizade constante, que me fortaleceram nesta caminhada.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Erlaine Binotto, pela presença constante e pelo conhecimento transmitido com generosidade e sensibilidade. Sou imensamente grata pela compreensão nos momentos mais desafiadores da minha vida, especialmente durante a gestação e a chegada do meu bebê. Sua orientação firme e acolhedora foi essencial para que eu trilhasse este percurso com confiança e coerência.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (PPGAgronegócios), pela convivência que tornou essa caminhada mais leve e prazerosa. Ao Grupo de Pesquisa Organizações, Pessoas e Ambiente (CNPq), coordenado pela profa. Erlaine, pelas valiosas contribuições e pelo compartilhamento de conhecimentos que enriqueceram este trabalho e têm sido, também, fonte constante de aprendizado e crescimento pessoal e acadêmico.

Às participantes da pesquisa, pela disponibilidade e confiança em compartilhar suas histórias, fundamentais para a concretização deste estudo. À Banca Examinadora, pelas observações e contribuições que acrescentaram significativamente à qualidade desta dissertação.

Expresso minha gratidão à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos vinculada ao

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), que possibilitou a realização deste mestrado.

Agradeço também ao CNPq e à FUNDECT, pelo apoio concedido por meio da Chamada FUNDECT nº 10/2022 – Mulheres na Ciência Sul-Mato-Grossense, com o projeto intitulado “Elementos do processo de construção dos perfis das mulheres que atuam na gestão do agronegócio em Mato Grosso do Sul”. Os recursos e incentivos disponibilizados foram essenciais para a concretização desta pesquisa e para o fortalecimento das atividades de pós-graduação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA .....	16
<b>2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....</b>	<b>21</b>
2.1 GERAL .....	21
2.2 ESPECÍFICOS .....	21
<b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>21</b>
<b>4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>23</b>
4.1 COMPETÊNCIAS E PERFIL PROFISSIONAL .....	23
4.2 A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO .....	25
4.2.1 Fundamentos conceituais da agroindústria familiar e da agroindustrialização ...	27
4.2.2 Papel das mulheres nas famílias rurais e relação com as agroindústrias.....	29
4.3 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MULHERES NO MEIO RURAL.....	31
4.4 ELEMENTOS DO PERFIL DA MULHER GESTORA: EVIDÊNCIAS DA LITERATURA NO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO E OUTROS SETORES	33
4.4.1 Fatores que impactam na progressão de carreira das mulheres gestoras .	35
4.4.2 Elementos presentes no perfil das mulheres gestoras em um contexto geral .....	38
4.4.3 Ferramentas para promover práticas de gestão com equidade de gênero nas empresas .....	41
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	44
5.2 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	45
5.3 PARTICIPANTES E PERFIL DAS RESPONDENTES .....	47
5.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	48
5.5 AMARRAÇÃO METODOLÓGICA .....	49
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>51</b>
6.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DAS PARTICIPANTES...	51
6.1.1 Localização das agroindústrias .....	53
6.2 TRAJETÓRIAS E PRÁTICAS DE MULHERES À FRENTE DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES EM MATO GROSSO DO SUL .....	55
6.3 PROCESSOS DE GESTÃO E HABILIDADES ADOTADAS POR MULHERES GESTORAS EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES .....	56



<b>6.3.1 Estratégias de Comercialização e Turismo Rural .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3.2 Processos Produtivos e Boas Práticas de Gestão.....</b>	<b>61</b>
<b>6.3.3 Gestão e Habilidades na Inserção em Políticas Públicas.....</b>	<b>63</b>
<b>6.3.4 Gestão de Custos e Precificação .....</b>	<b>65</b>
<b>6.3.5 Participação dos membros familiares na Gestão.....</b>	<b>66</b>
<b>6.3.6 Atitudes, valores e relações interpessoais na Gestão.....</b>	<b>69</b>
<b>6.4 FORMAÇÃO DAS GESTORAS E FONTES DE CONHECIMENTO .....</b>	<b>71</b>
<b>6.5 COMPETÊNCIAS MAIS FREQUENTES.....</b>	<b>75</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A – Fatores que impactam a carreira de mulheres gestoras ..</b>	<b>94</b>
.....	94
<b>APÊNDICE B – Protocolo PRISMA.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE C – Lista de autores e periódicos.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE D – TCLE (Termo de consentimento e livre esclarecimento)..</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE E – Parecer Consubstanciado do CEP .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE F – Instrumento de Entrevistas.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE G – Quadro de Correspondência Objetivos Específicos/ Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>114</b>

## **O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA MULHER GESTORA EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE MATO GROSSO DO SUL**

**RESUMO** – O agronegócio brasileiro tem crescido, ampliando a oferta de alimentos, criando indústrias e gerando empregos e renda. Estima-se que cerca de metade dos alimentos produzidos no mundo envolvem a participação feminina, sendo que no agronegócio está concentrada principalmente nas agroindústrias. As agroindústrias familiares desempenham um papel crucial na produção de alimentos, nas quais as mulheres assumem uma posição central. Esta pesquisa investigou as competências presentes no perfil profissional das mulheres que atuam na gestão de agroindústrias familiares em Mato Grosso do Sul. Com base em uma abordagem qualitativa, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com gestoras atuantes no estado, selecionadas por meio de contatos obtidos em feiras e eventos ligados à agricultura familiar e ao turismo rural, bem como por amostragem em bola de neve até a saturação teórica. A coleta de dados ocorreu entre fevereiro e março de 2025, utilizando diferentes formatos: presencial, videochamada e ligação de voz. A análise dos dados seguiu os princípios da Teoria Fundamentada nos Dados (Grounded Theory), com codificação aberta e axial, apoiada pelo software ATLAS.ti. Os resultados indicam que a gestão é predominantemente colaborativa e adaptativa, com divisão estratégica de responsabilidades e envolvimento de diferentes gerações, exigindo habilidades de diálogo, negociação e flexibilidade. A trajetória das gestoras revela a importância de capacitações oferecidas por instituições públicas e programas governamentais, saberes tradicionais, experiências práticas, redes de apoio e estratégias de autoformação. O perfil profissional é marcado pela competência empreendedora, visão estratégica, comunicação assertiva, liderança, resiliência, articulação, inovação, ética, gestão de pessoas e inteligência emocional, compondo um perfil multifacetado e adaptativo, com práticas de decisão e gestão de pessoas adaptadas ao contexto familiar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mulheres gestoras; agroindústrias; perfil de competências, agricultura familiar; desenvolvimento sustentável.

## **THE COMPETENCY PROFILE OF WOMEN MANAGERS IN FAMILY AGRO-INDUSTRIES IN MATO GROSSO DO SUL**

**ABSTRACT** – Brazilian agribusiness has experienced significant growth, expanding food supply, creating industries, and generating employment and income. It is estimated that approximately half of the food produced worldwide involves female participation, which in agribusiness is concentrated primarily in agro-industries. Family-run agro-industries play a crucial role in food production, with women occupying central positions. This study investigated the competencies present in the professional profile of women managing family agro-industries in Mato Grosso do Sul. Based on a qualitative approach, ten semi-structured interviews were conducted with active managers in the state, selected through contacts obtained at fairs and events related to family farming and rural tourism, as well as snowball sampling until theoretical saturation was reached. Data were collected between February and March 2025 using in-person meetings, video calls, and voice calls. Data analysis followed the principles of Grounded Theory, with open and axial coding, supported by ATLAS.ti software. The results indicate that management is predominantly collaborative and adaptive, with a strategic division of responsibilities and involvement of multiple generations, requiring skills in dialogue, negotiation, and flexibility. The managers' trajectories highlight the importance of training provided by public institutions and government programs, traditional knowledge, practical experience, support networks, and self-directed learning strategies. The professional profile is characterized by entrepreneurial competence, strategic vision, assertive communication, leadership, resilience, networking, innovation, ethics, people management, and emotional intelligence, composing a multifaceted and adaptive profile with decision-making and people-management practices tailored to the family context.

**KEYWORDS:** Women managers; agro-industries; competency profile; family farming; sustainable development.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Agrae – Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural

ATLAS.ti – Software de análise qualitativa de dados

CAR/MS – Cadastro Ambiental Rural de Mato Grosso do Sul

CEP/UFMG – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Grande Dourados

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

GT - Grounded Theory

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAPA - Ministério da Agricultura e Pecuária

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNRA – Plano Nacional de Reforma Agrária

PRISMA – Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

PROVE – Programa de Verticalização da Pequena Produção Agropecuária

Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UEMS – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

UFMG – Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UCDB – Universidade Católica Dom Bosco

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Contribuição de cada autor para a temática

Tabela 2 - Características sociodemográficas das gestoras

Tabela 3 - Produtos comercializados pelas gestoras das agroindústrias familiares

Tabela 4– Localização das propriedades/agroindústrias familiares.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Concepções de competência segundo autores principais

Quadro 2 – Conceito de Agroindústria e Agroindustrialização.

Quadro 3 – Processos de gestão e habilidades adotadas por mulheres gestoras em agroindústrias familiares

Quadro 4 – Perfil de competências das mulheres gestoras de agroindústrias familiares com base em citações das entrevistadas

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Elementos presentes no perfil da mulher gestora

Figura 2 - Ferramentas práticas de equidade de gênero nas instituições

Figura 3 - Sistematização do processo metodológico

Figura 4 – Matriz de amarração da pesquisa

Figura 5 - Gráfico: Distribuição das Propriedades

Figura 6 - Diagrama de Sankey: Adoção de turismo rural na agroindústria

Figura 7 - Elementos centrais segundo a tríade conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)

Figura 8 – Diagrama de Sankey: Principais competências identificadas nas gestoras de agroindústrias familiares

Figura 9 (continuação) – Diagrama de Sankey: Principais competências identificadas nas gestoras de agroindústrias familiares

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Nos últimos anos, o agronegócio brasileiro evoluiu contribuindo para o aumento da oferta de alimentos, a criação de indústrias, e a geração de empregos e renda. Na região Centro-Oeste, a ocupação do Cerrado, juntamente com avanços científicos e o fluxo migratório de agricultores, impulsionaram o crescimento da produtividade e diversificação das culturas, resultando no desenvolvimento regional (Lamas, 2023). Em 2023, o agronegócio representou 23,8% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (Cepea, 2024). Neste mesmo ano, Mato Grosso do Sul registrou o maior crescimento do PIB do agronegócio entre os estados brasileiros, com uma taxa de 32% (Semadesc, 2024).

A participação das mulheres no agronegócio brasileiro tende a se concentrar principalmente em agroindústrias e agrosserviços, enquanto os homens predominam na agropecuária (CEPEA, 2018). O processamento de produtos agropecuários nas pequenas propriedades rurais é conhecido como agroindústria familiar. Esse tipo de agroindústria possui uma infraestrutura dedicada especificamente ao beneficiamento e/ou processamento de produtos de origem vegetal e/ou animal provenientes da propriedade familiar (Embrapa, 2017).

De acordo com o Ministério da Agricultura e Pecuária, a agroindústria tem como finalidade promover a transformação das matérias-primas provenientes das atividades agropecuárias, agrícolas, aquícolas e florestais, de modo a ampliar sua durabilidade, reduzir a sazonalidade da produção e agregar valor aos produtos in natura, mantendo, sempre que possível, suas características originais (MAPA, 2021).

A Lei nº 11.326/2006, a política pública voltada à Agricultura Familiar e aos Empreendimentos Familiares Rurais estabelece que o agricultor familiar é aquele que atende a certos critérios, como não possuir área maior que quatro módulos fiscais, utilizar predominantemente mão-de-obra familiar, ter percentual mínimo da renda familiar oriunda principalmente de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento e dirigir o empreendimento com sua família (Brasil, 2006).



Além dos critérios estabelecidos pela Lei nº 11.326/2006, a Lei nº 8.629/1993 definia como sendo pequena propriedade rural aquela com área de até quatro módulos fiscais, desde que respeitada a fração mínima de parcelamento (BRASIL, 1993). O tamanho do módulo fiscal varia de acordo com o município, sendo de 30 hectares, no caso de Dourados, até 110 hectares em propriedades de Corumbá, em Mato Grosso do Sul (Imasul, 2017).

De acordo com a Secretaria de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação de Mato Grosso do Sul, o estado conta com cerca de 41 mil propriedades vinculadas à agricultura familiar, de um total de 71 mil estabelecimentos rurais. A maioria dessas propriedades (85%) possui menos de 50 hectares, representando 61% dos estabelecimentos agropecuários, embora ocupem apenas 4% da área produtiva. Apesar de sua relevância na produção de alimentos e na geração de empregos no campo, a agricultura familiar ainda enfrenta desafios relacionados à falta de assistência técnica, ao acesso limitado ao crédito e à infraestrutura precária (Semadesc, 2025).

Em Mato Grosso do Sul, conforme os dados mais recentes de 2021, havia 122 agroindústrias ativas cadastradas no Programa de Verticalização da Pequena Produção Agropecuária (PROVE), distribuídas em 38 municípios, com produção diversificada. As cidades consideradas mais produtivas foram Jaraguari, Campo Grande, Terenos e Sidrolândia (Semadesc, 2021).

O PROVE Pantanal é um programa estadual que oferece tratamento simplificado às Unidades Familiares de Processamento Agroindustrial, com benefícios tributários, conforme previsto no Decreto nº 9.983/2000 e na Lei nº 13.001/2014 (Agraer, 2024).

Essas agroindústrias são, em sua maioria, empreendimentos de base familiar, em que a produção, o beneficiamento e a gestão estão sob responsabilidade dos próprios membros da família. O modelo de empresa familiar envolve tanto a propriedade quanto a gestão nas mãos da própria família (Cater; Justis, 2010), sendo que as decisões estratégicas e operacionais costumam ser tomadas de forma conjunta, caracterizando o núcleo familiar como principal gestor do negócio rural (Zachow; Plein, 2018).

As mulheres vêm assumindo papéis de liderança e gestão, superando a visão de que estão restritas à produção. O termo “gestora” reflete sua atuação

na tomada de decisões, no planejamento estratégico e na administração de recursos, enquanto termos como “mulher rural” e “agricultora familiar” enfatizam o envolvimento com a produção. Esse reconhecimento amplia a compreensão sobre o papel feminino no campo e valoriza suas competências (Siliprandi, 2015; Schwambach, 2015).

Em agroindústrias familiares, é comum que as mulheres assumam múltiplas funções, como a aquisição de materiais, o processamento e a venda dos produtos finais. Essa abordagem artesanal da produção resulta em produtos exclusivos, destacando-se pelo sabor e pela apresentação, diferenciando-se assim dos produtos industriais padronizados. Ademais é comum essas mulheres se organizarem em grupos, como associações, cooperativas, sindicatos e redes de economia solidária (Embrapa, 2017).

As agroindústrias familiares surgiram como uma alternativa de diversificação e fortalecimento da agricultura familiar, motivadas pela necessidade de melhor aproveitamento da produção local e pela redução de perdas. Com o tempo, passaram a representar uma importante estratégia de geração de renda e de agregação de valor aos produtos cultivados pelas famílias rurais, sendo a comercialização do excedente o que caracteriza uma agroindústria familiar (Silva; Santos; Ponciano, 2018; Froehlich *et al.*, 2019).

Em Mato Grosso do Sul, a atuação das mulheres se estende além da produção e fornecimento de alimentos para a população, também contribuem com a região de forma sustentável, através da conservação dos ecossistemas do Pantanal e Cerrado (ECOIA, 2021).

Para desenvolver o meio rural, é necessário criar mercados e formas de comercialização que se distanciem dos padrões tradicionais do sistema alimentar dominante, utilizando os canais existentes no próprio território. Esses novos mercados incluem as feiras e eventos. Essa abordagem visa conectar produtores e consumidores, permitindo que os agricultores ganhem mais autonomia e aumentem sua renda (Cruz; Schneider, 2022). Segundo Schneider (2020), as feiras podem ser vistas como exemplos de mercados territoriais e têm uma conexão direta com a definição de mercados imersos e que representam espaços físicos onde ocorrem interações e trocas, em contato com instituições e mecanismos de governança do território.

A comercialização permanece como um dos principais desafios da agricultura familiar em Mato Grosso do Sul, evidenciada pela baixa inserção dos pequenos produtores em programas governamentais de compra institucional, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) (Semadesc, 2025).

Contudo, as mulheres têm desempenhado um papel central na produção de alimentos, englobando a fabricação de doces, pães, bolos, biscoitos, embutidos, derivados do leite e outros. Diante disso, surge a importância em discutir questões de gênero e a emancipação financeira das mulheres, como também reconhecer e valorizar o trabalho desempenhado por elas e como isso afeta suas posições sociais, políticas e econômicas (Silva; Santos; Ponciano, 2018).

Para o desenvolvimento e empoderamento das mulheres no mercado de trabalho, compreender o perfil de competências é fundamental. Isso evidencia as qualidades presentes nas gestoras e destaca o valor que elas agregam às suas organizações. A competência profissional, composta por conhecimentos, habilidades e atitudes, permite que uma pessoa realize um trabalho de alta qualidade, reforçando a importância de identificar e promover essas características nas mulheres em posições de liderança (Knapik, Fernandes; Sales, 2020).

De acordo com Fleury e Fleury (2004), essa competência envolve a atitude ao agir de maneira responsável e reconhecida, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico, além de valor social ao indivíduo. Ademais, a competência é tida como a junção de aptidões, que são talentos naturais suscetíveis de aprimoramento, as habilidades, que são a aplicação prática desses talentos, como também os conhecimentos, que são as informações necessárias para desempenhar uma tarefa (McClelland, 1973).

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como foco as mulheres envolvidas na gestão de agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, com ênfase na comercialização de sua produção em canais de distribuição como feiras e eventos.

Embora estejam inseridas no contexto da agricultura familiar, as agroindústrias familiares constituem o foco desta pesquisa, que se concentra especificamente na etapa de gestão, transformação e comercialização dos produtos. O estudo tem como objeto as mulheres que atuam na gestão desses empreendimentos, buscando compreender suas competências gerenciais, práticas de gestão e relações familiares, sem aprofundar as atividades agrícolas de base.

Cabe destacar que, embora a FAO utilize o termo empreendedora ao se referir a mulheres que conduzem negócios, neste trabalho adota-se o termo gestora, considerando que o empreendedorismo é entendido aqui como uma das características que compõem o perfil profissional dessas mulheres, e não como uma definição exclusiva de sua atuação.

A concepção clássica de gestão proposta por Fayol (1990) compreende o ato de gerir um conjunto de funções como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, que visam garantir a eficácia das operações. Martes (2010) ressalta que a atuação de uma gestora não deve ser confundida com a de uma empreendedora. Enquanto a gestão está ligada à organização e condução eficiente das atividades, o empreendedorismo, na perspectiva de Joseph Schumpeter adotada pela autora, está associado à capacidade de inovar e promover transformações significativas em contextos sociais, econômicos ou territoriais. A escolha se fundamenta na intenção de abranger não apenas aquelas mulheres que idealizaram ou fundaram o empreendimento, mas também aquelas que desempenham papéis ativos nos processos decisórios, administrativos e operacionais.

Diante desse cenário, surge como questão de pesquisa: Quais são as competências presentes no perfil profissional das mulheres que atuam na gestão de agroindústrias familiares em Mato Grosso do Sul?

## **2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS**

### **2.1 GERAL**

Compreender as competências que compõem o perfil profissional de mulheres gestoras e as práticas de gestão adotadas em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- 1) Compreender os processos de gestão e habilidades adotados por mulheres gestoras nas agroindústrias familiares;
- 2) Identificar as origens e fontes dos conhecimentos utilizados pelas mulheres nas agroindústrias familiares;
- 3) Descrever as competências que compõem o perfil profissional das mulheres.

## **3 JUSTIFICATIVA**

Apesar do papel crescente das mulheres na gestão, ainda há carência de estudos que descrevam e analisem as competências que compõem seu perfil profissional no contexto das agroindústrias familiares. Em Mato Grosso do Sul, existem importantes fontes institucionais que abordam aspectos da agricultura familiar, como os estudos da Semadesc, os relatórios do Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul (Imasul), as ações da Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (Agraer), do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) e iniciativas de organizações como a Ecoa, que evidenciam a atuação das mulheres e sua contribuição para a conservação ambiental, entre outros. Contudo, observa-se uma escassez de produções científicas que tratem especificamente das agroindústrias familiares sob a perspectiva da mulher gestora, sendo mais comum encontrar estudos com esse enfoque em outros estados e contextos regionais.

Essa lacuna evidencia a necessidade de compreender o perfil das mulheres que atuam na gestão de agroindústrias familiares, uma vez que conhecer as competências que compõem esse perfil pode contribuir para ampliar sua participação na gestão de negócios rurais, nas oportunidades de

comercialização de produtos e no acesso e criação de políticas públicas. Além disso, compreender esse perfil é um importante passo para promover a igualdade de gênero nesse setor, trazendo benefícios como inovação, sustentabilidade ambiental, aumento na oferta de emprego, melhorias na qualidade de vida e incremento da renda familiar, entre outros aspectos.

Considerando que o perfil profissional envolve diferentes dimensões que qualificam uma pessoa para determinada função, como responsabilidades, conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes (Sebrae, 2016), esta pesquisa busca identificar e analisar as competências das mulheres gestoras em agroindústrias familiares, reconhecendo sua relevância para o desenvolvimento do meio rural e para a profissionalização das unidades produtivas.

A pesquisa também se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial ao ODS 5, “Igualdade de gênero”, que visa assegurar a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. Além disso, dialoga com as diretrizes do Plano Plurianual (PPA 2020-2023) do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, no eixo “Desenvolvimento Econômico”, que enfatiza a inclusão das mulheres na geração de emprego e renda por meio da diversificação e intensificação da produção rural, estabelecendo uma conexão direta com o agronegócio.

Embora o ODS 5 seja o foco principal, o estudo também contribui com os ODS 1, 2 e 12, que tratam da erradicação da pobreza, da fome zero e da promoção de práticas sustentáveis de consumo e produção. Ao fortalecer o papel das mulheres nas agroindústrias familiares, a pesquisa favorece o acesso a recursos, renda e autonomia (ODS 1), reforça a segurança alimentar e a agricultura sustentável (ODS 2) e incentiva o uso responsável de recursos locais e a redução de desperdícios (ODS 12), valorizando o trabalho feminino e a sustentabilidade no meio rural.

Por fim, este estudo foi desenvolvido no âmbito da Chamada da Fundect nº 10/2022 – “Mulheres na Ciência Sul-Mato-Grossense”, vinculada ao projeto “Elementos do processo de construção dos perfis das mulheres que atuam na gestão do agronegócio em Mato Grosso do Sul”.

## 4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, serão apresentados conceitos e definições relacionados ao perfil profissional e às competências das mulheres gestoras, ao papel desempenhado por elas nas famílias rurais e a relação com as agroindústrias, bem como às políticas públicas voltadas à promoção da equidade de gênero no meio rural. Com base na literatura, são expostos os principais elementos que compõem o perfil da mulher gestora no contexto do agronegócio e de outros setores

### 4.1 COMPETÊNCIAS E PERFIL PROFISSIONAL

De acordo com Fleury e Fleury (2018), no Brasil, o debate sobre competências começou com influências da literatura americana, mas foi enriquecido por autores franceses como Le Boterf e Zarifian e ingleses como Jacques Delors, Billis, Rowbottom e Stamp, proporcionando novas perspectivas. O conceito de competência, originário da literatura francesa dos anos 90, buscou ir além do conceito de qualificação, abrangendo as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, fundamentado na inteligência e personalidade das pessoas.

Ainda de acordo com Fleury e Fleury (2018), os autores destacam a contribuição de Le Boterf para a definição de competência como um conceito multifacetado que resulta da interação entre três eixos principais: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. Sendo a o conceito de competência segundo Le Boterf, um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais que envolve a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto profissional específico. O conceito de Zarifian define competência como a habilidade de usar o conhecimento adquirido para resolver problemas práticos.

Para Delors (1999), além da aprendizagem de uma profissão, deve-se adquirir uma competência mais ampla, que prepare o indivíduo para enfrentar diversas situações, muitas delas imprevisíveis, e que facilite o trabalho em equipe. O autor faz referência ao conceito de competências no contexto da educação e desenvolvimento pessoal.

McClelland (1973) definiu competência como uma característica relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou situação. Diferenciou competência de aptidões, habilidades e conhecimentos: as aptidões são talentos naturais que podem ser aprimorados, as habilidades são a demonstração prática desses talentos, e os conhecimentos são o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Diante da diversidade de perspectivas sobre competências, O Quadro 1 a seguir apresenta os principais conceitos de forma cronológica, destacando a contribuição dos principais autores clássicos e contemporâneos mais citados na literatura de competências e a evolução do conceito ao longo do tempo.

Quadro 1 – Concepções de competência segundo autores

<b>Autor (Ano)</b>	<b>Definição de Competência</b>
<b>McClelland (1973)</b>	Característica relacionada ao desempenho superior, diferenciando aptidões, habilidades e conhecimentos.
<b>Boyatzis (1982)</b>	Conjunto de habilidades, traços e comportamentos observáveis que permitem desempenho eficaz, especialmente em gestão.
<b>Perrenoud (1997, 2000)</b>	Capacidade de enfrentar situações complexas, resolvendo problemas de forma adaptativa e mobilizando conhecimentos em contextos específicos.
<b>Le Boterf (2000, 2003)</b>	Capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e recursos em contextos específicos para produzir resultados satisfatórios.
<b>Zarifian (2003)</b>	Competência envolve autonomia, iniciativa e mobilização de recursos pessoais e coletivos em situações concretas.
<b>Dutra (2016)</b>	Conhecimentos, habilidades e atitudes só configuram competência quando mobilizados de forma estratégica em contextos de trabalho.
<b>Fleury &amp; Fleury (2018)</b>	Conceito multifacetado, integrando influências americana e francesa, relacionado à mobilização de CHA para desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Perrenoud (1997, 2000), Le Boterf (2003), Zarifian (2003), Dutra (2016) e Fleury & Fleury (2018).

Embora o quadro sintetize os principais conceitos de competência, a literatura apresenta outras abordagens que complementam e aprofundam a discussão sobre as competências no perfil profissional. Nesse sentido, Bomfim (2012) entende a competência profissional como um processo histórico e



contínuo, que integra conhecimentos, habilidades e atitudes, tornando-se um diferencial estratégico para o desenvolvimento organizacional.

Complementando essa abordagem, Dutra (2016) ressalta que possuir conhecimentos, habilidades e atitudes não é suficiente por si só. Para que se configurem como competências, esses elementos devem estar alinhados às demandas e objetivos da organização, sendo efetivamente mobilizados em contextos específicos de trabalho. Dessa forma, o desenvolvimento de competências requer não apenas capacitação técnica, mas também um processo contínuo de aprendizado, reflexão e prática intencional.

De acordo com Brito, França e Barreto (2012), o perfil profissional vai além do conhecimento técnico, abrangendo também competências de psicologia organizacional, planejamento estratégico e operacional, além de habilidades de liderança e comunicação.

No contexto contemporâneo, o Fórum Econômico Mundial (2020) identifica 15 habilidades consideradas essenciais para o futuro do trabalho no Brasil, entre elas: aprendizagem ativa, pensamento analítico, criatividade, liderança, inteligência emocional, resiliência, pensamento crítico, solução de problemas complexos, entre outras. Essas competências refletem as exigências de um mercado em constante transformação, pautado por inovações tecnológicas, dinâmicas colaborativas e alta adaptabilidade.

As competências exigidas pelo mercado são essenciais para o desempenho profissional em qualquer setor. Nesse contexto, a participação feminina no agronegócio tem se fortalecido, assumindo funções estratégicas que vão desde a gestão da produção até a garantia da segurança alimentar, evidenciando o protagonismo das mulheres no desenvolvimento econômico e social do país.

#### 4.2 A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Em 2023, o agronegócio brasileiro contribuiu com 23,8% do Produto Interno Bruto (PIB), segundo dados do Cepea (2024). As mulheres desempenham papel fundamental na garantia da segurança alimentar e nutricional das famílias brasileiras, e sua participação no setor tem apresentado crescimento contínuo (ABAG, 2016)

Entre 2008 e 2012, houve um aumento significativo na formalização do emprego das mulheres no agronegócio, com o crescimento médio de 5,35% ao ano na contratação com carteira assinada. Além disso, a proporção de mulheres com ensino superior neste setor aumentou de 7,6% para 15%. De acordo com a mesma pesquisa realizada no Brasil entre 2004 e 2015, houve uma mudança nas características demográficas das mulheres no agronegócio, com um aumento de 58,86% para 68,49% na proporção de mulheres acima de 30 anos, muitas delas casadas e com filhos. No entanto, em 2015, essa proporção diminuiu para 51,55%, enquanto houve um aumento de 6,6% na proporção de mulheres casadas sem filhos (Cepea, 2019).

Segundo o IBGE (2020) cerca de 947 mil mulheres de um total de 5,07 milhões estão envolvidas na gestão de propriedades rurais, a maior proporção delas está localizada na região Nordeste, com 57%, seguida pelo Sudeste 14%, Norte 12%, Sul 11% e Centro-Oeste com apenas 6% de mulheres na gestão. Juntas elas estão à frente da gestão de 30 milhões de hectares, o que equivale a apenas 8,5% da área total ocupada por estabelecimentos rurais.

A Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG) conduziu um estudo abrangendo 60% dos estados tidos na pesquisa como mais relevantes para o agronegócio brasileiro: São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás. Foram entrevistadas 301 mulheres, a maioria das quais possuía ensino superior completo, 24% das mulheres haviam cursado pós-graduação ou mestrado, evidenciando um alto nível de qualificação técnica na gestão, ademais, elas têm um grau relevante de participação em sindicatos rurais, associações de produtores e cooperativas (Abag, 2016).

A participação das mulheres no agronegócio está ligada a características socioeconômicas, sendo a escolaridade um fator crucial e com uma predominância de mulheres com níveis mais altos de educação. A idade também é importante, com um aumento na participação das mulheres com mais de 30 anos. Essa mudança pode ser explicada pelo envelhecimento da população e mudanças nos padrões de trabalho (Cepea, 2018).

Embora as mulheres apresentem níveis educacionais superiores aos dos homens, segundo a Associação Brasileira de Marketing Rural e Agro (Abmra, 2022) muitas delas afirmam enfrentar dúvidas quanto à sua competência

intelectual no ambiente de trabalho. Esse fenômeno é acentuado entre as mulheres mais jovens, 75% das mulheres entre 18 e 30 anos, enquanto, a partir dessa faixa etária, 37% embora menos continuam a mencionar esse tipo de questionamento.

Essas percepções não impedem que as mesmas assumam papéis de protagonismo no meio rural. Um exemplo desse destaque foi dado por meio de um estudo da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), em que as mulheres rurais são protagonistas no campo com sua participação no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), sendo 73% das beneficiárias fornecedoras do programa (Conab, 2024). A consequência do aumento no número de mulheres e a contribuição para esse protagonismo, foi em 2011 com o estabelecimento de critérios de priorização de seleção no programa, dentre eles a participação mínima de 40% de mulheres como beneficiárias fornecedoras (Conab, 2020).



Esses dados reforçam o papel central das mulheres nas dinâmicas produtivas e na gestão das unidades rurais.

#### **4.2.1 Agroindústria familiar e da agroindustrialização**

Para compreender a agroindústria familiar, é necessário diferenciá-la da agroindústria tradicional. Enquanto esta se caracteriza por grandes unidades centralizadas, localizadas em centros urbanos, com produção padronizada, foco em escala, utilização de trabalho assalariado e forte presença de capital externo, a agroindústria familiar se baseia em pequenas e médias unidades descentralizadas, com trabalho predominantemente familiar, uso de matéria-prima local, produção diversificada e valorização da cultura alimentar regional. Além disso, adota práticas cooperativas, princípios de sustentabilidade e busca a integração entre campo e cidade, contribuindo para a valorização do meio rural (Besen; Plein; Andrade, 2019).

O Quadro 2 apresenta as definições de agroindústria e agroindustrialização, que auxiliam na compreensão das etapas e do ambiente produtivo envolvidos no processamento de matérias-primas agropecuárias.

Quadro 2– Conceito de Agroindústria e Agroindustrialização

<b>Agroindústria</b>	 <p>Ambiente estruturado e equipado onde matérias-primas agropecuárias são transformadas em produtos finais.</p>
<b>Agroindustrialização</b>	 <p>Conjunto de etapas do processamento de matérias-primas, desde a pós-colheita até a obtenção do produto final.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base no Ministério da Agricultura e Pecuária e no projeto Bemdiverso.

Esses conceitos evidenciam a agroindustrialização como etapa fundamental para agregar valor à produção agropecuária, podendo fortalecer as dinâmicas econômicas locais e promovendo o aproveitamento sustentável dos recursos disponíveis no meio rural.

Diversos autores têm se dedicado a estudar as agroindústrias familiares sob diferentes enfoques, abordando aspectos produtivos, organizacionais e territoriais. Mior (2005) analisou as iniciativas de agroindustrialização de agricultores familiares no Oeste Catarinense, sendo um dos estudos pioneiros nesse tema e refletindo a predominância de pesquisas sobre agroindústrias familiares concentradas na região Sul do Brasil. O autor apresenta o conceito de agroindústrias familiares rurais como unidades organizadas pela própria família,

que produz, processa e transforma seus produtos agrícolas ou pecuários, gerando valor agregado e ampliando as possibilidades de comercialização.

Assim como Mior foi um dos pioneiros no estudo das agroindústrias familiares, Gazolla (2011) contribuiu ao trazer à tona o debate teórico brasileiro sobre essas experiências, abordando diferentes perspectivas sobre a agregação de valor, as práticas produtivas e os aspectos sociais e econômicos que caracterizam as agroindústrias familiares no país.

Outro estudo realizado no Sul do país dá continuidade a essa linha de investigação, apontando que a constituição das agroindústrias familiares envolve a reorganização de recursos pela própria agricultura familiar, em parceria com organizações associativas e com apoio do poder público, transformando produtos inicialmente destinados à subsistência em mercadorias com valor comercial. A continuidade dessas unidades depende da capacidade do território de sustentar essa forma de organização e fortalecer sua inserção em novas cadeias produtivas (Karnopp *et al.*, 2016).

No entanto, a maioria dessas pesquisas não aborda especificamente a atuação das mulheres gestoras nas agroindústrias familiares. Apesar disso, os resultados revelam que as mulheres frequentemente assumem papéis centrais: embora as decisões sobre produção, receitas, higienização, armazenamento, embalagem e qualidade dos ingredientes sejam coletivas, em 79% das agroindústrias as mulheres são responsáveis pelo gerenciamento e pelo funcionamento das unidades (Severo Nichele; Waquil, 2011).

#### **4.2.2 Papel das mulheres nas famílias rurais e a relação com as agroindústrias**

Com o passar dos anos as relações das famílias rurais com a agroindústria e a produção dos alimentos para a comercialização foi ganhando uma nova perspectiva, como uma forma de se adaptar às mudanças socioeconômicas no meio rural. Embora a mulher seja a maior responsável por essa produção, as estruturas familiares ainda permaneceram muito tradicionais, tendo o homem a frente de papéis gerenciais e do controle financeiro (Siliprandi, 2015). A participação das mulheres na tomada de decisões é relevante, uma vez que elas desempenham um papel fundamental na geração de renda, mesmo

quando essa contribuição ocorre em contextos fora das áreas rurais (Cassidy, 2019)

O Brasil é uma potência agrícola global, com um setor que abrange uma ampla diversidade de propriedades, desde pequenas propriedades familiares até grandes fazendas voltadas para a exportação. No entanto, entre 2012 e 2017, houve uma redução significativa no número de estabelecimentos agrícolas, a maioria dos proprietários rurais é do sexo masculino e muitos estão acima de 60 anos de idade. (Incra, 2012; IBGE, 2017; Rada et al., 2019).

Historicamente, as organizações familiares rurais têm sido caracterizadas por uma divisão sexual do trabalho. Neste arranjo, o homem assume predominantemente o papel de produtor, enquanto a mulher desempenha atividades relacionadas à reprodução e à gestão do lar. As mulheres tradicionalmente se ocupam da produção de alimentos processados e essa produção engloba a fabricação de doces, pães, bolos, biscoitos, embutidos, derivados do leite e outros. Esses alimentos são parte integrante da dieta familiar e o excedente frequentemente é direcionado para a comercialização. Esse cenário, de comercialização do excedente, caracteriza uma agroindústria familiar rural (Silva; Santos; Ponciano, 2018; Froehlich et al. 2019)

As agroindústrias familiares representam uma importante forma de gerar renda e agregar valor aos produtos, exigindo apoio técnico, organizacional e institucional para garantir sustentabilidade e qualidade de vida no meio rural (Lamas, 2024). Além disso, essas unidades produtivas familiares assumem um papel relevante ao agregar valor às espécies nativas, promovendo a conservação ambiental, fortalecendo a cultura local e ampliando o acesso a mercados (Campos *et al.*, 2023).

Em grande parte das agroindústrias familiares, as mulheres assumem o papel central na gestão e no gerenciamento do empreendimento, coordenando a produção e tomando decisões estratégicas, mesmo quando realizadas em conjunto com outros membros. A organização do trabalho evidencia que, embora algumas tarefas sejam pré-estabelecidas para indivíduos específicos, a maioria dos trabalhadores possui conhecimento sobre todas as etapas do processo (Severo; Nichele; Waquil, 2011).

Nesse contexto, é uma forma organizacional em que as famílias rurais se dedicam à produção e ao processamento, total ou parcial, de suas atividades agrícolas e/ou pecuárias com o objetivo de agregar valor para a comercialização (Silva; Santos; Ponciano, 2018). As mulheres desempenham um papel importante nessas agroindústrias familiares, pois compete a elas a produção dos alimentos, que serão comercializados (Silva; Santos; Ponciano, 2018). Esse modelo de agroindústria possui grande potencial para impulsionar o desenvolvimento rural (Froehlich *et al.*, 2019).

Globalmente, cerca de metade dos alimentos no mundo são produzidos por mulheres, correspondendo a 43% da produção no sistema agroalimentar, e ainda assim, sua participação é pouco reconhecida na sociedade (FAO, 2022).

Apesar do engajamento das mulheres na luta pela terra e dada a relevância do agronegócio no Brasil e dos avanços tecnológicos, desde os anos 1980, seu acesso à terra no país tem sido restrito. No censo agrário de 1996, apenas 12% das mulheres eram proprietárias de terra. No entanto, no censo de 2017 esse percentual aumentou para 19%, indicando progresso nesse período (IBGE, 2006; 2017).

Programas governamentais e iniciativas de apoio à agricultura familiar e às agroindústrias buscam não apenas ampliar o acesso à terra e aos recursos produtivos, mas também promover a capacitação, a formalização das atividades e a valorização do trabalho feminino. Assim, a implementação dessas políticas é fundamental para consolidar o protagonismo das mulheres, garantindo maior equidade econômica e social nas regiões rurais.

#### 4.3 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MULHERES NO MEIO RURAL

A partir de 1985 começaram a ser criados programas governamentais com enfoque de gênero, como também de promover a participação das mulheres na reforma agrária. Essas medidas trouxeram maior inclusão social, econômica e política e os movimentos de mulheres rurais desempenham um papel essencial nessa busca por melhoria das políticas públicas e na garantia dos direitos das mulheres (Heredia; Cintrão, 2006).

Segundo Butto e Dantas (2001), após a primeira Marcha das Margaridas, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) criou, em 2001, o Programa de

Ações Afirmativas para facilitar o acesso das mulheres às políticas de desenvolvimento rural. Em 2003, foi elaborada uma política pública integral de promoção da igualdade de gênero e estabelecidos espaços de diálogo com a sociedade civil, incluindo os direitos econômicos e políticos das trabalhadoras rurais.

De acordo com as mesmas autoras essa estratégia foi integrada aos principais programas do MDA, como o II Plano Nacional da Reforma Agrária (PNRA), PRONAF, Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais, Programa Brasil Quilombola e Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural. Os Planos Plurianuais 2004-2007 e 2008-2011 aumentaram significativamente o orçamento para políticas destinadas às mulheres rurais. A gestão desses programas adotou um caráter participativo, com a criação de comitês e a realização de eventos para promover e avaliar as políticas públicas (Butto; Dantas; 2001).

O Pronaf Mulher, é uma das políticas que consiste em uma linha de crédito destinada exclusivamente às mulheres, com o objetivo de apoiar as atividades da agricultura familiar e facilitar o acesso de recursos às mulheres, com finalidade de superar as desigualdades de gênero enfrentadas pelas produtoras rurais (Araújo, 2016). Para Grisa (2012), as políticas têm o potencial de impulsionar o desenvolvimento, reduzir a pobreza e melhorar a qualidade de vida, especialmente para os produtores familiares, que frequentemente enfrentam desafios significativos.

Dentre os desafios está o acesso a esses benefícios, sendo o financiamento tido como mais dificultoso para mulheres, enfrentando assim barreiras ao acesso do crédito (Abag, 2021). No caso do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), a participação expressiva das mulheres se deu através de critérios estabelecidos de priorização de seleção no programa, sendo parte dos critérios uma participação mínima de 40% de mulheres como beneficiárias fornecedoras (Conab, 2020).

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) também é uma importante política pública de fortalecimento da agricultura familiar, ao estabelecer que, no mínimo, 30% dos alimentos adquiridos para a merenda escolar sejam provenientes desse segmento produtivo. Essa medida prioriza,



entre outros grupos, mulheres agricultoras e favorece o reconhecimento do trabalho feminino (Brasil, 2023).

Complementando esse cenário de fortalecimento da participação feminina através de incentivos são as feiras locais que se configuram como um espaço de transformação ao permitir que mulheres trabalhadoras tenham acesso ao espaço público, o que contribui para a valorização de seus produtos e para o reconhecimento de suas capacidades produtivas e de gestão (Girelli *et al.*, 2024).

Ademais, editais promovidos por organizações como a ONU Mulheres e a Fundação Banco do Brasil, por meio da Rede Ecoforte, têm direcionado investimentos para iniciativas que fortalecem a atuação das mulheres no meio rural. Esses recursos apoiam práticas agroecológicas, o fortalecimento do cooperativismo, o empreendedorismo feminino e o desenvolvimento de tecnologias sociais elaboradas por e para mulheres, contribuindo para a autonomia produtiva e econômica no campo (ONU Mulheres, 2022; Fundação Banco Do Brasil, 2021).

Contudo, uma pesquisa realizada pela a Associação Brasileira de Marketing Rural e Agro (ABMRA, 2022) com 400 mulheres, mostra que a falta de representatividade feminina no setor desencoraja outras mulheres a buscarem cargos na gestão do agronegócio, para 57% das entrevistadas uma das razões é a falta de políticas e processos que incentivam a inclusão feminina.

Diante das políticas públicas voltadas ao meio rural, para compreender o perfil das mulheres gestoras em agroindústrias familiares, torna-se necessário analisar evidências da literatura que integram conhecimentos provenientes de diversos setores, fornecendo uma base teórica sólida sobre essas gestoras. Embora algumas pesquisas não se refiram especificamente às agroindústrias familiares, os elementos identificados oferecem subsídios para compreender o papel e as competências das mulheres no contexto das unidades produtivas familiares.

#### 4.4 ELEMENTOS DO PERFIL DA MULHER GESTORA: EVIDÊNCIAS DA LITERATURA NO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO E OUTROS SETORES

Para aprofundar a compreensão sobre elementos que compõem o perfil da mulher gestora, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. Essa

abordagem possibilitou identificar, selecionar e analisar estudos relevantes, tanto do setor do agronegócio quanto de outros setores. Os detalhes dos procedimentos metodológicos estão apresentados no Apêndice A.

A análise dos artigos selecionados evidenciou que a ascensão das mulheres a cargos de gestão enfrenta diversas barreiras, incluindo obstáculos estruturais, sociais e organizacionais, como a falta de conciliação entre as estruturas de emprego e as responsabilidades familiares, o que eventualmente prejudica sua progressão na carreira. Além disso, a prevalência de uma cultura organizacional predominantemente masculina representa outro desafio significativo para as mulheres na busca por posições de liderança (Calinaud; Kokkranikal; Gebbels, 2021).

Os fatores de impacto na carreira das mulheres gestoras frequentemente incluem características de contexto cultural, barreiras demográficas, de personalidade, e apoio externo e interno. No entanto, questões culturais e obstáculos na carreira acabam sendo postos como mais significativos para o êxito profissional feminino. Mulheres encontram desafios singulares ao perseguirem uma trajetória profissional e obstáculos que podem dificultar sua chegada a cargos da alta gestão (Doubell; Struwig, 2014).

Nas atividades de gestão de propriedades rurais que demandam conhecimento técnico, as mulheres enfrentam desvantagens em relação aos homens devido a normas culturais e tradições que as colocam frequentemente como responsáveis pelo trabalho doméstico. Isso resulta em menos tempo disponível para lidar com as questões da propriedade, o que gera uma lacuna no conhecimento técnico (Imburgia *et al.*, 2021).

Dados apresentados pela Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG) indicam que 71% das mulheres ligadas ao agronegócio enfrentam desafios ligados a necessidade de lidar com múltiplas tarefas e responsabilidades relacionadas à gestão da propriedade, bem como questões domésticas, além das barreiras para serem ouvidas e avançarem profissionalmente (ABAG, 2017).

Embora possa ser valiosa a contribuição das mulheres, sua presença nem sempre é abrangente em todos os processos de tomada de decisão (Alidou; Niehof, 2013). A função de gestão, por vezes, pode ser desafiadora, requerendo

a tomada de decisões, resolução de problemas e colaboração com outros. A maternidade agrega complexidade a essa equação, especialmente em enfrentar dificuldades ao conciliar as responsabilidades profissionais com as necessidades familiares, fazendo com que muitas mulheres optem por deixar suas posições, especialmente quando os custos dos cuidados infantis aumentam (Choudhary, 2022)

O avanço na carreira das mulheres gestoras ainda pode ser aprimorado com implicações práticas nas estruturas organizacionais, com a promoção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, oferecendo mais suporte às mulheres (Costantini *et al.*, 2021).

Para Mavin *et al.* (2016), existe a necessidade de promover a diversidade e de capacitar as mulheres a ocupar papéis de liderança sem serem limitadas por normas de gênero e adotar uma perspectiva crítica em relação à forma como as mulheres em cargos de gestão e de liderança são retratadas. É crucial abandonar a representação estereotipada da mulher, uma vez que as mulheres gestoras constituem um grupo heterogêneo. Elas exibem um perfil diversificado, caracterizado por habilidades como apresentarem muitas vezes uma abordagem mais gentil, empatia e flexibilidade, os quais devem ser reconhecidos e aproveitados como recursos valiosos dentro das organizações (Cooke, 2023).

O empoderamento das mulheres é fundamental não apenas para elevar suas condições sociais e econômicas, mas também para fomentar a justiça social em toda a sociedade, desempenhando um papel crucial no estímulo ao crescimento econômico sustentável e na redução da pobreza (Samier; Elkaleh, 2021).

#### **4.4.1 Fatores que impactam na progressão de carreira das mulheres gestoras**

##### **4.4.1.1 Fatores internos**

Empresas com uma proporção equilibrada de funcionários de ambos os gêneros criam um ambiente mais acolhedor e inclusivo. Ali, Grabarski e Konrad (2022) afirmam que empresas com uma proporção significativa de mulheres em cargos de gestão ou em outros cargos tendem a ter um melhor desempenho, destacando a importância da presença feminina em todos os níveis da organização. No entanto, quando há uma prevalência de uma cultura

organizacional masculina se torna um desafio significativo para as mulheres, principalmente em cargos de gestão e liderança (Calinaud; Kokkranikal; Gebbels, 2021).

Para Vinnicombe e Mavin (2023) as mulheres em posições de gestão e liderança frequentemente enfrentam experiências negativas e hostis, as quais, de certa forma, também representam uma responsabilidade das organizações em tomar medidas para tornar tais comportamentos inaceitáveis e, com o tempo, reverter essa situação. Uma vez que a incidência do assédio sexual nos ambientes de trabalho não é incomum, é também fundamental as mulheres serem menos tolerantes com essas atitudes nas organizações (Cooke, 2023).

A capacitação de mulheres para ocupar cargos de gestão, levando em conta os atributos femininos e o que as mulheres podem acrescentar nesses ambientes organizacionais, é um meio de promover a diversidade sem a necessidade de enfatizar questões de gênero, mas sim de competência e do diferencial que essa diversidade demonstrou ter dentro das empresas (Mavin *et al.*, 2016). O comprometimento das mulheres em cargos de gestão pode ser melhorado pela implementação de políticas de conciliação trabalho-família e pela criação de uma cultura de apoio (Costantini *et al.*, 2021).

Ter mulheres em cargos de liderança utilizando de seu talento na gestão é particularmente vantajoso nas organizações, pois impulsiona a competitividade e os resultados de forma positiva (Baker; Ali; French, 2019). Contudo, Calinaud, Kokkranikal e Gebbels (2021) destacam a necessidade de medidas organizacionais, como treinamento, mentoria e políticas de recursos humanos inclusivas, para promover o trabalho das mulheres nas empresas, bem como uma cultura de igualdade de gênero.

Quando se trata de empresas familiares, no estudo de Meroño-Cerdán e López-Nicolás (2017), é observado que não faz tanta diferença o gênero para ocupar a gestão da empresa, no entanto, ao comparar as gestoras em empresas familiares com as de empresas não familiares, nota-se que nas últimas as gestoras são mais jovens e têm menos experiência em comparação com as empresas familiares. Embora as gestoras em empresas familiares também tenham menos experiência gerencial, elas não são tão jovens.

Nos estudos relacionados as mulheres na gestão de propriedades rurais e em atividades ligadas ao agronegócio, a educação e os conhecimentos técnicos são apontados como uma barreira, segundo Imburgia *et al.* (2021). De acordo com os autores, em empresas familiares voltadas à gestão de propriedades rurais, as lacunas de conhecimentos técnicos dos serviços da propriedade estão relacionadas ao trabalho doméstico atribuído às mulheres, o que limita seu tempo e resulta em pouca experiência para lidar com decisões de gestão. De acordo com Alidou e Niehof (2013), entre as mulheres envolvidas na gestão de propriedades rurais, menos de um quinto possui uma educação formal, enquanto entre os homens a proporção chega a 50%, gerando uma correlação entre gênero e educação.

#### 4.4.1.2 Fatores externos

Embora haja a discussão sobre a temática da disparidade de gênero nas empresas e um aumento do número de mulheres, essa mudança ainda é lenta. A contratação de mulheres é tida como arriscada, por preconceitos enraizados que partem muitas vezes das próprias mulheres (Vinnicombe; Mavin, 2023).

As barreiras sociais causadas por preconceitos existentes na sociedade fazem com que as próprias mulheres tenham comportamentos machistas, ou levantem bandeiras com a influência pós feminista, que por vezes têm promovido soluções individualizadas, restringindo a eficácia na abordagem da desigualdade de gênero (Adamson; Kelan, 2019).

Segundo Mavin *et al.* (2016), as representações midiáticas influenciam a percepção de gestoras e líderes, sendo que apenas seis por cento das histórias abordam questões de igualdade ou desigualdade de gênero. Para os mesmos autores, quando a mulher não é retratada ou mencionada na mídia, ela se torna invisível, o que consequentemente afeta as futuras gerações, normalizando essa ausência de representação feminina.

Outro fator que impacta a representação feminina no mercado de trabalho é a maternidade. Doubell e Struwig (2014) sugerem que o número de filhos pode influenciar o sucesso na carreira, indicando que mesmo ter apenas um filho pode ter impacto na trajetória profissional. No estudo de Choudhary (2022) é destacado que o cuidado infantil, principalmente durante a fase de bebê,

representa um desafio significativo para as carreiras das mulheres em cargos de gestão. Isso reflete as limitações impostas pelas estruturas e culturas de trabalho, bem como pela falta de apoio e pelas percepções sociais que as mulheres enfrentam, inclusive por elas próprias.

As políticas de equidade são tentativas ou iniciativas de promover a contratação de mulheres nas empresas, no entanto, acabam se tornando, de certa forma, barreiras estruturais. Isso ocorre porque as iniciativas para aumentar a presença feminina e proporcionar-lhes mais oportunidades podem ser vistas como algo negativo e até mesmo como uma ameaça pelos gestores do sexo masculino (Ali; Grabarski; Konrad, 2022).

Diante dos impactos dos fatores internos e externos na carreira de gestão para as mulheres, conforme destacado por Ali, Grabarski e Konrad (2022), a pandemia de COVID-19 emergiu como um fator adicional e contribuiu para as desigualdades de gênero, inclusive no setor do turismo, tradicionalmente atraente para mulheres em cargos de gestão, como também de outros níveis hierárquicos.

#### **4.4.2 Elementos presentes no perfil das mulheres gestoras em um contexto geral**

As mulheres gestoras formam um grupo diversificado, heterogêneo, com características variadas, e que frequentemente apresentam em seu perfil uma abordagem mais gentil, priorizam o aspecto humano, possuem empatia e flexibilidade (Cooke, 2023).

De acordo com uma análise realizada por Monteiro, García-Sánchez e Aibar-Guzmán (2022) mulheres em equipes de gestão tem uma influência positiva no desempenho das empresas em relação aos direitos trabalhistas e humanos, o que, por sua vez, estimula uma maior transparência corporativa. Ademais, um grande número de mulheres em cargos de gestão e liderança em uma empresa pode atrair outras mulheres a se candidatarem a vagas, sugerindo um ambiente receptivo (Ali; Grabarski; Konrad, 2022).

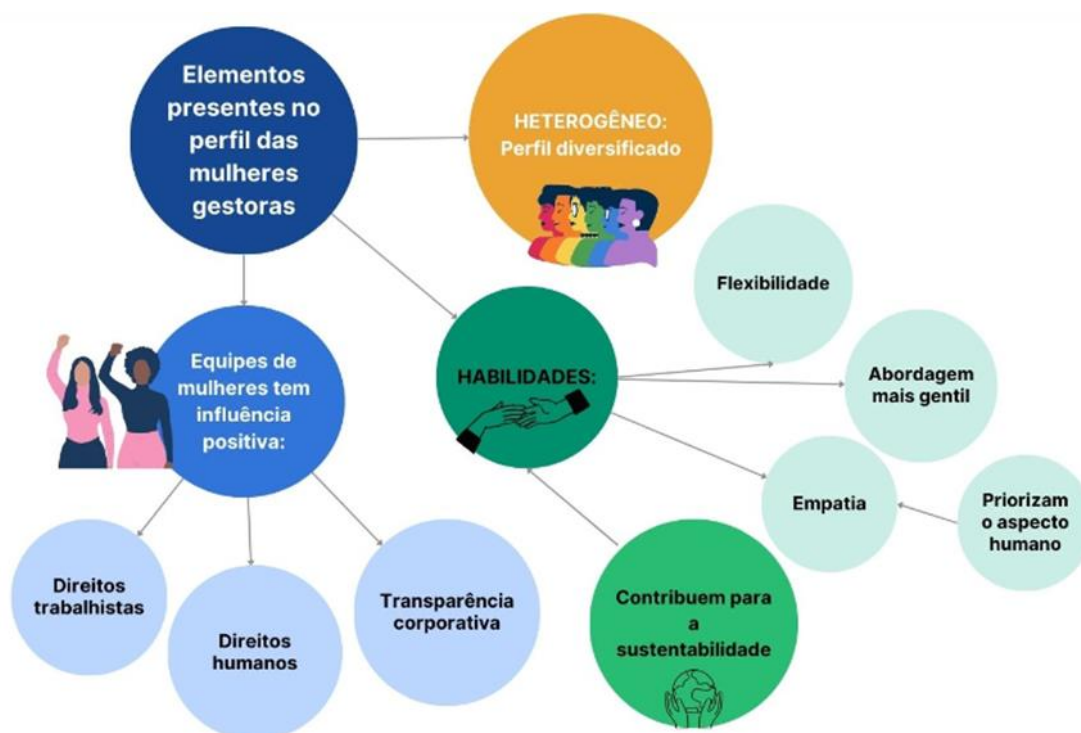
Dessa forma, é relevante destacar que a educação desempenha um papel positivo na liderança das mulheres em organizações (Alidou; Niehof, 2013). Em alguns ambientes de trabalho, a presença de mulheres, especialmente aquelas

com alto nível de educação, mais jovens e com menos experiência, tende a ser mais comum. O setor de serviços e empresas de pequeno porte demonstram maior interesse por esse perfil feminino em suas equipes (Meroño-Cerdán; López-Nicolás, 2017).

Doubell e Struwig (2014) sugerem em seu estudo que as mulheres possuem uma ampla gama de experiências e habilidades técnicas, bem como uma aspiração por cargos mais elevados na carreira de gestão. Nesse contexto, Monteiro, García-Sánchez e Aibar-Guzmán (2022) ressaltam no perfil das mulheres as habilidades comportamentais, como empatia e ética, que são características de uma liderança inclusiva.

A Figura 1 apresenta de forma resumida os elementos presentes no perfil da mulher gestora e apresenta uma visão abrangente sobre o papel das mulheres na gestão, destacando suas características, influência positiva no desempenho das empresas, e a importância das habilidades comportamentais na liderança feminina destacado pelos autores.

Figura 1 – Elementos presentes no perfil da mulher gestora



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na Figura 1, observam-se os elementos centrais que compõem o perfil das mulheres gestoras. Esse perfil é caracterizado como heterogêneo e diversificado, e a atuação em equipes de mulheres exerce influência positiva em aspectos como o respeito aos direitos trabalhistas, a valorização dos direitos humanos e a transparência corporativa, contribuindo para práticas de gestão mais éticas e inclusivas. No campo das habilidades, evidenciam-se características relacionadas à flexibilidade, empatia e a uma abordagem mais gentil, demonstrando a prioridade dada ao aspecto humano na gestão. Além disso, a atuação das mulheres está associada à sustentabilidade, reforçando um perfil que alia competências sociais, éticas e ambientais.

Segundo Graafland (2020) a presença de mais mulheres em cargos de gestão e liderança pode ajudar a melhorar a sustentabilidade das pequenas e médias empresas, porque as mulheres tendem favorecer a implementação de práticas de gestão que priorizam o aspecto humano e as relações entre as pessoas, o que, por sua vez, pode contribuir para a sustentabilidade do negócio.

A Tabela 1 apresenta a contribuição de cada autor analisado na revisão sistemática, evidenciando como cada estudo abordou aspectos relacionados às práticas de gestão e ao perfil das mulheres gestoras.

Tabela 1 – Contribuição de cada autor para a temática

<b>Temática</b>	<b>Autores</b>
<b>Liderança feminina e igualdade de gênero:</b>	Vinnicombe e Mavin (2023); Hurley e Choudhary (2016); Costantini <i>et al.</i> (2021); Cooke (2023); Choudhary (2022); Calinaud, Kokkranikal e Gebbels (2021); Adamson e Kelan (2019).
<b>Impacto da diversidade de gênero nas organizações:</b>	Monteiro, García-Sánchez e Aibar-Guzmán (2022); Costantini <i>et al.</i> (2021); Graafland (2020).
<b>Desafios das mulheres na gestão e carreira profissional:</b>	Samier e Elkaleh (2021); Doubell e Struwig (2014); Alidou e Niehof (2013); Ali, Grabarski e Konrad (2022);
<b>Representação de gênero na mídia e imagem Pública:</b>	Mavin <i>et al.</i> (2016); Baker, Ali e French (2019); Adamson e Kelan (2019).
<b>Participação das mulheres em gestão e decisão em diferentes Contextos:</b>	Imburgia <i>et al.</i> (2021).



<b>Impacto da presença de mulheres na sustentabilidade organizacional:</b>	Graafland (2020).
<b>Papel das celebridades empresariais como modelos:</b>	Adamson e Kelan (2019).
<b>Inclusão de mulheres na gestão de projetos agropecuários:</b>	Alidou e Niehof (2013).
<b>Políticas de trabalho-família e conflito trabalho-família:</b>	Costantini <i>et al.</i> (2021).

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para uma visão mais detalhada dos autores e dos periódicos consultados, bem como das fontes completas de publicação, apresenta-se no Apêndice C.

Essas competências destacam aspectos para o sucesso da mulher gestora, a importância da expertise profissional, construir relacionamentos e promover um ambiente de trabalho colaborativo. Além disso, liderar e capacitar equipes, com sensibilidade ética e valores morais e promover um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Como também a consciência da importância do impacto das atividades empresariais no meio ambiente e na sociedade, servindo de papel inspirador e de apoio, na promoção da igualdade de gênero e no desenvolvimento profissional de outras mulheres.

#### **4.4.3 Ferramentas para promover práticas de gestão com equidade de gênero nas empresas**

A equidade de gênero nas empresas parte das estruturas organizacionais que, ao se adaptarem às realidades e às condições de conciliação entre trabalho e família, podem contribuir para o aumento da força de trabalho feminina. Muitas mães acabam abandonando o trabalho para se dedicarem aos filhos e à família, enquanto outras acabam ficando afastadas por longos períodos para desempenhar essas funções (Choudhary, 2022).

No estudo de Ali, Grabarski e Konrad (2022), observa-se que as políticas organizacionais para promover a contratação das mulheres podem ser mal vistas pelos gestores do sexo masculino. No entanto, a promoção de arranjos de trabalho flexíveis, remuneração igualitária para ambos os sexos e medidas relacionadas ao assédio e discriminação com base no sexo podem melhorar a representação das mulheres. Nesse mesmo sentido, Costantini *et al.* (2021)

discutem como políticas de equilíbrio entre trabalho e família beneficiam gestoras femininas e o fato de que essas gestoras buscam por esse equilíbrio, uma vez que se identificam com outras funcionárias e compreendem a importância dos horários flexíveis de trabalho.

Na Figura 2 está representada de forma resumida as ferramentas práticas de equidade de gênero nas instituições trazidas pelos autores, destacando a importância das estruturas organizacionais se adaptarem para permitir conciliação entre trabalho e família, visando aumentar a participação da força de trabalho feminina.

Figura 2 – Ferramentas práticas de equidade de gênero nas instituições



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Figura 2 evidencia um conjunto de medidas e práticas voltadas ao fortalecimento da participação feminina nas organizações. Entre elas, destacam-se as condições de trabalho flexíveis e as práticas favoráveis à família, que possibilitam maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Também se ressaltam as medidas transparentes de igualdade de gênero e as políticas contra o assédio sexual, fundamentais para assegurar ambientes de trabalho mais justos e seguros. Além disso, a figura aponta a relevância da mentoria, treinamento e redes de apoio, bem como do incentivo à participação das mulheres nas organizações, fatores que contribuem para a promoção da equidade e para o fortalecimento do papel feminino em diferentes espaços de gestão.

Para Samier (2021), superar os desafios culturais e organizacionais requer educação e empoderamento das mulheres, além de capacidade de

reflexão e autoconhecimento, assim como participação ativa no local de trabalho e um senso de propósito. Cooke (2022) destaca a importância da voz feminina no ambiente organizacional e enfatiza a necessidade de as mulheres serem mais perceptivas e menos tolerantes em relação aos comportamentos de assédio sexual como forma de promover a igualdade de gênero. Calinaud, Kokkranikal e Gebbels (2021) apontam que políticas organizacionais mais transparentes e proativas, com metas específicas para melhorar a diversidade de gênero nas empresas e também sua divulgação, permitem que as mulheres se beneficiem delas.

## 5 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa. Inicialmente, é feita a caracterização da abordagem e do delineamento metodológico que orientou o estudo. Em seguida, são descritos os critérios de seleção das participantes e o perfil das respondentes, destacando aspectos relevantes para a compreensão do contexto analisado. Na sequência, detalha-se o instrumento utilizado na coleta de dados, bem como as estratégias empregadas para sua aplicação. Por fim, são apresentados os procedimentos adotados para a análise dos dados, evidenciando as etapas de organização, codificação e interpretação dos resultados.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para compreender as competências que compõem o perfil de mulheres gestoras de agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, conforme proposto na pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2017), essa abordagem permite extrair informações ricas e detalhadas a partir das interações com as participantes, proporcionando uma compreensão e análise mais robusta das dinâmicas e dos elementos presentes no perfil das gestoras a partir de suas próprias perspectivas.

Além de adotar uma abordagem qualitativa, esta pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, uma vez que busca investigar o perfil de competências de mulheres gestoras em agroindústrias familiares, bem como descrever suas experiências, práticas e desafios no contexto produtivo e social em que estão inseridas. O estudo foi realizado com mulheres que fazem a gestão compartilhada com membros da família em agroindústrias localizadas no estado de Mato Grosso do Sul.

A opção pelo enfoque qualitativo justifica-se pela necessidade de interpretar significados, percepções e trajetórias das participantes a partir de suas narrativas, permitindo uma aproximação sensível e contextualizada com a realidade estudada. Conforme os objetivos da pesquisa, essa abordagem favorece a identificação de padrões, particularidades e competências que compõem o perfil das gestoras, contribuindo para o aprofundamento do

conhecimento sobre o papel feminino na gestão de empreendimentos rurais familiares.

## 5.2 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de possibilitar uma compreensão aprofundada do perfil das mulheres gestoras. As entrevistas buscaram identificar as principais fontes de conhecimento, experiências adquiridas, práticas de gestão adotadas, o grau de participação familiar, e elementos que contribuíram para a caracterização de suas competências.

O roteiro de entrevistas, apresentado no Apêndice C, foi construído com base na literatura e passou por uma fase de pré-teste para avaliar e ajustar as perguntas antes de sua aplicação. Esse processo visou garantir a obtenção de dados válidos e de qualidade, permitindo que o roteiro fosse ajustado conforme necessário para atender aos objetivos da pesquisa e ao contexto das participantes.

Para o pré-teste, foi agendada uma entrevista presencial com uma gestora, também líder de uma associação de mulheres. A participante foi informada de que se tratava de um pré-teste e contribuiu com sugestões baseadas em sua experiência. A entrevista foi gravada para análise posterior e devidos ajustes. Durante a aplicação do roteiro inicial, observou-se que alguns temas surgiam espontaneamente, sem necessidade de indagação, enquanto outros não emergiam naturalmente, sendo necessário acrescentar perguntas suplementares para abordar aspectos relevantes à identificação das competências das gestoras.

O roteiro foi dividido em dois blocos: o primeiro bloco continha perguntas para levantar os dados sociodemográficos das gestoras e de suas propriedades rurais; o segundo bloco buscava compreender as competências que compõem o perfil de mulheres gestoras, além de analisar a estrutura de gestão e a participação dos membros familiares nos negócios, a comercialização de seus produtos e as percepções sobre a obtenção de créditos e ou apoio através de políticas públicas. A relação entre os objetivos específicos e os blocos do roteiro de entrevista está sistematizada no Apêndice C.

Os roteiros estão disponíveis no Apêndice, acompanhados do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponível no Apêndice D, apresentado aos participantes no início das entrevistas. Como parte integrante dos princípios éticos, este estudo foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal da Grande Dourados (CEP/UFGD), obtendo aprovação conforme Parecer Consubstanciado nº 6.993.141 em Apêndice E.

O contato inicial com as participantes foi estabelecido durante feiras e eventos relacionados à agricultura familiar e ao turismo rural, realizados nas cidades de Campo Grande e Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul. Nessas ocasiões, foram coletados os contatos de 15 mulheres gestoras de agroindústrias familiares. Elas foram contatadas por meio do aplicativo WhatsApp, por onde receberam informações gerais sobre a pesquisa, juntamente com um convite para participação.

Nesse convite, foi questionada a disponibilidade para um futuro contato, com data e horário previamente agendados para a realização da entrevista. As entrevistas foram iniciadas com um conjunto de contatos previamente estabelecidos. Das 15 gestoras inicialmente contatadas, 9 responderam ao convite e, dessas, 6 efetivamente participaram das entrevistas. Os convites para as entrevistas foram realizados em duas etapas: a primeira com base nos contatos obtidos em feiras e eventos, e a segunda por meio de indicações das próprias participantes.

À medida que a coleta avançava, observou-se que as primeiras participantes demonstravam maior facilidade de expressão e detalhamento de suas experiências, o que favoreceu a profundidade dos relatos. No entanto, considerando o objetivo de captar diferentes trajetórias, estilos de gestão e contextos de atuação, optou-se por ampliar a diversidade do grupo. Para isso, foi utilizada a técnica de amostragem por bola de neve, permitindo o acesso a novas participantes indicadas por aquelas já entrevistadas. Essa estratégia contribuiu para a composição de um grupo mais heterogêneo, favorecendo uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado, sem que características como maior ou menor comunicabilidade limitassem a seleção das participantes.

Nesse processo, as próprias entrevistadas passaram a indicar novas participantes que atendiam aos critérios da pesquisa, ampliando o alcance e a diversidade do grupo.

As entrevistas foram conduzidas entre os meses de fevereiro e março de 2025. A coleta foi finalizada ao atingir a saturação teórica, momento em que os dados começaram a se repetir e novas entrevistas deixaram de trazer contribuições relevantes. O total de dez entrevistas foi suficiente para alcançar esse ponto, dispensando a necessidade de um número pré-definido de respondentes.

As entrevistas foram conduzidas por diferentes meios de comunicação, de acordo com a disponibilidade e preferência de cada participante. Uma entrevista foi realizada presencialmente, sete ocorreram por videochamada via WhatsApp e duas foram conduzidas por ligação de voz, também pelo aplicativo.

As entrevistas tiveram, em média, duração de 40 minutos. Antes do início de cada entrevista o propósito da entrevista foi previamente explicado às participantes, seguido do envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para formalização da participação. Com a devida autorização, os áudios das entrevistas foram gravados a fim de facilitar a transcrição e a posterior análise do conteúdo. A partir das informações obtidas, conforme delineado por Bertolozzi-Caredio *et al.* (2020), foi elaborado um arranjo conceitual relacionado à temática em estudo.

### 5.3 PARTICIPANTES E PERFIL DAS RESPONDENTES

O critério adotado para a seleção das participantes consistiu na realização de uma abordagem preliminar, com o objetivo de identificar mulheres que se enquadrassem no perfil estabelecido pela pesquisa e obter a devida autorização para contato e realização das entrevistas. Os critérios pré-estabelecidos incluíam que as participantes fossem gestoras em agroindústrias familiares, não houve qualquer restrição quanto ao porte da propriedade ou da agroindústria.

Conforme definição da Embrapa (2017), agroindústrias familiares são empreendimentos nos quais a força de trabalho é predominantemente composta por membros da família, e a produção da matéria-prima está em sincronia com a capacidade de processamento. Dessa forma, considerou mulheres que

participam da tomada de decisão em algum processo dentro da propriedade, podendo exercer a gestão de forma compartilhada com o cônjuge ou outros membros da família.

#### 5.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados seguiu os pressupostos da Teoria Fundamentada nos Dados (Grounded Theory), conforme Corbin e Strauss (2015), utilizando o software ATLAS.ti como ferramenta de apoio à codificação. As competências foram identificadas a partir do processo de codificação aberta e axial, possibilitando a construção de categorias analíticas a partir da leitura aprofundada das entrevistas. A sistematização do processo metodológico foi apoiada na organização proposta por Bertolozzi-Caredio *et al.* (2020), conforme a Figura 3.

Figura 3 – Sistematização do processo metodológico



Fonte: Adaptado pela autora de acordo com Bertolozzi-Caredio *et al.* (2020).

Na etapa de codificação aberta, foram analisados fragmentos das entrevistas com o objetivo de identificar elementos que compõem o perfil de competências das mulheres gestoras, incluindo características pessoais, habilidades, conhecimentos e atitudes, bem como suas experiências e percepções relacionadas à gestão de agroindústrias familiares. Essa fase permitiu também a identificação de aspectos complementares, como a participação de membros da família no negócio, os canais de comercialização



utilizados, e as percepções das participantes quanto ao acesso a políticas públicas.

Em um segundo momento, por meio da codificação axial, conforme proposto por Corbin e Strauss (2015), as codificações abertas foram agrupadas em categorias e subcategorias, possibilitando a construção de uma estrutura analítica mais consistente. Essa organização favoreceu a compreensão das dimensões que caracterizam o perfil das gestoras, articulando os dados coletados de forma lógica e interpretativa que combinou a fundamentação teórica contextualizada com uma análise empírica sistematizada, revelando como as competências se manifestam na prática das gestoras entrevistadas.

As entrevistas foram codificadas com pseudônimos identificados por G1 a G10, conforme normas éticas de pesquisa qualitativa que recomendam o uso de códigos consistentes para preservar o anonimato dos participantes.

## 5.5 AMARRAÇÃO METODOLÓGICA

Conforme destaca Telles (2001), a construção metodológica de uma pesquisa qualitativa deve estar diretamente articulada aos seus objetivos, de modo que os instrumentos e técnicas adotados favoreçam uma compreensão aprofundada do objeto investigado. Nesse sentido, a utilização de entrevistas semiestruturadas, dispostas no Apêndice F, mostrou-se adequada para alcançar os objetivos específicos da pesquisa, permitindo acessar narrativas sobre as trajetórias, práticas de gestão e dinâmicas familiares vivenciadas pelas mulheres à frente das agroindústrias.

A escuta qualificada das entrevistas permitiu identificar, ao longo dos relatos, elementos diretamente relacionados aos três objetivos propostos: (1) compreender os processos de gestão e as habilidades mobilizadas pelas mulheres gestoras nas agroindústrias familiares; (2) identificar as origens e fontes do conhecimento utilizadas na condução dos empreendimentos; e (3) descrever as competências que compõem o perfil profissional dessas mulheres. Esses aspectos emergiram de forma espontânea nos relatos, contribuindo para a construção de um panorama consistente e alinhado à questão central da pesquisa.

A seguir, na Figura 4 apresenta-se a matriz de amarração da pesquisa, a qual estrutura de forma integrada os objetivos específicos, os procedimentos metodológicos adotados, as categorias analíticas e os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

Figura 4 - Matriz de amarração da pesquisa

PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
Quais são as competências presentes no perfil profissional das mulheres que atuam na gestão de agroindústrias familiares em Mato Grosso do Sul?	Compreender as competências que compõem o perfil profissional de mulheres gestoras e as práticas de gestão adotadas em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul.	<p>1) Compreender os processos de gestão e habilidades adotados por mulheres gestoras nas agroindústrias familiares;</p> <p>2) Identificar as origens e fontes dos conhecimentos utilizados pelas mulheres nas agroindústrias familiares;</p> <p>3) Descrever as competências que compõem o perfil profissional das mulheres</p>	Pesquisa Qualitativa (Entrevista semiestruturada)	Dados obtidos das entrevistas realizadas com mulheres gestoras em agroindústrias familiares.	<p>Utilização do software Atlas.ti para organização dos dados</p> <p>Construção das categorias (aberta, axial) seguindo a metodologia da Grounded Theory.</p> <p>Mapear as principais competências associadas às gestoras</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Telles (2001).

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, iniciando pela caracterização das participantes e seguindo com os principais achados relacionados aos objetivos específicos. São abordadas as práticas de gestão das agroindústrias familiares em Mato Grosso do Sul, e as competências das gestoras, oferecendo uma visão geral das estratégias adotadas pelas mulheres.

### 6.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DAS PARTICIPANTES

As entrevistadas são 10 mulheres com atuação direta na gestão de agroindústrias familiares, localizadas em diferentes municípios de Mato Grosso do Sul, como Dourados, Bonito, Bandeirantes, Jaraguari, Itaporã, Naviraí, Ponta Porã e Terenos.

A seguir, apresenta-se a Tabela 2, que sintetiza as principais características sociodemográficas das mulheres gestoras participantes da pesquisa.

Tabela 2 - Características sociodemográficas das gestoras

Participante	Idade	Escolaridade	Estado civil	Nº de filhos	Faz parte de alguma associação
<b>G1</b>	50	Ensino Médio Incompleto	Casada	2	Sim
<b>G2</b>	60	Ensino Superior Completo	Casada	7	Não
<b>G3</b>	40	Pós-graduação	Casada	3	Sim
<b>G4</b>	63	Pós-graduação	União estável	4	Não
<b>G5</b>	57	Ensino Superior Completo	Casada	2	Não
<b>G6</b>	33	Ensino Superior Completo	Casada	1	Sim
<b>G7</b>	64	Ensino Fundamental Incompleto	Casada	1	Sim
<b>G8</b>	44	Ensino Técnico	Casada	2	Não
<b>G9</b>	35	Ensino Superior Completo	Divorciada	0	Não
<b>G10</b>	60	Pós-graduação	Casada	4	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 3 apresenta os produtos comercializados por cada empreendimento. A oferta de produtos pode variar conforme o período do ano, com a produção de diferentes sabores de doces e até mesmo a inclusão de novos itens, de acordo com a disponibilidade de matérias-primas e a demanda do mercado.

Tabela 3 - Produtos comercializados nas agroindústrias familiares

<b>Gestora</b>	<b>Produtos comercializados</b>
<b>G1</b>	Doces*, doce de leite, doce de abóbora, doce de mamão, queijo, requeijão
<b>G2</b>	Doce de leite
<b>G3</b>	Geleias*, licores*, pães, doces, rapaduras, farinha** e verduras**
<b>G4</b>	Queijo (6 tipos) *
<b>G5</b>	Goiabadas, goiaba, polpas de maracujá e goiaba
<b>G6</b>	Mel, mel composto (mel de guaco e própolis), extrato de própolis verde líquido, pomada de própolis, hidratante labial com extratos, hidromel (vinho de mel)
<b>G7</b>	Doces * e pães
<b>G8</b>	Queijos e leite
<b>G9</b>	Melado e rapadura* (6 sabores).
<b>G10</b>	Doces em pedaços*, rapadura, geleias de mocotó, geleias de fruta e verduras**

\*Produtos elaborados com **frutos nativos do Cerrado**.

\*\* Produtos destinados ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (**PNAE**).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os produtos comercializados abrangem uma ampla variedade de itens processados, incluindo laticínios, doces, geleias, mel e derivados. Em alguns casos, há o uso de frutos nativos do Cerrado nos produtos, o que sugere a valorização dos recursos locais e o compromisso com práticas sustentáveis, além da inserção de algumas gestoras em programas institucionais, como o PNAE.

### 6.1.1 Localização das agroindústrias

A amostra está concentrada, majoritariamente, na região sul e centro-sul de Mato Grosso do Sul, regiões de grande relevância para a agricultura familiar e o desenvolvimento de agroindústrias, como Dourados, Itaporã, Naviraí, Bonito e Jaraguari. Além disso, o município de Bandeirantes representa a região noroeste do estado, enquanto Terenos está localizado na região central.

A Tabela 4 apresenta a localização das agroindústrias familiares participantes da pesquisa, indicando o município e as propriedades situadas em assentamentos ou com terras arrendadas.

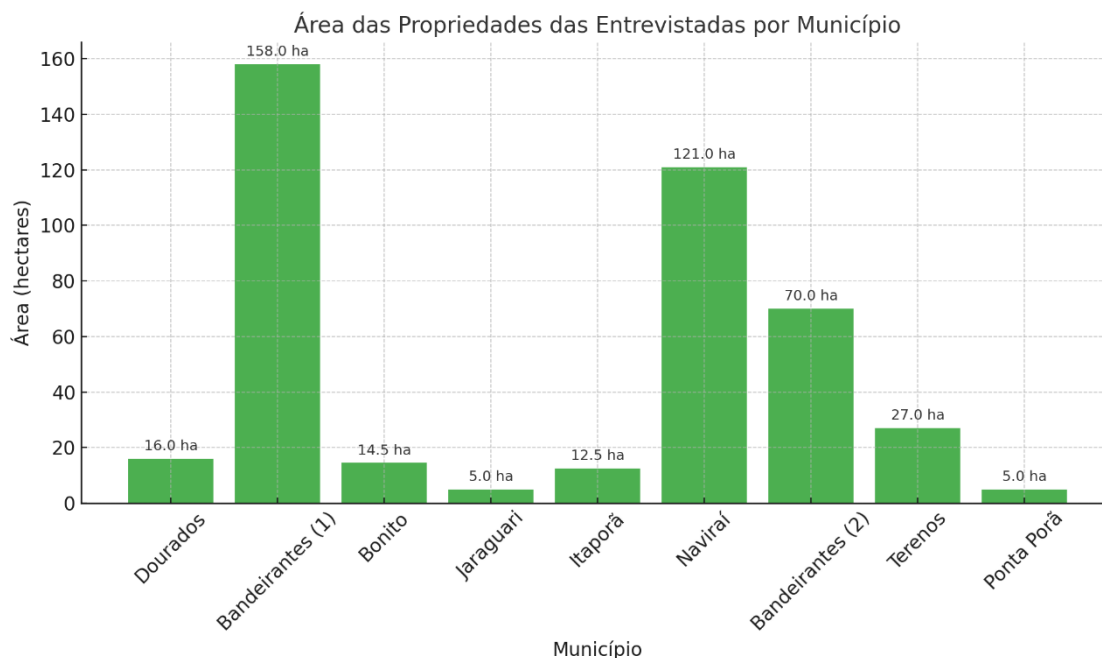
Tabela 4– Localização das propriedades/agroindústrias familiares.

<b>Gestora</b>	<b>Localização propriedade/agroindústria</b>
<b>G1</b>	Dourados (Assentamento)
<b>G2</b>	Bandeirantes
<b>G3</b>	Bonito (Assentamento)
<b>G4</b>	Jaraguari
<b>G5</b>	Itaporã
<b>G6</b>	Dourados (Arrendada)
<b>G7</b>	Naviraí
<b>G8</b>	Bandeirantes
<b>G9</b>	Terenos (Assentamento)
<b>G10</b>	Ponta Porã (Assentamento)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 5 apresenta as áreas, em hectares, das propriedades das gestoras entrevistadas, organizadas por município:

Figura 5 –Distribuição das Propriedades



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O tamanho das propriedades varia, o que reflete em diferentes contextos de produção familiar e capacidades de manejo do território. Essa variação é explicada pela diferença do módulo fiscal entre os municípios de Mato Grosso do Sul.

De acordo com a Lei nº 8.629/1993, são consideradas pequenas propriedades rurais aquelas com área de até quatro módulos fiscais, enquanto a Lei nº 11.326/2006 estabelece os critérios gerais da agricultura familiar. Considerando essa variação, todas as unidades analisadas estão situadas dentro do limite de até quatro módulos fiscais, sendo, portanto, caracterizadas como agroindústrias familiares e empreendimentos rurais familiares.

Algumas gestoras atuam em propriedades menores, voltadas principalmente à produção artesanal e diversificação de culturas, enquanto outras possuem áreas maiores, permitindo maior escala produtiva e potencial de comercialização.

Não foi possível identificar com precisão o porte das agroindústrias a partir das entrevistas, uma vez que as participantes apenas indicaram possuírem

produção em maior ou menor escala, sem detalhamentos exatos dos quantitativos. Observou-se que a produção dessas unidades pode variar ao longo do ano, apresentando períodos de aumento ou redução das vendas, o que reforça a dificuldade de mensurar o porte produtivo de forma precisa.

## 6.2 TRAJETÓRIAS E PRÁTICAS DE MULHERES À FRENTE DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES EM MATO GROSSO DO SUL

Cada gestora carrega uma história, marcada por diferentes formas de acesso à terra e de inserção no meio produtivo, o que reflete uma diversidade de trajetórias pessoais e sociais. Essa pluralidade de trajetórias e o envolvimento com a agroindústria familiar não segue um caminho único, o que influencia diretamente as práticas de gestão adotadas por essas mulheres.

As trajetórias de acesso à terra entre as gestoras entrevistadas mostram diferentes contextos de inserção na atividade agroindustrial. Algumas iniciaram seus empreendimentos a partir da conquista de lotes em assentamentos rurais; outras receberam a propriedade como herança familiar, dando continuidade às práticas produtivas herdadas. Há ainda aquelas que adquiriram a terra em fases mais avançadas da vida, geralmente após a aposentadoria de atividades no setor público ou privado, optando por reorientar seus projetos de vida em direção à produção agroindustrial.

As entrevistas realizadas com mulheres gestoras de agroindústrias familiares em diferentes regiões de Mato Grosso do Sul evidenciam a relevância dessas unidades produtivas para a geração de renda e agregação de valor aos produtos locais. Existe a valorização das espécies nativas, associando essa prática à conservação ambiental e ao fortalecimento da cultura local. E essa valorização ajuda a ampliar o acesso a diferentes mercados.

A gestora de Bonito relata que coletam sementes das espécies nativas para produzir novas mudas, contribuindo para a conservação ambiental e reforçando a sustentabilidade de sua agroindústria: “Nós coletamos aqui nas redondezas. Nós moramos perto de reservas. Esse colete aqui, as sementes a gente retira dos frutos utilizados e fazemos novas mudas [...] e assim a gente vai ajudando a natureza” (24:14 p. 128 em G3)

No que tange às políticas públicas, as mulheres gestoras reconhecem a importância de programas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o suporte técnico oferecido por instituições e universidades. Segundo elas, esses programas têm sido fundamentais para estimular o empreendedorismo feminino e promover a profissionalização das agroindústrias familiares no estado, concordando com Graafland (2020).

Uma das gestoras de Bandeirantes relatou sua participação no programa Prospera MS, promovido por iniciativas políticas, o qual reúne produtores de diversas regiões do país, proporcionando troca de experiências e ampliando o acesso a novos mercados: “E agora eu entrei nesse Prospera MS, que é da senadora Soraia, ela traz produtores do Brasil inteiro” (796–802 p. 304–306 em G2).

As feiras locais foram apontadas pelas entrevistadas como espaços de grande significado para a valorização de seus produtos e para o reconhecimento de suas capacidades produtivas e de gestão. Para muitas mulheres, participar desses eventos representa uma oportunidade de ocupar o espaço público, fortalecer sua identidade como empreendedoras e construir redes de apoio.

A gestora de Ponta Porã relatou que recebeu apoio da prefeitura para organizar e ampliar a participação em feiras, permitindo aumentar gradualmente o número de eventos frequentados e viabilizando transporte para os produtos: “Aí conseguimos levar a feira pra Ponta Porã uma vez por quinzena. Depois, uma vez por semana. Depois duas vezes, até atingirmos o patamar de 16 feiras por mês [...] Aí conseguimos ônibus [...] a gente tinha apoio da prefeitura” (272–305 p. 80–90 em G10).

### 6.3 PROCESSOS DE GESTÃO E HABILIDADES ADOTADAS POR MULHERES GESTORAS EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

Os processos de gestão das agroindústrias familiares são predominantemente desenvolvidos por meio de práticas colaborativas e adaptativas, e pela divisão informal, porém estratégica, das responsabilidades, a qual considera as habilidades específicas de cada integrante familiar, confirmando o que é apontado por Severo, Nichele e Waquil (2011).



Além disso, destaca-se o envolvimento de diferentes gerações nos negócios, o que contribui para a continuidade das agroindústrias, mas também exige habilidades como diálogo, negociação e flexibilidade para lidar com conflitos e visões distintas.

As habilidades necessárias para a gestão e produção nas agroindústrias familiares coordenadas por mulheres revelam-se tanto como um dom natural quanto fruto de muita força de vontade e dedicação. Uma das entrevistadas enfatiza a origem de sua aptidão, destacando a tradição familiar como elemento motivador:

Porque eu gosto muito, eu amo tudo que eu faço. Eu venho de uma geração em que minha mãe, minha avó, minha bisavó, todas eram doceiras. Eu sempre gostei disso desde pequena. Então, já está no meu sangue. Eu amo o que eu faço. Mesmo agora que estou um pouco afastada, eu sei que logo volto a fazer meus produtos, porque eu gosto demais daquilo. A gente ama o que faz. (28:44 p 566 em G7)

No entanto, a gestão não se restringe a dons naturais, exigindo perseverança e comprometimento constantes. Conforme uma gestora de Bandeirantes expressa: “É muita força de vontade mesmo, muita dedicação, não é muito fácil não.” (29:32 p 228-229 em G8).

Essa fala ressalta que as competências desenvolvidas na prática demandam esforço contínuo, o que evidencia o caráter desafiador da gestão em agroindústrias familiares, em consonância com Zarifian (2001), que destaca a exigência de constante mobilização de recursos por parte do indivíduo para enfrentar situações inesperadas no trabalho. As habilidades presentes no perfil das gestoras abrangem não apenas capacidades técnicas e práticas herdadas, mas também a determinação para enfrentar dificuldades.

As mulheres entrevistadas demonstram capacidade de liderança, organização e tomada de decisão, atuando como principais responsáveis pela coordenação das atividades produtivas, comerciais e administrativas, como a participação em feiras, o turismo rural e a inserção em políticas públicas. Esses elementos evidenciam a mobilização de habilidades para articular produção, mercado e território, confirmando os achados de Koutsou (2009) e Busby e Rendle (2000).

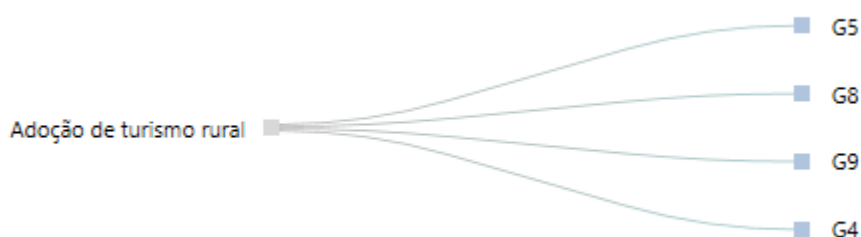
### 6.3.1 Estratégias de Comercialização e Turismo Rural

A busca por novos canais de comercialização, como o turismo rural, e a participação em programas públicos, como o fornecimento para a merenda escolar, apontam para a capacidade dessas gestoras de se adaptarem às transformações do mercado, diversificando estratégias e incorporando inovações.

Algumas gestoras têm adotado o turismo rural como estratégia complementar de comercialização e valorização dos produtos agroindustriais. Silveira *et al.* (2019) destacam que as unidades produtivas inseridas em atividades turísticas permitem ao visitante vivenciar o ambiente rural, ao mesmo tempo em que favorecem a comercialização de produtos agropecuários, tanto transformados quanto in natura.

Ainda que o turismo rural se configure como uma prestação de serviço, essa atividade favorece a promoção dos produtos agroindustriais e amplia sua inserção no mercado. Ademais, embora nem todas as agroindústrias familiares pesquisadas tenham o turismo como foco principal, muitas já incorporam práticas ligadas ao receptivo, à vivência rural e à valorização cultural como complemento à produção agroindustrial.

Na Figura 6 o diagrama de Sankey apresenta, de forma visual, quais gestoras têm adotado o turismo rural.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A integração entre as atividades agroindustriais e práticas associadas ao turismo rural tem se mostrado, segundo as gestoras, uma estratégia eficaz para agregar valor aos produtos e ampliar sua visibilidade no mercado. Essa

articulação corrobora as observações de Koutsou (2009) e Silveira *et al.* (2019), ao evidenciarem que a aproximação com visitantes e consumidores potencializa a valorização dos produtos locais e fortalece a identidade da produção familiar.

Ajuda a agregar valor e também na divulgação do produto. Tem gente que vem aqui, toma café da manhã, e depois, em outro dia, aparece só pra comprar o queijo. É uma forma muito legal de comercializar, porque você atrai as pessoas, elas se sentem em casa. Domingo mesmo a gente estava em uma feira, e chegou uma moça que já tinha vindo aqui em casa. Isso é muito gratificante. Ela soube da gente pela programação do evento, viu que estaríamos na feira e foi direto procurar a nossa banca. (25:16 p 165-176 em G4).

Como relatado pela gestora de Jaraguari, a recepção de visitantes para experiências como o café da manhã na propriedade cria vínculos afetivos que estimulam a recompra e a fidelização dos clientes. O contato direto com os modos de produção, o acolhimento e a vivência rural proporcionam uma forma diferenciada de comercialização, onde o consumidor se aproxima do produtor, conhece a origem do alimento e estabelece conexões diferentes da lógica tradicional de mercado.

O processo de estruturação do espaço para o turismo rural revela um perfil empreendedor por parte das gestoras, que articulam produção, hospitalidade e memória afetiva. Ao mobilizar recursos simbólicos, como a história familiar e práticos, como os saberes tradicionais e a oferta de produtos caseiros, essas mulheres constroem experiências que fortalecem os vínculos com o território e com o público visitante. Trata-se de uma estratégia que valoriza a identidade local e insere a mulher como protagonista na condução de iniciativas inovadoras no meio rural, as quais demandam habilidades de planejamento e organização, comunicação e hospitalidade.

A gente foi arrumando a propriedade, que ainda está em fase de organização. Ainda falta muita coisa pra chegar onde a gente quer, mas faz mais ou menos uns 45 dias que eu abri as portas para o público. E graças a Deus, deu certo. Eu falo que o café colonial de domingo é o meu trabalho, é ali que eu junto tudo o que tenho feito. Eu mostro minha vivência, levo o pessoal pra conhecer a leiteria, conto a história da nossa família. Através do café, a gente serve, conversa, compartilha. É assim que está começando. (29:14 p 79 em G8)

Além disso, destaca-se o papel da participação em feiras e eventos na divulgação dos negócios, possibilitando que pessoas impactadas anteriormente pelas atividades turísticas localizem e procurem pelos produtos dessas gestoras mesmo fora do ambiente rural, fortalecendo assim os canais alternativos de comercialização, concordando com Girelli *et al.* (2024).

Um dos principais canais de comercialização utilizados pelas gestoras são as feiras e eventos, que funcionam como espaços estratégicos de visibilidade e contato direto com o consumidor. Além dessas, também se destacam a venda direta ao consumidor, realizada nas próprias propriedades ou por meio de encomendas, e a comercialização em estabelecimentos locais, como mercados e mercearias. A participação em feiras e eventos é muitas vezes viabilizada por convites de instituições como o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), Agraer, Sebrae ou por meio de indicações entre os próprios produtores.

A gestora de Naviraí destaca que participa frequentemente de eventos locais e regionais, como feiras em Campo Grande, Dourados e Bonito, além de feiras semanais em Naviraí, como a tradicional “Feira do Galo”, realizada aos domingos. Esses espaços não apenas permitem a venda direta dos produtos, como também ampliam a divulgação da agroindústria e favorecem o contato direto com os consumidores.

A feira faz a gente sair com a sacola cheia, tudo é da gente, a gente vende tudo (...) E... Graças a Deus, a gente sempre comenta, a gente vai...E a gente vai ficar em bonito, vai pra Campo Grande, Dourados.... Todo ano tem essas feiras. E a gente participa de uma feira, todo domingo, a Feira do Galo, lá em Naviraí. (28:17 p 170 – 180 em G7)

Esses convites e interações incentivam a permanência e crescimento dessas agroindústrias. Além disso, muitas gestoras mantêm vínculos constantes com instituições de apoio e fomento, como o Senar, que contribuem com capacitações e acompanham o desenvolvimento das atividades produtivas. Como relatado por uma das entrevistadas:

A gente entrega na merenda escolar, leite também. E a gente tem o compromisso com o Senar. Nós temos a parte dos queijos, a gente tem que ganhar (...) então é esse compromisso com o Senar, que acompanha a gente. (28:31 p 348-352 em G7)

Ademais, iniciativas como a inserção no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) desempenham um papel crucial na consolidação desses empreendimentos.

Hoje nós entregamos pão para a merenda escolar. Nossa meta é de quatro a cinco mil pães por semana, para várias escolas. Também fornecemos doces para os mercados, como doce de leite, doce de mamão, doce de abóbora e canudinho. Esses são os produtos com os quais a gente trabalha. (28:5 p 57-63 em G7)

O PNAE também foi apontado pela gestora de Bonito como uma estratégia de escoamento da produção e fortalecimento da renda local.

Vender as farinhas, (...) não era algo que ia toda semana alguém comprar. Então, era mais pra mim mesmo. Mas agora com a merenda escolar, melhorou bastante a renda da gente, a situação financeira de todos aqui. (24:30 p 361-376 em G3)

Esse relato mostra como o acesso a políticas públicas contribui significativamente para a estabilidade financeira das agroindústrias familiares, como apontado por Grisa (2012).

Em síntese, as estratégias de comercialização adotadas pelas mulheres gestoras revelam uma profunda capacidade de articulação, inovação e resiliência diante das limitações estruturais do meio rural. A participação em feiras, a construção de redes comunitárias, a diversificação dos produtos e serviços, assim como a inserção no turismo rural e a valorização de saberes locais demonstram como essas mulheres transformam desafios em oportunidades.

### 6.3.2 Processos Produtivos e Boas Práticas de Gestão

As gestoras demonstram forte preocupação com a qualidade e a naturalidade dos produtos, priorizando métodos de produção que evitam o uso de aditivos químicos e conservantes artificiais, comumente empregados na indústria convencional. Conforme relatado por uma das participantes de Dourados:

O industrializado da fábrica vem com sorbato de potássio, que é altamente venenoso. E é o nosso mal. O do meu grupo, do meu pessoal, não tem conservante. É mais natural, puxando mais para o natural mesmo. Então, não pode ficar muito tempo ali no balcão, nem na prateleira. Ah, então, toda semana... toda semana a gente renova. (22:34 p. 324–333 em G1).

Um dos diferenciais marcantes na produção de diversas agroindústrias familiares em Mato Grosso do Sul é a valorização dos frutos nativos do bioma local, provenientes tanto do Cerrado quanto do Pantanal. Esse resultado corrobora com o trazido por Campos *et al.* (2023). Essa escolha fortalece a identidade territorial dos produtos e contribui para a conservação da flora regional, incentivando práticas sustentáveis e o uso responsável da biodiversidade. Entre os insumos utilizados pela gestora de Bonito destacam-se espécies como bocaiuva, camburi, jaracatiá, guavira, jatobá, genipapo e cumbaru, que compõem a base para a produção de diversos doces, geleias e licores (24:14 p. 128 em G3).

Como afirmado pela entrevistada de Jaraguari: “É um negócio sul-mato-grossense, da região mesmo. Não é um outro produto qualquer... é sul-mato-grossense. Da terra, é com especialidade de guavira” (25:20 p. 238–241 em G4).

Muitas gestoras estabelecem parcerias com produtores licenciados e certificados, garantindo que os ingredientes possuam origem conhecida e estejam em conformidade com as exigências sanitárias. Destacam-se, ainda, as iniciativas de colaboração com instituições públicas de ensino e pesquisa, como a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), que contribuem para a regularização e qualificação de fornecedores locais.

Eu compro a polpa especial de um produtor já licenciado, por exemplo. Todos os nossos produtos têm procedência. Já têm registro no Ministério da Agricultura. A extração da guavira também. Se eu não estou enganada, quem deu apoio pra ele foi a UFMS. (25:21 p. 245–253 em G4).

Quanto à quantidade de produtos a serem produzidos, a maioria das gestoras é pequena produtora, o que se reflete na escala anual de produção, geralmente caracterizada por volumes reduzidos. Como uma das entrevistadas de Dourados destacou:

“A quantidade produzida no ano é pequena” e os mercados locais costumam demandar volumes fixos mensais para manter a regularidade do fornecimento. Contudo, os pequenos produtores ainda não alcançam uma escala produtiva suficiente para atender grandes mercados, especialmente diante da concorrência de empresas que possuem maquinário avançado e maior capacidade produtiva, o que lhes confere maior competitividade em preço e oferta (27:29 p. 462–475 em G6).

Quando a demanda ultrapassa a capacidade habitual de produção, as gestoras optam por atender a quantidade adicional por meio de encomendas específicas, ajustando a produção conforme a solicitação dos clientes (28:41 p. 537 em G7).

A definição da quantidade de produtos fabricados ocorre de forma prática e empírica, baseada na experiência das gestoras, que consideram uma “base” aproximada do volume esperado de vendas em seus mercados. Como relatou uma participante: “A gente sabe mais ou menos uma base que vai vender” e produz semanalmente conforme essa estimativa, ajustando a produção à demanda real.

Essa estratégia é particularmente importante devido à perecibilidade dos produtos, principalmente doces e outros itens artesanais, que exigem produção controlada para evitar desperdícios e garantir a qualidade. Essa prática evidencia a capacidade das gestoras de gerenciar a produção de modo responsivo e adaptativo ao contexto local e às características específicas dos produtos oferecidos (22:32 p. 307–317 em G1).

Ainda que o planejamento seja realizado com base na experiência, a previsão da demanda nem sempre é precisa, o que pode gerar faltas de produto durante eventos ou períodos de maior procura. Uma entrevistada de Bandeirantes relatou que seu estoque de doces acabou três dias antes do término de um evento, ilustrando o desafio de equilibrar produção e demanda, além da necessidade de evitar desperdícios e escassez (23:40 p. 594–596 em G2).

Outra prática relevante de gestão está vinculada à racionalidade produtiva, especialmente no manejo de produtos perecíveis. Para ampliar a durabilidade e diversificar o portfólio, algumas gestoras recorrem a técnicas artesanais tradicionais. Como afirmou a gestora de Jaraguari:

A nossa produção não é um volume muito grande. Então, com o que eu produzo aqui, eu consigo vender tudo. E, por exemplo, tem o queijo lá, o queijo fresco, que tem validade de cinco dias, né? Um ou cinco dias. Aí eu venho aqui, trago ele, seco ele, curo e faço queijo, chipa, faço queijo curado. (25:29 p. 430–446 em G4).

Contudo, as práticas de gestão ligadas aos processos produtivos refletem uma combinação estratégica entre valorização da identidade regional, preocupação com a qualidade e naturalidade dos produtos, e adaptação às demandas e limitações do mercado local.

### **6.3.3 Gestão e Habilidades na Inserção em Políticas Públicas**

O acesso a recursos públicos e programas de apoio, como os vinculados ao Pronaf e a outras políticas voltadas ao meio rural, constitui um desafio para parte das mulheres gestoras das agroindústrias familiares, confirmando o que foi trazido por Passini *et al.* (2024). A burocracia intensa e os custos indiretos relacionados à obtenção de documentos e à comprovação exigida pelas instituições financeiras dificultam a obtenção de financiamentos e benefícios governamentais.

Foi muito difícil, a burocracia é total. A gente gastava mais dinheiro indo ao assentamento pra trazer os documentos pro banco do que recebendo o financiamento. Você vai no banco, eles pedem um documento. Aí tem que ir lá pegar o documento, chega lá, falam que tem que ser outro documento pro banco... e fica assim. (22:21 p 114 – 128 em G1).

Inicialmente, as gestoras enfrentam dificuldades não apenas na obtenção da documentação, mas também na compreensão dos trâmites burocráticos, como reforça outro relato da gestora de Dourados: “No começo foi muito difícil, mas agora está mais facilitado” (22:30 p 150 em G1).

Por outro lado, há gestoras que relatam experiências mais positivas, especialmente quando há uma rede de apoio comunitária ou institucional que facilita o acesso à informação:

Para nós, aqui no assentamento, eu acho que é muito facilitado. A gente já conhece as pessoas, não precisa ficar correndo atrás de informação, eles sempre avisam. Mas já ouvi outras situações, inclusive em Bonito, de gente que perdeu edital porque não ficou sabendo, porque ninguém avisou. Falam que é obrigação procurar, entrar no site, ver se tem algo... Então, depende muito. Aqui a gente tem uma rede de apoio que facilita bastante. Só que a parte de documentação é bem burocrática. Se faltar um papel, você já não pode participar. (24:32 p 411 – 439 em G3)

A familiaridade com os processos também pode ser desenvolvida por meio do envolvimento em eventos e capacitações, o que fortalece a capacidade de articulação e negociação junto aos bancos e órgãos públicos:

Olha, se torna fácil quando você participa de eventos como o lançamento do Plano Safra. Todo ano tem que estar presente, porque lá estão o superintendente do MDA, do Banco do Brasil, da Caixa Econômica, todo o pessoal do governo. Aí, você tem que estar atento para, quando chegar no banco, e no gerente que às vezes não entende muito bem, você poder mostrar que tem conhecimento e contestar, dizendo que não é bem assim. (32:56 p 1976 – 2047 em G5)

Entretanto, nem todas têm acesso a esse tipo de espaço. Muitas vezes, o suporte institucional que chega até as propriedades é restrito a ações pontuais de assistência técnica, como exemplificado:

Então, para a associação não, agora para os associados individuais, alguns têm a assessoria do Senar. Mas, de verba financeira, a gente não recebe nada de nenhuma instituição pública. O apoio mesmo que temos é municipal e o apoio do Senar, com consultoria para alguns produtores. (27:18 p 272 – 283 em G6)

Embora existam políticas públicas destinadas ao fortalecimento da agricultura familiar, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), muitas gestoras optam por não acessá-las, seja por



desconhecimento, desconfiança ou pela burocracia envolvida, assim como a gestora de Bandeirantes.

Eu nunca peguei, nunca fui atrás. A gente trabalha com o nosso próprio dinheiro mesmo. Já fizemos duas ampliações por conta própria. Então, tudo o que precisa melhorar lá na fábrica, é com o nosso dinheiro que a gente faz. (23:47 p 1002 – 1006 em G2)

Por outro lado, também há exemplos de gestoras que reconhecem e acessam diferentes modalidades do Pronaf: “Nós temos o Pronaf Mais Alimentos, o de investimento, o Pronaf Produção... nós temos Pronaf pra agroindústria também” (26:21 p 605 – 610 em G5).

Esses relatos evidenciam que, embora existam políticas públicas importantes e acessadas por parte das entrevistadas, como o PNAE e os programas do Senar, ainda há desafios relacionados à burocracia e à desigualdade de acesso entre diferentes regiões e grupos. A habilidade de se manter informada, participar de redes e buscar capacitação aparece como um diferencial importante no processo de inserção mais qualificada e estratégica nessas políticas.

#### **6.3.4 Gestão de Custos e Precificação**

Nas agroindústrias familiares, as gestoras demonstraram desenvolver importantes habilidades relacionadas à gestão de custos e à precificação dos produtos. Em muitos casos, utilizam planilhas informais para registrar registrar os custos com matéria-prima, embalagens e demais insumos, além de observarem os preços praticados no mercado para estabelecer seus próprios valores de venda:

A precificação a gente faz com base em uma espécie de planilha de custos. Na minha tabela, a gente coloca todos os nossos produtos e os respectivos custos, para termos uma noção do valor final. Então, se houver aumento no preço da matéria-prima, automaticamente a gente ajusta o preço do produto. (24:44 p 689 – 700 em G3)

Além da experiência prática, algumas gestoras contam com o apoio de instituições, que oferecem orientação sobre métodos adequados de precificação: “Sou eu quem faz a precificação. Atualmente, a Agraer está nos ajudando.” (25:7 p 84 em G4)

Observa-se também uma preocupação constante em evitar prejuízos, o que se expressa na tentativa de equilibrar os custos com a margem de lucro. No

entanto, nem sempre há domínio técnico sobre esse processo, o que pode gerar incertezas quanto à viabilidade dos preços definidos:

“Como é que eu faço pra definir o preço de venda? Eu ajoelho e peço a Deus pra não estar tendo prejuízo [...] Eu vejo quanto gasto pra produzir, coloco um valor a mais em cima e vendo. Mas ela (a colega) não sabe se esse valor que coloca a mais realmente está gerando retorno” (24:47 p 741 – 763 em G3).

Outro desafio enfrentado pelas gestoras refere-se à concorrência de preços no mercado local, especialmente quando outros produtores oferecem produtos similares por valores significativamente mais baixos. Isso ocorre, em grande parte, porque as agroindústrias familiares que atuam de forma regularizada precisam cumprir uma série de exigências sanitárias e legais, como a adoção de boas práticas de higiene, o pagamento de taxas, a aquisição de embalagens adequadas e, em alguns casos, a obtenção de certificações.

Esses fatores elevam o custo final do produto, dificultando a competição com vizinhos ou feirantes que não seguem os mesmos padrões de qualidade e formalidade, e por isso conseguem praticar preços mais acessíveis. Essa desigualdade de condições compromete diretamente a competitividade e ao financeiro das agroindústrias familiares: “Eu vendo a R\$ 50, o queijo fresco, por exemplo. Mas os meus vizinhos, aqui ou lá no mercado, já vendem por R\$ 35” (25:27 p 343 – 364 em G4).

Dessa forma, a gestão de custos e a definição de preços nas agroindústrias familiares revelam-se competências essenciais para a permanência no mercado dos empreendimentos liderados por mulheres.

As gestoras demonstram iniciativa ao buscar apoio institucional, desenvolver mecanismos próprios de precificação e monitorar os custos de produção. No entanto, enfrentam dificuldades relacionadas à concorrência com produtores informais, cujos preços mais baixos desconsideram exigências legais e sanitárias. Tais desafios evidenciam a necessidade de políticas públicas que promovam a valorização dos produtos formalizados e fortaleçam a competitividade das agroindústrias familiares no mercado local.

### **6.3.5 Participação dos membros familiares na Gestão**

A atuação dos membros familiares nas agroindústrias revela uma estrutura de gestão marcada pela colaboração, apoio mútuo e

complementaridade de funções. Por se tratar de empreendimentos familiares a distribuição das tarefas ocorre de forma espontânea, muitas vezes sem uma divisão formal, mas com clareza sobre as responsabilidades de cada integrante.

Os relatos evidenciam que esposos, filhos, irmãs, cunhados e outros parentes contribuem diretamente na produção, comercialização e organização das atividades. Em muitos casos, há separação funcional entre os papéis: enquanto a mulher assume a frente da produção artesanal e da comercialização, outros membros familiares cuidam da produção primária ou das tarefas de apoio, corroborando com Alidou e Niehof (2013).

A organização das agroindústrias familiares estudadas mostra uma estrutura de gestão compartilhada, na qual os membros da família exercem funções específicas conforme suas habilidades, interesses e disponibilidade. A divisão de tarefas costuma ocorrer de forma informal, porém estratégica, articulando produção, comercialização, gestão financeira e outras funções de apoio.

Em diversos relatos, as gestoras destacam que os maridos ou outros familiares próximos assumem atividades diretamente relacionadas à produção primária, enquanto elas se responsabilizam pelas etapas de transformação e venda. Uma das entrevistadas relata:

Então, a gente tem geléia. E na merenda escolar, a gente entrega verduras e legumes. Quem produz a alface, os legumes, essas coisas, é o meu esposo [...]. E a gente faz pães e doces também, com frutos do cerrado. (24:20 p 118 – 120 em G3)

Outro exemplo é a atuação coletiva de irmãs, cunhados e sobrinhos em diferentes funções:

Eu tenho minha irmã que trabalha comigo. Tem também a (...) que está comigo há quatro anos e me ajuda muito na parte dos queijos. Além disso, meu cunhado e meu sobrinho também participam, cuidando da limpeza. É tudo bem familiar mesmo. (29:17 p 94 – 99 em G8)

A tomada de decisões nas agroindústrias também ocorre, em muitos casos, por meio do diálogo e da experiência vivida no próprio ambiente de trabalho. Algumas gestoras demonstram autonomia e liderança, assumindo a responsabilidade pela organização da rotina, como no caso da participação em feiras e eventos de venda direta: “Desde cedo sou eu quem decide se vou ou não às feiras. [...] Se nenhuma das outras puder ir, já digo logo: ‘Então eu vou fazer isso’.” (28:20 p 219 em G7)

Mesmo em meio a resistências familiares, algumas mulheres se colocaram como protagonistas do negócio, enfrentando conflitos e afirmando sua capacidade empreendedora:

No meu caso, meu marido não acreditava muito no negócio, não via futuro. [...] Mas a gente foi trabalhando, mesmo sem muita certeza, e com o tempo a coisa foi evoluindo. Hoje já pensamos parecido, trabalhamos juntos, e os conflitos não são mais como antes. (29:23 p 152 em G8)

Outras gestoras também apontam tensões relacionadas à sucessão familiar e ao desafio de conciliar visões de diferentes gerações. Um exemplo disso é a resistência dos pais diante da proposta de expansão:

“Por tudo o que viveram nesses 40 anos, eles são mais cautelosos e preferem ir com o pé no freio.” (27:33 p 534 – 552 em G6)

A participação familiar nas agroindústrias é fundamental para o funcionamento dos empreendimentos. As gestoras assumem o papel de liderança e organização, coordenando atividades com filhos, cônjuges, irmãos e outros parentes.

Após a análise dos relatos, observa-se que as gestoras estruturam o trabalho a partir de diferentes processos de gestão, que exigem habilidades específicas para sua condução. O Quadro 3 sintetiza os principais processos identificados e as habilidades a eles associadas.

Quadro 3 – Processos de gestão e habilidades demonstradas por mulheres gestoras em agroindústrias familiares

<b>Processos de Gestão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Habilidades Associadas</b>
<b>Planejamento da produção</b>	Definição do que e quanto produzir; organização da produção e do processamento.	Visão estratégica, capacidade de decisão, organização
<b>Organização do trabalho familiar</b>	Divisão de tarefas entre membros da família e colaboradores.	Liderança, comunicação, gestão de pessoas
<b>Controle financeiro e precificação</b>	Cálculo de custos, definição de preços, equilíbrio entre receitas e despesas.	Gestão financeira, capacidade de decisão, organização
<b>Gestão da comercialização</b>	Participação em feiras, vendas diretas, fornecimento ao PNAE, turismo rural.	Comunicação, negociação, empreendedorismo

<b>Gestão da qualidade e inovação de produtos</b>	Uso de frutos nativos, receitas artesanais, diversificação produtiva.	Inovação, visão estratégica, ética e responsabilidade
<b>Relacionamento institucional</b>	Participação em associações, acesso a políticas públicas e parcerias.	Comunicação, articulação, liderança
<b>Turismo rural</b>	Recepção de visitantes, experiências gastronômicas.	Inovação, resiliência, empreendedorismo

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Além das habilidades técnicas e dos processos de gestão apresentados no quadro anterior, a atuação das mulheres gestoras em agroindústrias familiares também se manifesta por meio de atitudes e valores fundamentais para a gestão, ligadas a colaboração familiar, como também na negociação com parceiros e clientes, e a integração com a comunidade local.

#### **6.3.6 Atitudes, valores e relações interpessoais na Gestão**

A gestão das agroindústrias familiares coordenadas por mulheres vai além da simples organização das atividades produtivas, envolve um profundo compromisso com valores éticos e relações interpessoais fundamentadas na confiança, na solidariedade e no cuidado, conforme evidenciado por Monteiro, García-Sánchez e Aibar-Guzmán (2022). A liderança feminina manifesta-se não apenas na divisão e coordenação de tarefas, mas também na construção de vínculos afetivos e de apoio com colaboradores e familiares, contribuindo para um ambiente de trabalho mais coeso e humanizado.

Os relatos indicam a valorização da convivência de forma respeitosa e harmoniosa, com base na amizade, no reconhecimento e no apoio entre as mulheres e demais envolvidos na agroindústria. A G7 comenta: “Então, a gente já vem com uma amizade muito longa (...) E uma respeita a outra, graças a Deus. São tudo mulheres de idade, tudo mulher de 50, 60 anos. Eu dou muito respeito pra elas.” (28:22 p 245–249 em G7)

O compromisso com o bem-estar dos colaboradores também é destacado como parte da gestão dessas mulheres. Há uma preocupação com a escuta, o acolhimento e a parceria que transcendem o espaço do trabalho, como afirma a G8:

Com os colaboradores, sempre que eu posso fazer algo por eles, eu faço. Eles sabem que podem contar comigo pra muitas coisas da vida deles, não só no trabalho. Fora essa função que a gente exerce, esse caminho que escolheu seguir com o nosso trabalho, eu procuro ser amiga, procuro ser companheira dos que estão aqui comigo. (29:35 p 288 em G8)

Essa abordagem humanizada fortalece o engajamento e a motivação dos colaboradores, promovendo um sentimento de pertencimento e comprometimento com os objetivos da agroindústria. Além disso, os valores pessoais das gestoras, como a honestidade, o esforço e a dedicação, permeiam a forma como o trabalho é conduzido.

Pretendo passar esses valores para os meus filhos. Isso é de forma importante: de onde vem, de como é gerado tudo isso. Isso é o meu princípio. Passar pros meus filhos o nosso suor, como se diz. Isso é uma das coisas mais importantes que a gente fala dentro da nossa propriedade: ser honesto, e que eu trabalho desde os 12 anos e que não tem trabalho leve. Eu saio, eu faço. Esses são os meus princípios. E ao ver que a gente trabalha honestamente, isso é fundamental, é o que nos move. (29:34 p 268–281 em G8)

A convivência entre as gestoras também se fortalece por meio da confiança e da troca constante, criando espaços de apoio e reconhecimento: “A gente passa assim... a gente conversa muito. A gente confia uma na outra. Quando termina o final do ano, a gente faz uma confraternização entre nós.” (28:42 p 555–560 em G7)

Outro aspecto relevante é o cuidado com a qualidade dos produtos oferecidos. A atenção aos detalhes da embalagem, da higiene e da apresentação reflete não apenas estratégias de produção e comercialização, mas também valores de zelo, responsabilidade e respeito ao consumidor.

A maior motivação é levar um alimento que gera saúde para as pessoas. Tanto no cuidado quanto na manutenção da saúde. Isso é um dos grandes motivos que faz a gente continuar lutando, mesmo com as dificuldades, mesmo com os problemas que enfrentamos. A gente não deixa de produzir, não deixa de fornecer esse tipo de produto para o mercado, para os amigos, para os clientes. Porque é um produto muito bom. Inclusive, o mel que nós trabalhamos aqui na região, que é da produção do meu pai, é um mel de muita qualidade. (27:42 p 828–842 em G6)

Vai um veterinário lá (...) Aí tira a amostra do doce. Então, é um produto de primeira qualidade mesmo. Segundo eles falam aqui, igual ao nosso, no Mato Grosso do Sul, não tem (...) é um produto diferenciado. (23:12 p 123–126 em G2)

É assim, tem um jeito de embalar o produto (...) colocar um... saquinho transparente, aquele polietileno, colocar uma embalagem bonitinha. Tem um saquinho que o produto fica meio ‘formosinho’ dentro (...) Cuidar isso daí, o vidro de colocar o pote de doce — transparente, se é vidro escuro (...) É todo um cuidado, todo um esforço, um cuidado.

Não há desleixo aqui da linha de produção (...) porque o que eu não quero pra minha família, também não posso querer pra família dos outros. (22:41 p 423–424 em G1)

A atuação das mulheres na gestão das agroindústrias familiares está fortemente orientada por valores éticos, atitudes de cuidado e práticas de convivência respeitosa, reforçando o papel dessas gestoras como articuladoras de um ambiente baseado na confiança, no diálogo e na solidariedade. As relações interpessoais construídas por elas vão além da função produtiva e comercial, promovendo um senso de pertencimento entre familiares, colaboradores e parceiros, o que se traduz em maior engajamento, bem-estar coletivo e compromisso com a permanência das práticas produtivas e dos princípios que sustentam o negócio.

#### 6.4 FORMAÇÃO DAS GESTORAS E FONTES DE CONHECIMENTO

A trajetória de inserção na agroindústria familiar, para muitas gestoras, está diretamente relacionada ao acesso a formações promovidas por instituições públicas e programas governamentais. O relato de uma das entrevistadas evidencia como a participação em capacitações oferecidas foi fundamental para despertar o interesse pela comercialização.

O projeto começou com o pessoal da Agraer. Também tivemos muito apoio do pessoal da UFGD, especialmente na área de alimentos e nutrição, e da Secretaria Municipal de Agricultura. Foram várias instituições envolvidas, oferecendo cursos e capacitações em temas como boas práticas, manipulação de alimentos e gestão financeira. A gente participou de vários cursos, e foi aí que começou a brotar a ideia de comercializar. Porque, no começo, o objetivo era só aproveitar o que a gente já tinha na propriedade, era mais uma forma de aproveitamento. (22:14 p 73-76 em G1)

Inicialmente voltada ao aproveitamento doméstico dos alimentos produzidos na propriedade, a atividade foi ganhando caráter empreendedor à medida que passou a acessar cursos sobre nutrição, boas práticas de manipulação, higiene, controle financeiro e processamento de alimentos.

Nesse processo, o apoio técnico e a presença institucional foram decisivos para a construção de um novo olhar sobre o potencial produtivo de sua propriedade. Essas ações, frequentemente articuladas com políticas públicas, voltado ao fortalecimento da agricultura familiar, funcionaram como ponto de

partida para que essa e outras gestoras estruturassem suas agroindústrias em linha com os estudos de Silva, Santos e Ponciano (2018) e Siliprandi (2015).

A formação técnica não apenas qualificou práticas já existentes, como também contribuiu para fortalecer a autonomia, a identidade profissional e a inserção das mulheres em mercados mais amplos, como o fornecimento para a merenda escolar e o turismo rural. A partir dessas experiências, é possível observar a importância da educação continuada, da assessoria técnica e das redes institucionais como forma de promover essas agroindústrias.

A formação das mulheres gestoras é construída por meio de diversas fontes de conhecimento que se complementam: saberes tradicionais transmitidos no contexto familiar, conhecimentos adquiridos na prática do trabalho, capacitações técnicas ofertadas por instituições formais, redes de apoio entre mulheres empreendedoras e estratégias de autoformação.

Muitas mulheres aprenderam com mães e avós práticas relacionadas à produção de alimentos, como doces, pães e queijos. A G1, por exemplo, relata: “A minha mãe sempre foi doceira, sempre foi cozinheira, então isso já vem de família. E isso foi aflorando ainda mais: a vontade de fazer, de produzir e também de comercializar” (22:17 p 87 – 92 em G1).

Outra dimensão importante da formação do conhecimento ocorre por meio da prática cotidiana, concordando com Alidou e Niehof (2013). O conhecimento empírico, construído ao longo dos anos com base na experiência, aparece fortemente nos relatos. “Você percebe que o pé de pequi é sensível: se machucar, se jogar ele de qualquer jeito, quebrar os galhos, no ano seguinte ele sente muito [...] às vezes até morre” (22:59 p 670 – 690 em G1)

Ao relatar que o ferimento nas sementes durante o processamento contribuiu para a germinação acelerada, a G3 destaca também com base nas observações do dia a dia que podem resultar em melhorias nos processos produtivos.

Na verdade, a gente vai fazendo, vai vivendo e aprendendo. Uma aprende com a outra. Teve uma vez que eu acabei machucando as sementes, e isso fez com que elas germinassem mais rápido. A gente foi aprendendo com o tempo. Às vezes, acontece alguma coisa e a gente descobre que é bom. A gente processou, tirou a polpa da semente e acabou ferindo bastante ela. Eu coloquei num saquinho úmido, deixei três dias no sol e, quando tirei, já estava brotando. É uma



forma que funciona melhor, porque senão ela só fica com o vaginho e não faz muda. (24:16 p 141 – 159 em G3)

Essa aprendizagem não formal, construída coletivamente e baseada na tentativa e erro, demonstra a importância dos saberes locais e da inteligência prática no contexto das agroindústrias familiares.

Além disso, as gestoras acessam formações técnicas e capacitações oferecidas por diversas instituições públicas e privadas. A Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (Agraer) foi a mais citada entre as entrevistadas, sendo reconhecida pelo apoio contínuo e pelas orientações práticas fornecidas diretamente nas propriedades.

Além da Agraer, também foram mencionadas universidades como a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e a Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), bem como instituições de fomento e qualificação profissional, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Essas entidades são responsáveis por cursos e assessorias sobre boas práticas de manipulação de alimentos, controle de produção e vendas, nutrição, finanças, empreendedorismo, contribuindo significativamente para o desenvolvimento técnico e gerencial das gestoras.

As parcerias estabelecidas entre as gestoras e instituições de ensino superior têm se configurado como canais importantes de troca de saberes, apoio técnico e desenvolvimento de inovações produtivas. Um exemplo relevante é a interação com a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), que mantém vínculos com algumas agroindústrias por meio de projetos de extensão e pesquisa. Uma gestora relatou que participa de atividades em que há o uso compartilhado de uma cozinha experimental localizada dentro da universidade: “A UFMS é parte do projeto, que a gente tem uma cozinha lá dentro [...] essa cozinha beneficia a guavira. A gente pega a guavira lá com eles” (30:16 p 99 – 108 em G9)

Além do uso da estrutura física, essa parceria envolve também apoio técnico, orientações durante visitas às propriedades e até mesmo análises laboratoriais de qualidade dos produtos. “Eles já fizeram uma pesquisa de

qualidade [...] levaram para fazer controle de qualidade [...] com o pessoal da engenharia de alimentos” (41:24 p 101 – 112 em G9)

Essas ações reforçam a importância das universidades como espaços de apoio prático e científico para a qualificação das agroindústrias familiares. Ainda que não configurem parcerias institucionais formalizadas, essas colaborações se desenvolvem como trocas contínuas de saberes: “Não vamos dizer que é uma parceria, mas é uma troca de informações [...] sempre existia essa troca” (30:16 p 99 – 108 em G9).

Além da UFMS, foram citadas experiências com a UCDB, UEMS, UFGD e a participação em eventos como o Pantanal Tech, que favorecem o acesso a tecnologias, orientação especializada e visibilidade dos produtos locais.

A G4, por exemplo, destaca o apoio do Senar e da Agraer, bem como a parceria com o Instituto BioSistêmico (IBS) para realizar estudo científico sobre o leite produzido em sua propriedade: “Temos relatos de pessoas que tomaram o leite ou comeram o queijo e não passaram mal. Mas agora queremos uma comprovação científica de que esse leite realmente não faz mal” (25:14 p 133 – 146 em G4). No relato é possível observar que a formação das gestoras envolve uma construção gradual que combina saberes empíricos, orientações técnicas e iniciativas voltadas à certificação ou validação dos produtos.

Também é comum que as gestoras participem de redes de mulheres empreendedoras, que atuam como espaços coletivos de formação, troca de saberes e apoio mútuo. A G6 comenta sua participação em três redes diferentes em Dourados, onde circulam cursos, eventos e oportunidades de capacitação: “Continuo vinculada com as meninas, porque sempre aparece um curso, alguma coisa voltada pra gente” (27:8 p 91 em G6).

Outra estratégia formativa recorrente é o autoaprendizado, especialmente com o uso de materiais disponíveis na internet, como vídeos, textos e redes sociais. A G6 relata que, mesmo tendo feito apenas cursos básicos, acompanha muito conteúdo online e complementa sua formação com consultorias pontuais do Senar: “Eles me ajudam com algumas dicas, tiram dúvidas, mas são coisas simples” (27:37 p 642 – 663 em G6).

Além de buscar capacitação pessoal, algumas gestoras também são responsáveis por treinar novas colaboradoras, atuando como multiplicadoras de

conhecimento dentro de suas agroindústrias. A G7 relata: “Quando alguém nova entra, a gente precisa explicar tudo para ela, como é o processo, o que pode e o que não pode” (28:38 p 486 – 499 em G7).

Essa prática contribui para a continuidade e profissionalização da produção, com atenção à gestão de estoques e planejamento da quantidade de produtos para evitar desperdícios.

Por fim, vale destacar o papel da intuição e do dom pessoal como forma de conhecimento, frequentemente associado ao saber prático e ao fazer cotidiano. A G8 descreve como começou a produzir queijos de forma intuitiva, apenas depois buscando um curso técnico para validar e aperfeiçoar suas práticas: “Fiz um curso de queijo para aprender direitinho como fazer, para entender melhor o processo. Aí percebi que estava no caminho certo, que estava fazendo os queijos do jeito que minha intuição já indicava” (29:21 p 121 em G8).

Em síntese, o perfil formativo das gestoras de agroindústrias familiares é composto por uma rede ampla de fontes de conhecimento: herança familiar, prática empírica, formações técnicas institucionais, redes femininas de apoio, tecnologias digitais e saberes intuitivos. Essa diversidade formativa contribui para o fortalecimento da autonomia, da inovação e da gestão eficiente dos empreendimentos liderados por mulheres no meio rural.

## 6.5 COMPETÊNCIAS MAIS FREQUENTES

A análise das entrevistas mostra um conjunto de competências centrais presentes de forma frequente entre as mulheres gestoras em agroindústrias familiares. A Figura 7 apresenta um esquema conceitual das competências das mulheres gestoras em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, elaborado a partir da análise das entrevistas. O modelo segue o conceito de competências em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na dimensão conhecimentos, destacam-se os saberes tradicionais, que englobam conhecimentos herdados da família ou adquiridos intuitivamente, bem como o conhecimento empírico e a formação autodidata, complementados por capacitações técnicas e pelo apoio de redes institucionais.

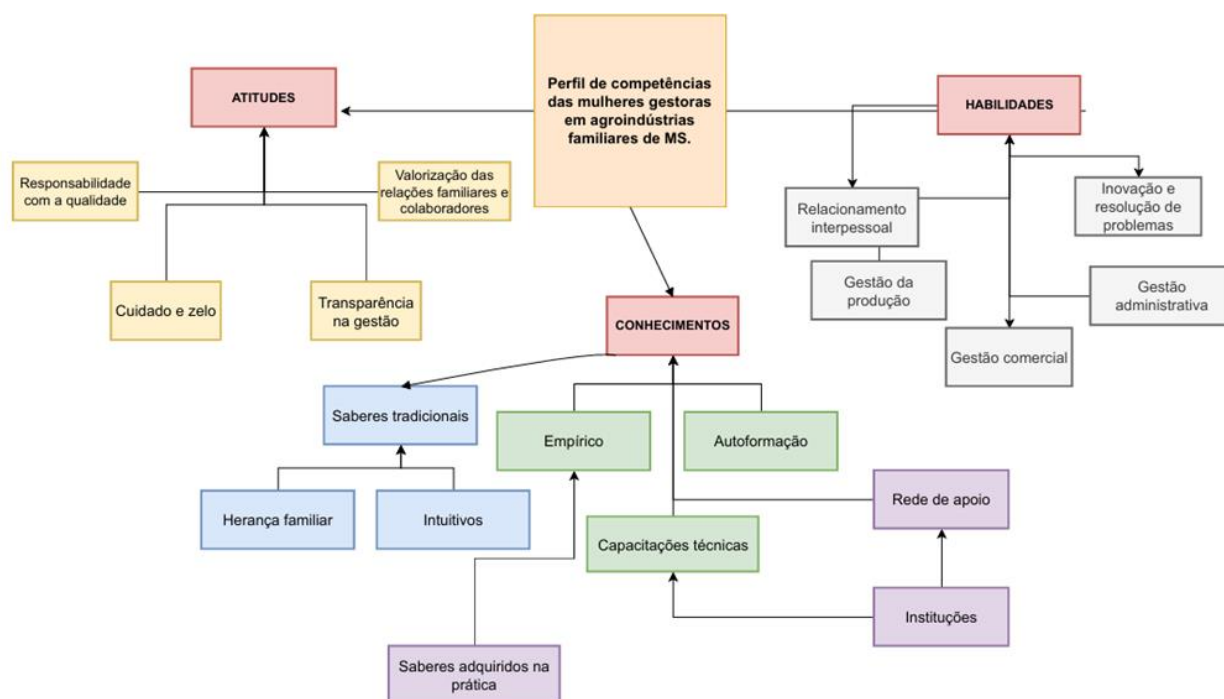
As habilidades referem-se às capacidades de gestão e operação das agroindústrias, incluindo o relacionamento interpessoal, gestão da produção, gestão administrativa, gestão comercial e inovação/resolução de problemas.

As atitudes envolvem comportamentos e valores relacionados à responsabilidade com a qualidade, cuidado e zelo, transparência na gestão e valorização das relações familiares e com colaboradores.

O esquema, portanto, sintetiza e organiza as ideias centrais extraídas das entrevistas, permitindo visualizar como os conhecimentos, habilidades e atitudes interagem para compor o perfil das mulheres gestoras, evidenciando o conjunto de competências que sustenta seu papel na gestão das agroindústrias familiares.

A Figura 7 apresenta os elementos centrais do perfil de competências, organizados segundo a tríade conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). A partir dessa estrutura, foi possível identificar as principais competências mais frequentes entre as gestoras.

Figura 7 – Elementos centrais segundo a tríade conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

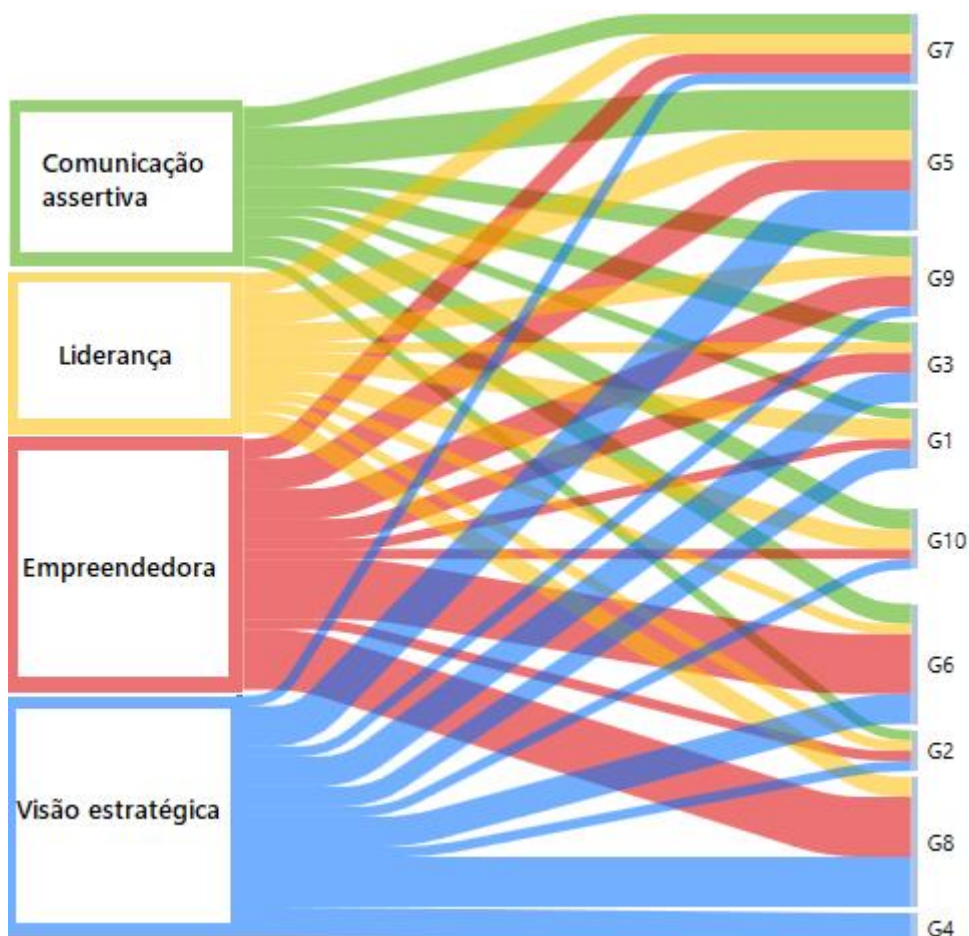


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A Figura “Elementos centrais segundo a tríade Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)” foi utilizada como ponto de partida para a elaboração dos códigos de análise, fornecendo uma estrutura inicial que orientou tanto a identificação quanto a classificação das competências durante o processo de análise. Com base nesses códigos, foram construídos os diagramas de Sankey, os quais permitem visualizar de forma clara a frequência/intensidade e a distribuição das competências entre as participantes.

Para facilitar a visualização dos resultados, o diagrama de Sankey foi dividido em dois gráficos distintos, apresentados na Figura 8 e 9. O primeiro apresenta as competências com maior frequência entre as participantes, identificadas como mais presentes no perfil das gestoras. O segundo, considerado uma continuidade do primeiro, exibe competências com frequência menor, permitindo observar com clareza a distribuição e intensidade das demais habilidades identificadas no estudo.

Figura 8 – Diagrama de Sankey: Competências mais frequentes nas gestoras de agroindústrias familiares pesquisadas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 8 representa a visualização dos resultados desta pesquisa, ao sintetizar as competências mais frequentes entre as mulheres gestoras entrevistadas. Por meio do diagrama de Sankey, observa-se que o perfil empreendedor foi a competência mais expressiva, sendo identificado em grande parte das participantes.

Essa competência foi percebida pela capacidade de identificar oportunidades, tomar iniciativa e buscar constantemente formas de agregar valor aos produtos e ao negócio. Em muitos casos, esse comportamento empreendedor foi impulsionado por fatores econômicos, especialmente a necessidade de gerar renda, como demonstra o relato da gestora de Bonito: “A iniciativa de começar a comercializar foi mesmo necessidade de ter uma renda” (24:29 p 349 – 352 em G3).

Ainda que motivadas por situações adversas, essas mulheres transformaram desafios em oportunidades, e a partir dessas motivações, as gestoras passaram a investir em melhorias na produção, diversificação de produtos e estratégias de comercialização.

A visão estratégica também apresentou ampla incidência, reforçando a capacidade das entrevistadas de planejar e agir com foco no futuro de seus empreendimentos. Embora o empreendedorismo tenha se mostrado mais expressivo entre as participantes, a visão estratégica foi identificada de forma consistente em todos os perfis, evidenciando sua relevância na gestão das agroindústrias familiares.

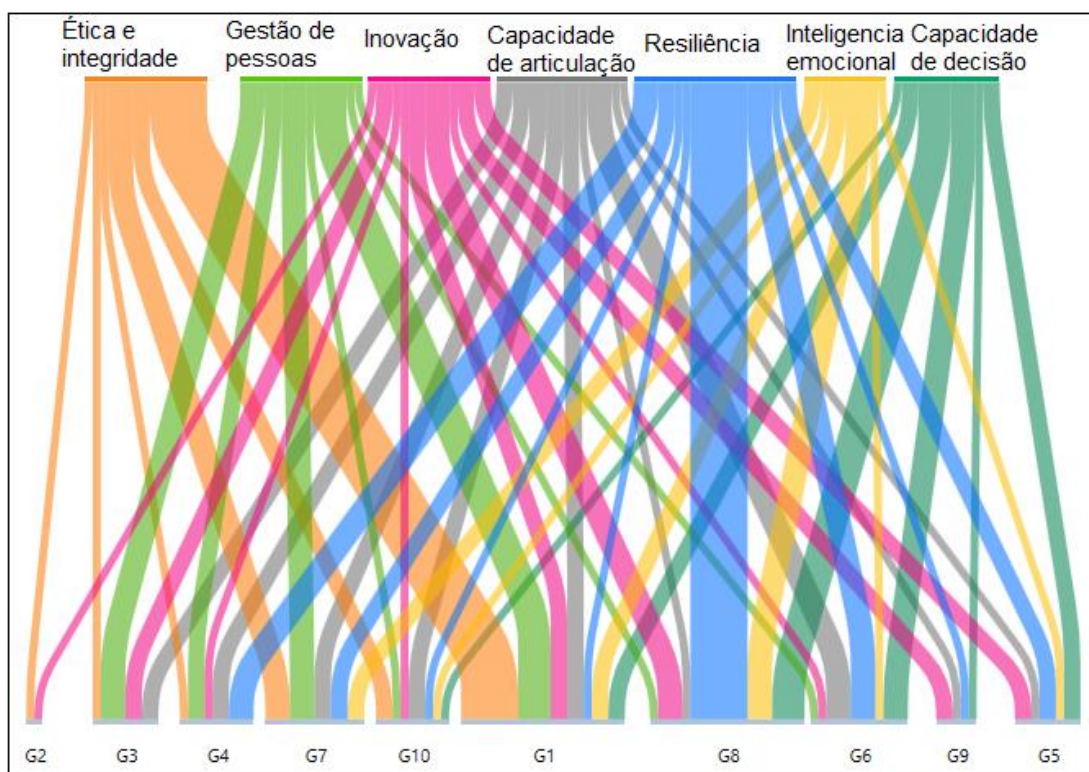
Essa competência manifesta-se na organização da produção, na busca por novos mercados, algumas delas encontraram no turismo rural uma alternativa promissora, como também na adequação às exigências sanitárias e legais, bem como na articulação com políticas públicas e iniciativas de apoio institucional.

Além dessas, destaca-se a comunicação assertiva, essencial para a condução das relações interpessoais, tanto no ambiente interno das agroindústrias tanto com familiares e colaboradores, quanto nas interações externas com clientes, parceiros e instituições. Essa competência favorece a construção de uma gestão baseada no diálogo, na escuta e na negociação.

A liderança também foi identificada de forma significativa, embora com menor frequência. Nesse caso, observa-se um modelo de liderança muitas vezes compartilhada e adaptada ao contexto familiar, que é construída por meio da confiança, do exemplo e da divisão estratégica de responsabilidades.

A Figura 9 complementa os principais achados da pesquisa ao ilustrar a distribuição das competências entre as gestoras entrevistadas.

Figura 9 (continuação) – Diagrama de Sankey: Principais competências identificadas nas gestoras de agroindústrias familiares



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A resiliência destaca-se por estar presente no perfil de quase todas as gestoras. Os relatos revelam trajetórias marcadas por desafios econômicos, políticos e sociais, que exigiram coragem, persistência e constante reinvenção. Apesar das dificuldades, as gestoras expressam um profundo sentimento de orgulho e respeito por suas trajetórias e de outras mulheres que também superaram obstáculos semelhantes. Mais do que resistência, a resiliência observada está atravessada por amor, compromisso e vontade de fazer dar certo, elementos que sustentam o empenho cotidiano na manutenção e crescimento das agroindústrias.

A capacidade de articulação também aparece com frequência, indicando o esforço ativo dessas mulheres em estabelecer redes de colaboração, buscar parcerias com instituições, integrar-se a grupos produtivos ou participar de associações e feiras.



A inovação e criatividade surgem como recursos importantes para a adaptação dos produtos, a diversificação da produção e a conquista de novos mercados. O uso de embalagens diferenciadas, o aproveitamento de recursos locais e o desenvolvimento de novos sabores e técnicas são alguns exemplos mencionados nas entrevistas.

A ética e a integridade também se fazem presentes nas falas das gestoras, refletindo um compromisso com práticas justas, com a transparência nas relações comerciais e com o respeito às pessoas envolvidas na cadeia produtiva, incluindo consumidores, colaboradores, parceiros e membros da família. Essa competência manifesta-se na forma como valorizam a qualidade artesanal dos produtos, a honestidade nas negociações e o reconhecimento dos saberes tradicionais transmitidos entre gerações. O cuidado com o outro, seja no ambiente interno da agroindústria ou nas interações externas, demonstra que a gestão vai além de aspectos técnicos, sendo sustentada por valores éticos e vínculos de confiança.

Ademais, embora tenham sido menos recorrentes nas entrevistas as competências: capacidade de decisão, inteligência emocional e gestão de pessoas e equipe, emergiram de forma pontual, geralmente associadas a situações específicas.

Embora a competência de gestão de pessoas e equipe tenha aparecido de forma menos recorrente no conjunto das entrevistas, alguns relatos evidenciam práticas de organização e condução das atividades que revelam sensibilidade e consciência sobre a importância das dinâmicas de convivência e colaboração no ambiente de trabalho.

No contexto das agroindústrias familiares, a gestão de pessoas ocorre de maneira informal e adaptada à realidade de cada núcleo familiar, sendo comum a divisão de tarefas com base nas habilidades individuais e na disponibilidade dos membros da família. Em muitos casos, filhos que não atuam diretamente no dia a dia da produção contribuem pontualmente, especialmente em atividades que exigem maior familiaridade com tecnologias ou processos mais recentes, apoiando os pais que, por vezes, enfrentam limitações relacionadas à idade ou à falta de domínio em determinadas áreas. Essa dinâmica evidencia uma forma particular de gestão, pautada na confiança e na colaboração.

As gestoras no geral reconhecem os conflitos familiares existentes nas agroindústrias como parte do processo, mas que apostam no diálogo para o fortalecer o trabalho em equipe. Ainda que não se tratem de práticas formalizadas, a gestão de pessoas é exercida de maneira intuitiva, baseada em vínculos afetivos e no esforço de manter um ambiente de trabalho harmonioso, em especial no convívio com os cônjuges, que muitas vezes dividem as responsabilidades da gestão e da produção.

Um exemplo disso é o reconhecimento das tensões naturais que surgem na convivência do dia-a-dia, mas também o esforço para manter uma boa relação e sintonia entre os envolvidos. Como expressa uma das gestoras de Dourados: “Tem, tem que ter sintonia [...] Trabalhar com pessoas é difícil [...] não é tudo mil maravilhas. [...], mas, assim, na maior parte das vezes, temos uma boa relação, sim” (22:36 p 367 – 381 em G1).

O mesmo acontece com a capacidade de decisão, embora presente em algumas entrevistas, apresentou menor recorrência em comparação a outras competências. Essa menor incidência pode estar relacionada, assim como o caso da liderança, ao fato de que, nas agroindústrias familiares, as decisões são frequentemente tomadas de forma compartilhada, especialmente entre cônjuges e outros membros da família.

O Quadro 4 a seguir apresenta trechos selecionados das entrevistas realizadas com as gestoras, dos quais exemplificam as competências identificadas na análise dos dados. Essas citações, expressas na linguagem própria das entrevistadas, destacam a manifestação concreta das competências no cotidiano da gestão.

Quadro 4 – Perfil de competências das mulheres gestoras de agroindústrias familiares com base em citações das entrevistadas

Competência	Citação das participantes	Referência
<b>Empreendedorismo</b>	“E pra você fazer um turismo rural, você não precisa aquela mega infraestrutura, não. Você vai se adaptando conforme o que você tem.”	(26:13 p 124–126 em G5)
<b>Visão estratégica</b>	“Tem que pensar lá na frente, porque senão o negócio morre. Então a gente vai analisando o que dá mais certo.”	(21:14 p 342–352 em G2)
<b>Comunicação assertiva</b>	“Eu sempre tento conversar, explicar, ver o lado do outro também. Tem que saber falar e escutar.”	(22:85 p 440–443 em G1)

<b>Liderança</b>	“Eu sou quem coordena, mas sempre escuto todos. A palavra final é minha, mas é construída junto.”	(19:03 p 309–319 em G1)
<b>Inovação</b>	“A gente viu que podia aproveitar a fruta de outra forma, aí surgiu a ideia de fazer geleia com sabor diferenciado.”	(24:12 p 712–724 em G6)
<b>Resiliência</b>	“Passamos por muita coisa, mas nunca pensamos em desistir. Tem amor envolvido e muita vontade de dar certo.”	(22:15 p 456–468 em G4)
<b>Ética</b>	“Muito importante, o respeito, a solidariedade, amizade do... o companheirismo. E saber ouvir também todos os lados. Tanto com os clientes daqui [...] Para manter, tentar manter a harmonia.”	(22:48 p 491–500 em G1)
<b>Gestão de pessoas</b>	“Tem atrito, claro, mas no geral a gente se entende bem. Tem união e conversa pra resolver.”	(22:36 p 367–381 em G1)
<b>Capacidade de decisão</b>	“Nem sempre eu decido sozinha. A gente discute junto, principalmente eu e meu marido.”	(20:03 p 312–326 em G2)
<b>Capacidade de articulação</b>	“Eu participei das reuniões com a prefeitura, com a assistência técnica... a gente tem que estar junto, porque senão não consegue nada. E aí a gente articula com outras mulheres também.”	(24:58 p 777–784 em G5)
<b>Inteligência emocional</b>	“Tem dia que a gente está cansada, estressada, mas tem que manter a calma. Eu já aprendi que se eu falar de cabeça quente, eu vou me arrepender depois. Então eu fico quieta, penso, e só depois que eu falo.”	(22:43 p 685–692 em G2)

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados desta pesquisa corroboram o que Nichele e Waquil (2011) destacam sobre a atuação feminina nas agroindústrias familiares. As competências identificadas se constroem na prática cotidiana, na interação com clientes, na participação em feiras e na articulação com associações, refletindo tanto os saberes tradicionais quanto o conhecimento do território. Dessa forma, observa-se que a experiência prática e o envolvimento direto nas atividades de gestão consolidam habilidades essenciais para o funcionamento e a continuidade das agroindústrias familiares.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender o perfil profissional de mulheres gestoras em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, analisando as competências mobilizadas em seu cotidiano, os processos de gestão adotados em seus empreendimentos e as origens e fontes de conhecimento que sustentam sua atuação.

Ao longo da investigação, foi possível identificar que essas mulheres exercem um papel central na condução das agroindústrias, conciliando conhecimentos empíricos e formais, vínculos familiares, valores culturais e estratégias de inovação e empreendedorismo.

A análise qualitativa dos dados revelou como mais frequentes o perfil empreendedor, a visão estratégica, a comunicação assertiva e liderança, seguida pela resiliência e a capacidade de inovação.

Essas competências se destacaram por sua presença frequente entre as gestoras entrevistadas, refletindo sua atuação proativa, capacidade de planejamento, habilidade comunicativa e adaptabilidade frente aos desafios do contexto rural. Além dessas, também emergiram com relevância competências como ética, capacidade de articulação, gestão de pessoas, inteligência emocional e tomada de decisão. Embora algumas delas tenham se mostrado de forma menos expressiva, contribuíram para evidenciar a complexidade e a pluralidade do perfil das mulheres à frente das agroindústrias familiares.

Os resultados mostraram que a gestão desses empreendimentos é fortemente marcada pela colaboração familiar, com divisão de tarefas baseada nas habilidades de cada membro. As decisões são, em grande parte, construídas de forma coletiva, embora a liderança feminina se destaque na condução dos negócios.

Destaca-se, ainda, o papel essencial das políticas públicas e das instituições de apoio técnico e educacional, que contribuem para a profissionalização, o fortalecimento da produção e o acesso a mercados.

Nesse contexto, propõe-se uma política pública para fortalecer mulheres gestoras de agroindústrias familiares, combatendo a concorrência desleal com produtores informais por meio de apoio à formalização, consultoria jurídica e técnica gratuita. A iniciativa incluiria subsídios de transporte e hospedagem para

participação em feiras, além da criação de redes de apoio presenciais e virtuais para troca de experiências e organização de compras coletivas. Programas de capacitação em marketing digital e e-commerce rural ampliariam a venda direta, enquanto a integração com o turismo rural, por meio de roteiros gastronômicos e culturais e parcerias com agências de turismo, valorizaria a produção local gerida por mulheres.

A forma como essas mulheres gerem as agroindústrias baseia-se em habilidades construídas na prática, nos conhecimentos adquiridos por meio da vivência e das relações sociais, além de atitudes fundamentadas em valores como ética, cuidado, solidariedade e compromisso, que influenciam diretamente o ambiente de trabalho e a gestão de pessoas e processos. Assim, este estudo reforça o papel central das mulheres e sua relevância para o desenvolvimento local e sustentável.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a diversidade de portes das agroindústrias analisadas, considerando que as entrevistadas não dispunham de informações exatas sobre a capacidade de produção, a qual varia de forma sazonal ao longo do ano. Ainda assim, foi possível identificar diferenças perceptíveis entre as agroindústrias, indicando que algumas agroindústrias apresentam maior escala produtiva do que outras, mesmo sem a exatidão dos dados quantitativos. Embora a amostra, composta por dez participantes, tenha revelado saturação teórica, algumas regiões do estado, especialmente as localizadas ao norte, não foram contempladas. Essa lacuna territorial pode ter restringido a representatividade dos resultados e influenciado as análises sobre as práticas de gestão e a percepção das competências das gestoras.

Para pesquisas futuras, sugere-se investigar comparativamente o perfil de competências de mulheres gestoras em diferentes regiões do país, considerando variações culturais, econômicas e de políticas públicas locais. Estudos longitudinais poderiam avaliar os efeitos da formalização e da integração com o turismo rural.

## REFERÊNCIAS

- ABAG - Associação Brasileira do Agronegócio. **Perfil da mulher no agronegócio brasileiro: sumário executivo 2016**. Disponível em: <https://abag.com.br/perfil-da-mulher-no-agronegocio-brasileiro-sumario-executivo-2016/>. Acesso em: 16 abr. 2024
- ABAG. **Perfil Todas as Mulheres do Agronegócio Brasileiro: Sumário Executivo 2017**. Disponível em: <https://abag.com.br/categoria/ieag/pesquisas/>. Acesso em: 05 abr. 2024.
- ABMRA - Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócio. **Mulheres do Agro querem mais diversidade, equidade e inclusão**. Disponível em: <https://abmra.org.br/mulheres-do-agro-querem-mais-diversidade-equidade-e-inclusao/>. Acesso em: 09 mai. 2024
- ADAMSON, M.; KELAN, E. K. 'Female Heroes': Celebrity Executives as Postfeminist Role Models. **British Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 981–996, out. 2019.
- ARAÚJO, M. P. S. N.; SANTOS, E. S. Ba. Pronaf Mulher e o empoderamento de trabalhadoras rurais. **Revista Desenvolvimento Social**, v. 18, n. 1, p. 135–147, 2016.
- ALI, M.; GRABARSKI, M. K.; KONRAD, A. M. Women in hospitality and tourism: a study of the top-down and bottom-up dynamics. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 34, n. 4, p. 1448–1469, 11 mar. 2022.
- ALIDOU, G. M.; NIEHOF, A. Gender Roles in Cotton Production and Management of Related Organizations in Benin. **Gender, Technology and Development**, v. 17, n. 3, p. 313–335, 1 jan. 2013.
- BAKER, M.; ALI, M.; FRENCH, E. The impact of women's representation on performance in project-based and non-project-based organizations. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 7, p. 872–883, out. 2019.
- BERTOLOZZI-CAREDIO, D. et al. Key steps and dynamics of family farm succession in marginal extensive livestock farming. **Jornal of Rural Studies**, v. 76, n. April, p. 131–141, 2020.
- BESEN, F.; PLEIN, C.; ANDRADE, M. Dinâmica da agroindústria familiar: estratégia de reprodução social e econômica da agricultura familiar (Family agroindustry as a family farming reproduction strategy). **Emancipação**, Ponta Grossa - PR, Brasil., v. 19, n. especial, p. 67–82, 2020. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/14576>. Acesso em: 14 out. 2025.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL. Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993. **Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 26 fev. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8629.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8629.htm). Acesso em: 4 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Estabelece os conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas à Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 25 jul. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm). Acesso em: 4 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 3.609, de 19 de dezembro de 2008. **Institui a Política Estadual de Fomento ao Turismo Rural no Estado de Mato Grosso do Sul**. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo de Negócios e Eventos: Orientações Básicas**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-publicacoes/segmentacao-do-turismo/turismo-de-negocios-e-eventos-orientacoes-basicas.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2024

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo rural: orientações básicas**. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2002. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-publicacoes/segmentacao-do-turismo/turismo-rural-orientacoes-basicas.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025

BRASIL, N.; SCHNEIDER, S. Anatomia dos mercados imersos: guia metodológico (Produto resultado de projeto de pesquisa “A dinâmica dos mercados agroalimentares no Rio Grande do Sul: mapeamento e análise socioeconômica”). **Porto Alegre. Recuperado em**, v. 6, 2020.

BRITO, L. M. P.; FRANÇA, D. S.; BARRETO, M. A.. Mulheres gestoras – qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho?. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 1, 2012.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–63, 2012. Disponível em: [revistauninter.com/revistaorganizacao sistematica/index.php/organizacaoSistematica/article/view/62](http://revistauninter.com/revistaorganizacao sistematica/index.php/organizacaoSistematica/article/view/62). Acesso em: 19 mai. 2025

BUSBY, G.; RENDLE, S. The Transition from Tourism on Farms to Farm Tourism. **Tourism Management**, 21, 635-642. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00011-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00011-X)

BUTTO, A.; DANTAS, I. **Autonomia e cidadania: políticas de organização produtiva para as mulheres no meio rural**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001. Disponível em: <https://www.gov.br/mda/pt-br/acervo-nucleo-de-estudos-agrarios/nead-outras-publicacoes-1/17-autonomia-e-cidadania-politicas-de-organizacao-produtiva-para-as-mulheres-no-meio-rural.pdf>. Acesso em: 20 mai 2024.

CALINAUD, V.; KOKKRANIKAL, J.; GEBBELS, M. Career Advancement for Women in the British Hospitality Industry: The Enabling Factors. **Work, Employment and Society**, v. 35, n. 4, p. 677–695, ago. 2021.

CAMPOS, R. P.; BORTOLOTTI, I. M.; GOMES, R. J. B.; GUTIERREZ, L. A. L.; FEHLAUER, T. J.; MIRANDA, S. Helena Galvão de. Produtos da sociobiodiversidade: potencial do agroextrativismo sustentável em Mato Grosso do Sul. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 26, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc0084r3vu2023l3ao>. Acesso em: 4 mai. 2025.

CAMPANHOLA, C.; SILVA, J. F. G. **O agroturismo como fonte de renda para o pequeno agricultor**. In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. (Org.). Turismo rural: ecologia, lazer e desenvolvimento. Bauru, SP: EDUSC, 2000. p. 145–180.

CATER, J. J.; JUSTIS, R. T. *The Dynamics of Family Business: The Role of Family Firms in Global Business and Economics*. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2010.

CASSIDY, A. Female successors in Irish family farming: four pathways to farm transfer. **Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement**, p. 238–253, 2019.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Mulheres no agronegócio**. Piracicaba: ESALQ-USP, 2019. Disponível em: [https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro\\_FINAL.pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_FINAL.pdf). Acesso em: 16 abr 2024.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Escolaridade é o fator que mais influenciou positivamente o salário da mulher no agro**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/cepea-escolaridade-e-o-fator-que-mais-influenciou-positivamente-o-salario-da-mulher-no-agro.aspx?>. Acesso em: 15 mai 2024.

CHOUDHARY, A. Is childcare cost a barrier to women managers' retention and progress at large firms? **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 41, n. 2, p. 241–253, 18 mar. 2022.

COOKE, F. L. Changing Lens: Broadening the Research Agenda of Women in Management in China. **Journal of Business Ethics**, v. 184, n. 2, p. 375–389, maio 2023.



CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. California: SAGE, 2015.

COSTANTINI, A. et al. Return to work after maternity leave: the role of support policies on work attitudes of women in management positions. **Gender in Management: An International Journal**, v. 36, n. 1, p. 108–130, 3 mar. 2021.

COUTINHO, H. P. M.; COUTINHO, H. R. M. **Turismo de eventos e sazonalidade**. 2007. Disponível em: <https://www.unirio.br/cch/escoladeturismologia/pasta-virtuais-de-docentes/joice-lavandoski/turismo-e-producao-de-eventos/textos-de-leitura-obrigatoria/leituras-para-aula-dia-27-3-19/Coutinho%20e%20Coutinho.%20Turismo%20de%20eventos%20e%20sazonalidade.%202007.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2 ed ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELORS, J. et al. Os quatro pilares da educação. **Educação: um tesouro a descobrir**, v. 4, p. 89-101, 1999.

DOUBELL, M.; STRUWIG, M. Perceptions of factors influencing the career success of professional and business women in south africa. n. 5, 2014.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. Acesso em: 22 jul. 2024, 2016

EMBRAPA. **Agroindústria familiar: aspectos a serem considerados na sua implantação**. 1. ed. Brasília, DF: Embrapa, 2017. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/165331/1/ABC-AGR-FAMILIAR-Agroindustria-familiar-aspectos-a-serem-considerados-na-sua-implantacao-ed-01-2017.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Mapa: **Embrapa e IBGE apresentam os dados sobre mulheres rurais**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/50779965/mapa-embrapa-e-ibge-apresentam-os-dados-sobre-mulheres-rurais>. Acesso em: 01 nov 2023.

EMBRAPA. **Observatório das Mulheres Rurais do Brasil, 2022**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/observatorio-das-mulheres-rurais-do-brasil>. Acesso em: 03 maio 2024.

FAO. **Histórias inspiradoras de mulheres rurais brasileiras são destaque em publicação da FAO Brasil**, 16 de março de 2022. Disponível em: <https://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/pt/c/1477254/>. Acesso em: 03 abr 2024.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GAZOLLA, M. Redefinindo as agroindústrias no Brasil: uma conceituação baseada em suas “condições alargadas” de reprodução social. **Revista IDeAS**,

Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 62-95, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://revistaideias.ufrj.br/ojs/index.php/ideias/article/view/109/108>. Acesso em: 14 out. 2025.

GIRELLI, S.; RANSOLIN, V. R.; BOUFLEUER, T. R.; FOSSÁ, J. L. A feira como espaço de visibilidade e valorização do trabalho de mulheres agricultoras. **COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional**, Taquara, v. 21, n. 1, p. [informe as páginas], jan./mar. 2024.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, p. 44-57, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Journal of Contemporary Administration**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 26 Aug. 2018.

FORBES. **Mulheres e tecnologia: agro se torna setor promissor para elas**. In: Forbes Agro, 27/07/23. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2023/07/mulheres-e-tecnologia-agro-se-torna-setor-promissos-para-elas/>. Acesso em: 13 maio 2024.

FROEHLICH, J. M.; BRITO, A. de S. **O turismo e a recriação das agroindústrias rurais tradicionais**. 2019. Disponível em: [https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/519/2019/10/Artigo\\_Citurdese-enviado.pdf](https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/519/2019/10/Artigo_Citurdese-enviado.pdf). Acesso em: 11 jun. 2024.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. Programa Ecoforte: fortalecimento das redes de agroecologia, extrativismo e produção orgânica. Brasília: FBB, 2021. Disponível em: <https://www.fbb.org.br>. Acesso em: 13 mai 2025.

GRAAFLAND, J. Women in management and sustainable development of SMEs: Do relational environmental management instruments matter? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 5, p. 2320–2328, set. 2020.

GRISA, C. **Políticas públicas para a Agricultura Familiar no Brasil: produção e institucionalização das ideias**. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade da UFRRJ. Rio de Janeiro, 2012.

HEREDIA, B. M. A. de; CINTRÃO, R. P. Gênero e acesso a políticas públicas no meio rural brasileiro. **Revista nera**, (8), 1–28. <https://doi.org/10.47946/rnera.v0i8.1443>

HURLEY, D.; CHOUDHARY, A. Factors influencing attainment of CEO position for women. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 4, p. 250–265, 6 jun. 2016.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agro 1995**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/20700-1995-1996-censoagro1995.html>. Acesso em: 25 mar 2024.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agro 2017:** Produtores. Disponível em: [https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/produtores.html](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html). Acesso em: 25 mar 2024.

IMASUL - Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul. **Pequenas propriedades de mais 10 municípios terão cadastro gratuito no CAR/MS.** Disponível em: <https://www.imasul.ms.gov.br/pequenas-propriedades-de-mais-10-municipios-terao-cadastro-gratuito-no-carms/>. Acesso em: 05 jul. 2024.

IMBURGIA, L. et al. Inclusive participation, self-governance, and sustainability: Current challenges and opportunities for women in leadership of communal irrigation systems. *Environment and Planning E: Nature and Space*, v. 4, n. 3, p. 886–914, set. 2021.

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Relação total de imóveis rurais.** Brasil. Abril, 2012. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/estrutura-fundiaria/regularizacao-fundiaria/estatisticas-cadastrais/file/1250-relacao-total-de-imoveis-rurais-brasil-abril-2012>. Acesso em: 07 maio 2024.

KARNOPP, E.; DOEGE, F.; DA SILVA, J. V. L.; UMANN, V. A. K. Agroindústrias familiares no Sul do Brasil: o território na perspectiva do desenvolvimento. **RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 2, n. 34, p. 4262, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21452/rde.v2i34.4262>. Acesso em: 14 out. 2025.

KNAPIK, J.; FERNANDES, B. H. R.; SALES, S. S. Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [online], vol. 20, n. 3, pp. 1122-1131, 2020. ISSN 1984-6657. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19713>. Acesso em: 17 jun. 2024.

LAMAS, F. M. **A evolução da agricultura do Brasil.** Embrapa. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/81665485/artigo---a-evolucao-da-agricultura-do-brasil>. Acesso em: 02 abr 2024.

LAMAS, F. M. **Desafios dos agricultores familiares de Mato Grosso do Sul.** Embrapa, 23 jul. 2024. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/91154588/artigo---desafios-dos-agricultores-familiares-de-mato-grosso-do-sul>. Acesso em: 30 mai 2025.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 254–270, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-31572010000200005>. Acesso em: 14 mai 2025

MAVIN, S. A. et al. Women managers, leaders and the media gaze: Learning from popular culture, autobiographies, broadcast and media press. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 5/6, p. 314–321, 4 jul. 2016.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MEROÑO-CERDÁN, Á. L.; LÓPEZ-NICOLÁS, C. Women in management: Are family firms somehow special? **Journal of Management & Organization**, v. 23, n. 2, p. 224–240, mar. 2017.

MIOR, L. C. **Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial**. [s.l.]: [s.n.], 2011. Disponível em: [https://nmd.ufsc.br/files/2011/05/Mior\\_Agricultura-familiar\\_agroindustria\\_e\\_developolvimento\\_territorial.pdf](https://nmd.ufsc.br/files/2011/05/Mior_Agricultura-familiar_agroindustria_e_developolvimento_territorial.pdf). Acesso em: 14 out. 2025.

MONTEIRO, A. P.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M.; AIBAR-GUZMÁN, B. Labour Practice, Decent Work and Human Rights Performance and Reporting: The Impact of Women Managers. **Journal of Business Ethics**, v. 180, n. 2, p. 523–542, out. 2022.

NICHELE, F. S.; WAQUIL, P. D. Agroindústria familiar rural, qualidade da produção artesanal e o enfoque da teoria das convenções. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 41, n. 12, p. 2227–2235, dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-84782011005000108>.

ONU MULHERES BRASIL. **Editais e oportunidades**. Brasília: ONU Mulheres, 2022. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br>. Acesso em: 13 maio 2025.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

PERRENOUD, P. **Construire les compétences dès l'école**. Paris: ESF, 1997.

RADA, N.; HELFAND, S.; MAGALHÃES, M. Agricultural productivity growth in Brazil: Large and small farms excel. **Food Policy**, v. 84, p. 176-185, 2019.

REIS, D. G.; BAPTISTA, L. Abordagem reflexiva sobre o turismo no espaço rural: vicissitudes conceituais em relação ao continente europeu e à realidade brasileira. Revista Turydes: **Turismo y Desarrollo**, n. 22, jun. 2017. 31 ago. 2025.

SALVADORI, S. L. **Potencial turístico de agroindústrias familiares como opção de desenvolvimento rural sustentável no município de Guaraniaçu/PR**. 2019. 118 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Marechal Cândido Rondon, 2019.

SAMIER, E.; ELKALEH, E. Towards a Model of Muslim Women's Management Empowerment: Philosophical and Historical Evidence and Critical Approaches. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 2, p. 47, 29 abr. 2021.

SEBRAE. **Quais são os perfis dos cargos da sua empresa.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-sao-os-perfis-dos-cargos-da-sua-empresa,397f7640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 mar 2024.

SEMADESC. **Panorama da Agricultura Familiar. Mato Grosso do Sul: Secretaria de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação.** Disponível em: <https://www.semadesc.ms.gov.br/panorama-da-agricultura-familiar/>. Acesso em: 07 out 2025

SILIPRANDI, E. **Mulheres e agroecologia: transformando o campo, as florestas e as pessoas.** Editora Ufrj, 2015.

SILVA, J. F. G.; VILARINHO, C.; DALE, P. J. **Turismo em áreas rurais: suas possibilidades e limitações no Brasil.** In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M.; FROEHLICH, J. M. (Org.). Turismo rural e desenvolvimento sustentável. Santa Maria, RS: Centro Gráfico, 1998. p. 11–47.

SCHWAMBACH, K. C. Mulheres rurais e políticas públicas: **perspectivas de gênero e desenvolvimento rural sustentável.** In: SILVA, Maria

SZNAJDER, M.; PRZEZBÓRSKA, L.; SCRIMGEOUR, F. **Agritourism.** Wallingford, UK: CABI, 2009. ISBN 978-1-84593-482-8.

SILVA, A. M.; SANTOS, E. V. M.; PONCIANO, Niraldo José. A Agroindústria Familiar Como Estratégia De Reprodução Socioeconômica E De Emancipação Feminina Em Linhares, Espírito Santo. **Extensão Rural**, v. 25, n. 1, p. 22-40, 2018.

SILVESTRE, R. P. Turismo rural na agricultura familiar – TRAF: oportunidades e desafios em relação às especificidades do setor de serviços. **Nativa**, 6(6), 668–674. <https://doi.org/10.31413/nativa.v6i6.6782>

VINNICOMBE, S.; MAVIN, S. Reflections on women's progress into leadership in the UK and suggested areas for future research. **Gender in Management: An International Journal**, v. 38, n. 2, p. 248–254, 22 mar. 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**, 2020.

ZACHOW, M.; PLEIN, C. A gestão como característica da agricultura familiar / Management as a characteristic of family agriculture. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 4, n. 6, p. 3318–3334, 2018.

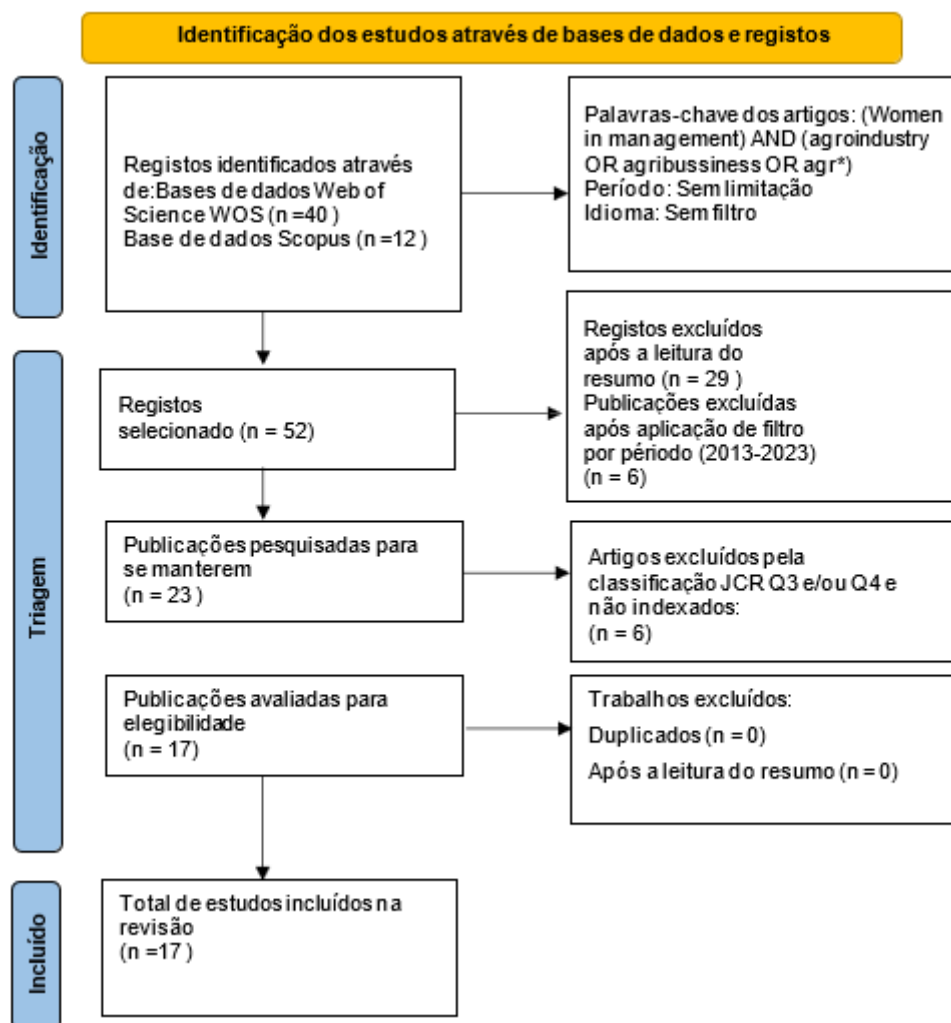
DOI: 10.34117/bjdv4n6-338. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/338>. Acesso em: 4 jul. 2024.

## APÊNDICE A – Fatores que impactam a carreira de mulheres gestoras

Fatores que impactam a carreira de mulheres gestoras			
	Fatores:	Natureza da contribuição:	Autores:
Fatores internos	Estruturas organizacionais	Acesso equitativo nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>CALINAUD,</li> <li>KOKKRANIKAL e GEBBELS (2021);</li> <li>COSTANTINI et al. (2021);</li> <li>ALI, GRABARSKI e KONRAD (2022);</li> <li>VINNICOMBE e MAVIN (2023);</li> </ul>
	Educação	Escolaridade / Programas educacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>ALIDOU e NIEHOF (2013)</li> <li>MAVIN et al. (2016)</li> </ul>
	Capacidade	<div>Disparidade de conhecimento</div> <div>Crenças de inferioridade da mulher</div> <div>Responsabilidades domésticas</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DOUBELL e</li> <li>STRUWIG (2014)</li> </ul>
Fatores externos	Barreiras sociais	Esteriótipos sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>VINNICOMBE e MAVIN (2023)</li> <li>COOKE (2023)</li> <li>SAMIER e ELKALEH (2021)</li> </ul>
	Barreiras estruturais	Estruturas sistêmicas e políticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>CHOUDHARY (2022)</li> <li>MONTEIRO, GARCÍA-SÁNCHEZ e AIBAR-GUZMÁN (2022)</li> <li>MAVIN et al. (2016)</li> <li>ADAMSON e KELAN (2019)</li> </ul>
	Maternidade	Estruturas sistêmicas, políticas e iniciativas do governo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>CHOUDHARY (2022)</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

## APÊNDICE B – Protocolo PRISMA



Fonte: Elaboração própria (2024).

### APÊNDICE C – Lista de autores e periódicos

Número	Ano	Autores	Título	Periódico	Quartil
1	2013	ALIDOU E NIEHOF	Gender Roles in Cotton Production and Management of Related Organizations in Benin	Gender, Technology and Development	Q2
2	2014	DOUBELL E STRUWIG	Perceptions Of Factors Influencing The Career Success Of Professional And Business Women In South Africa	South African Journal of Economic and Management Sciences	Q2
3	2016	MEROÑO-CERDÁN E LÓPEZ-NICOLÁS	Women in management: Are family firms somehow special?	Journal of Management & Organization	Q2
4	2016	HURLEY e CHOUDHARY	Factors influencing attainment of CEO position for women	Gender in Management	Q2
5	2016	MAVIN et al.	Women managers, Leaders and the media gaze	Gender in Management	Q2
6	2018	ADAMSON e KELAN	‘Female Heroes’: Celebrity Executives as Postfeminist Role Models	British Journal of Management	Q2
7	2020	BAKER, ALI e FRENCH	The impact of women’s representation on performance in project-based and non-project-based organizations	International Journal of Project Management	Q1
8	2020	CALINAUD, KOKKRANIKAL E GEBBELS	Career Advancement for Women in the British Hospitality Industry: The Enabling Factors	Sociology- The Journal of the British Sociological Association	Q1
9	2020	COSTANTINI et al.	Return to work after maternity leave: the role of support policies on work attitudes of women in management positions	Gender in Management	Q2
10	2020	GRAAFLAND	Women in management and sustainable development of SMEs: Do relational environmental	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Q1



			management instruments matter?		
11	2020	IMBURGIA et al.	Inclusive participation, self-governance, and sustainability: Current challenges and opportunities for women in leadership of communal irrigation systems	Environment and Planning E: Nature and Space	Q2
12	2021	CHOUDHARY	Is childcare cost a barrier to women managers' retention and progress at large firms?	Equality, Diversity and Inclusion	Q1
13	2021	SAMIER e ELKALEH	Towards a Model of Muslim Women's Management Empowerment: Philosophical and Historical Evidence and Critical Approaches	Administrative sciences	Q2
14	2022	ALI, GRABARSKI E KONRAD	Women in hospitality and tourism: a study of the top-down and bottom-up dynamics	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Q1
15	2022	MONTEIRO, GARCÍA-SÁNCHEZ e AIBAR-GUZMÁN	Labour Practice, Decent Work and Human Rights Performance and Reporting: The Impact of Women Managers	Journal of Business Ethics	Q1
16	2023	COOKE	Changing Lens: Broadening the Research Agenda of Women in Management in China	Journal of Business Ethics	Q1
17	2023	VINNICOMBE E MAVIN	Reflections on women's progress into leadership in the UK and suggested areas for future research	Gender in Management	Q2

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

## APÊNDICE D – TCLE (Termo de consentimento e livre esclarecimento)

### TCLE -TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO

Estou sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), da pesquisa denominada “O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA MULHER GESTORA EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE MATO GROSSO DO SUL”, a pesquisa será realizada com mulheres gestoras de agroindústrias familiares situadas no estado de Mato Grosso do Sul, que comercializam sua produção em diversos canais de distribuição como feiras, eventos, para o turismo rural, entre outros. A pesquisa será conduzida por Larissa dos Santos Barros Tsuji, discente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados, supervisionada pela docente Profª.Drª Erlaine Binotto. Declaro que estou ciente aos pontos citados a baixo:

1. Esta pesquisa busca compreender as competências que compõem o perfil de mulheres gestoras de agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, irá analisar a estrutura de gestão e a participação dos membros familiares nos negócios; buscar compreender os processos de gestão adotados por mulheres gestoras nas agroindústrias; Identificar as competências das mulheres gestoras em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul; analisar como as mulheres percebem o acesso as políticas públicas e comparar os elementos presentes no perfil das mulheres gestoras em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul com os presentes na literatura.
2. Para atingir estes objetivos, serão realizadas entrevistas semiestruturadas, agendadas conforme a disponibilidade dos participantes, podendo ser realizada de forma presencial ou através de encontro on-line via plataforma Google Meet.
3. Concordo em responder as perguntas propostas no roteiro de entrevista e estou ciente que para participar da pesquisa será necessário apenas responder as perguntas dirigidas a mim pelo pesquisador.
4. A minha contribuição para esta pesquisa é importante para ampliar o conhecimento sobre o perfil de competências da mulher gestora em agroindústrias familiares de mato grosso do sul.
5. Por se tratar de uma participação voluntária, estou ciente que não serei remunerado. Minha participação não é obrigatória e a qualquer momento posso retirar meu consentimento e optar por não participar, sem nenhum prejuízo.

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador

1. A participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas. Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa

com Seres Humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Mas, caso ocorram desconfortos mínimos durante a pesquisa, como o sentimento de arrependimento ou constrangimento ao responder qualquer pergunta, o participante tem o direito de ser indenizado nos termos da lei vigente pelo dano ocorrido, e o pesquisador tomará medidas para reparar qualquer desconforto resultante da participação.

2. Os dados coletados serão mantidos confidenciais e não serão individualmente divulgados, assegurando a privacidade da participação. Nenhum membro da equipe de pesquisa compartilhará informações pessoais ou residenciais dos participantes. A pesquisadora se compromete a compartilhar os resultados de maneira consolidada no meio acadêmico, garantindo o anonimato dos participantes durante a divulgação.
3. Para notificação de qualquer situação relacionada a ética ou para esclarecer dúvidas sobre o projeto e minha participação, deverei entrar em contato com as pesquisadoras responsáveis: Larissa dos Santos Barros Tsuji e Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Erlaine Binotto, do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFGD, Rodovia Dourados/Itahum, Km 12 - Unidade II | Caixa Postal: 364 | Cep: 79.804-970, e-mail: laridsb@hotmail.com ou telefone: (67) 99917-9795. Posso também procurar o Comitê de Ética e Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFGD através do email do CEP/UFGD: cep@ufgd.edu.br ou pelo telefone: (67) 3410-2853.

#### CRITÉRIOS DE INCLUSÃO:

Os participantes da pesquisa devem ter 18 anos ou mais; serem mulheres gestoras em agroindústrias familiares, localizadas no Estado de Mato Grosso do Sul, podendo ter gestão compartilhada com outros membros da família.

#### DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE

A entrevista será realizada presencialmente ou através de encontros on-line via plataforma Google Meet (a depender da disponibilidade dos participantes), por esse motivo minha participação estará condicionada ao aceite do convite assinalando (ou confirmando por voz) abaixo a opção:

Diante dos esclarecimentos prestados, concordo em participar como voluntário (a) da pesquisa: O Perfil de competências da mulher gestora em agroindústrias familiares de Mato Grosso Do Sul.

- ☐ Declaro que concordo em participar, como voluntário (a) desta pesquisa.  
☐ Não concordo em participar desta pesquisa.

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador

## APÊNDICE E – Parecer Consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DA MULHER GESTORA EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE MATO GROSSO DO SUL

**Pesquisador:** LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 81347024.8.0000.5160

**Instituição Proponente:** Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.993.141

#### Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2373911, de 04/07/2024). Essa informação é retirada do rodapé do arquivo PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO.

#### 1. Introdução

Nos últimos 40 anos, o agronegócio brasileiro evoluiu contribuindo para garantir segurança alimentar, criar indústrias, gerar empregos e renda. Na região Centro-Oeste, a ocupação do Cerrado, juntamente com avanços científicos e o fluxo migratório de agricultores, impulsionaram um grande crescimento da produtividade e diversificação das culturas, resultando no desenvolvimento regional (Lamas, 2023). Em 2023, o agronegócio representou 23,8% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (Cepea, 2024). Neste mesmo ano, Mato Grosso do Sul registrou o maior crescimento do PIB do agronegócio entre os estados brasileiros, com uma taxa de 32% (Semadesc, 2024). Segundo a pesquisa realizada pelo Cepea (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada), houve o aumento na participação das mulheres no mercado de trabalho do agronegócio, entre 2004 e 2015, resultando no crescimento da participação feminina, de 24,1% para 28%. Esse aumento foi mais significativo entre 2009 e 2013, na categoria de empregadas com carteira de trabalho assinada (Cepea, 2018). Ademais

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**Telefone:** (67)3410-2853

**CEP:** 79.825-070

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

diferenciando-se assim dos produtos industriais padronizados. Ademais é comum essas mulheres se organizarem em grupos, como associações, cooperativas, sindicatos e redes de economia solidária (Embrapa, 2017). Em Mato Grosso do Sul, as mulheres além da produção e fornecimento de alimentos para a população, também contribuem com a região de forma sustentável, através da conservação dos ecossistemas do Pantanal e Cerrado (ECOIA, 2021). Silveira et al. (2019) destacam também a importância das unidades produtivas no turismo rural como sendo uma forma do turista interagir com o ambiente rural, sejam elas diversos tipos de atividades, serviços turísticos diferenciados, além da comercialização de artesanato e de produtos agropecuários transformados ou in natura. Em 2008, foi criada a Lei nº 3.609 de 19/12/2008, que institui a Política Estadual de Fomento ao Turismo Rural no Estado de Mato Grosso do Sul, a definição de turismo rural presente na lei enfatiza o compromisso das atividades turísticas com a produção agropecuária, a valorização dos produtos e serviços locais, bem como o resgate e promoção do patrimônio cultural e natural das comunidades rurais. Ademais, a política estabelecida visa não apenas ao planejamento e fomento do turismo rural, mas também ao desenvolvimento, impulso e divulgação das potencialidades do setor rural, buscando assim promover o conhecimento e a valorização do meio rural pela sociedade (Brasil, 2008). Essa preocupação com o desenvolvimento do turismo rural pode representar contribuição na comercialização dos produtos de agroindústrias familiares. Estas têm desempenhado um papel central na produção de alimentos, englobando a fabricação de doces, pães, bolos, biscoitos, embutidos, derivados do leite e outros. Diante disso, surge a importância em discutir questões de gênero e a emancipação financeira das mulheres, como também reconhecer e valorizar o trabalho desempenhado por elas e como isso afeta suas posições sociais, políticas e econômicas (Silva; Santos; Ponciano, 2018). Para o desenvolvimento e empoderamento das mulheres no mercado de trabalho, compreender o perfil de competências é fundamental. Isso evidencia as qualidades das gestoras e destaca o valor que elas agregam às suas organizações. A competência profissional, composta por conhecimentos, habilidades e atitudes, permite que uma pessoa realize um trabalho de alta qualidade, reforçando a importância de identificar e promover essas características nas mulheres em posições de liderança (Knapik, Fernandes e Sales, 2020). De acordo com Fleury e Fleury (2004), essa competência envolve a atitude ao agir de maneira responsável e reconhecida, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico, além de valor social ao indivíduo. Ademais, a competência é tida como a junção de aptidões, que são talentos naturais suscetíveis de aprimoramento, as habilidades, que são a

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**Telefone:** (67)3410-2853

**CEP:** 79.825-070

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

aplicação prática desses talentos, como também os conhecimentos, que são as informações necessárias para desempenhar uma tarefa (McClelland, 1973). Nesse contexto, a presente pesquisa tem como foco as mulheres envolvidas na gestão de agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, com ênfase na comercialização de sua produção em diversos canais de distribuição como feiras, eventos, para o turismo rural, entre outros. Diante desse cenário, surge como questão de pesquisa: Quais são os elementos de competências presentes no perfil das mulheres que atuam na gestão de agroindústrias familiares em Mato Grosso do Sul?

**1.2 JUSTIFICATIVA** Considerando que o perfil profissional envolve diversos aspectos que habilitam alguém para uma função específica, como responsabilidades, conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes (Sebrae, 2016). Conhecer o perfil das mulheres gestoras em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul pode resultar em um aumento de sua participação na gestão de negócios rurais, nas oportunidades de comercialização de produtos e no acesso a políticas públicas, além de ser um importante passo para promover a igualdade de gênero nesse setor, podendo trazer benefícios como inovação, sustentabilidade ambiental, aumento na oferta de emprego, melhorias na qualidade de vida e aumento da renda, entre outros aspectos. O turismo rural surge como uma oportunidade para as agroindústrias familiares aumentarem sua renda, apesar de ainda ser pouco explorado devido a recursos financeiros e tempo para receber os turistas. Esse potencial se deve, em grande parte, à capacidade da gastronomia de se destacar como um diferencial na interação com os turistas, tornando-se um atrativo significativo (Salvadori, 2019). Além disso, conforme observado por Arroyo et al. (2019), o turismo rural não só proporciona benefícios econômicos, mas também impacta positivamente em diversos aspectos do empoderamento feminino, incluindo aspectos econômicos, psicológicos, sociais e políticos. As mulheres envolvidas nessas atividades podem obter não apenas uma fonte de renda e autonomia, mas também fortalecer suas relações interpessoais e aumentar sua participação nos processos decisórios da comunidade. Em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente ao ODS 5 "Igualdade de gênero", a pesquisa é justificada com base no item 5.5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 5), que busca assegurar a participação plena e efetiva das mulheres, além da igualdade de oportunidades para liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. Em conformidade com a Diretriz "Desenvolvimento Econômico" do Plano Plurianual (PPA 2020-2023) do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, especialmente enfocando a inclusão das mulheres na geração de emprego e renda por meio da diversificação e intensificação da produção no ambiente rural,

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**CEP:** 79.825-070

**Telefone:** (67)3410-2853

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br



## UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

estabelecendo assim uma conexão com o agronegócio. Este projeto de pesquisa foi desenvolvido integrado a Chamada da Fundect Nº 10/2022 - Mulheres na Ciência Sul-Mato-grossense, intitulado “Elementos do processo de construção dos perfis das mulheres que atuam na gestão do agronegócio em Mato Grosso do Sul”.

### 2. Hipótese

Para o desenvolvimento e empoderamento das mulheres no mercado de trabalho, compreender o perfil de competências é fundamental. Isso evidencia as qualidades das gestoras e destaca o valor que elas agregam às suas organizações. A competência profissional, composta por conhecimentos, habilidades e atitudes, permite que uma pessoa realize um trabalho de alta qualidade, reforçando a importância de identificar e promover essas características nas mulheres em posições de liderança (Knapik, Fernandes e Sales, 2020). De acordo com Fleury e Fleury (2004), essa competência envolve a atitude ao agir de maneira responsável e reconhecida, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico, além de valor social ao indivíduo. Ademais, a competência é tida como a junção de aptidões, que são talentos naturais suscetíveis de aprimoramento, as habilidades, que são a aplicação prática desses talentos, como também os conhecimentos, que são as informações necessárias para desempenhar uma tarefa (McClelland, 1973). Nesse contexto, a presente pesquisa tem como foco as mulheres envolvidas na gestão de agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, com ênfase na comercialização de sua produção em diversos canais de distribuição como feiras, eventos, para o turismo rural, entre outros. Diante desse cenário, surge como questão de pesquisa: Quais são os elementos de competências presentes no perfil das mulheres que atuam na gestão de agroindústrias familiares em Mato Grosso do Sul?

### 3. Metodologia Proposta

Para compreender as competências que compõem o perfil de mulheres gestoras de agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, conforme proposto na pesquisa, será adotada uma abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2017), essa abordagem permite extrair informações ricas e detalhadas a partir das interações com as participantes, proporcionando uma compreensão e análise mais robusta das dinâmicas e dos elementos presentes no perfil das gestoras a partir de suas próprias perspectivas. Foram coletados contatos de 15 mulheres gestoras em agroindústrias familiares de diversas cidades de Mato Grosso do Sul, incluindo

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**Telefone:** (67)3410-2853

**CEP:** 79.825-070

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

Campo Grande, Dourados, Bonito, Maracaju, Naviraí, entre outras. Esses contatos foram obtidos em feiras e eventos relacionados à agricultura familiar e ao turismo rural. A partir deste conjunto inicial de contatos, as entrevistas serão iniciadas e poderão se expandir para outros grupos, utilizando a metodologia da bola de neve. Esse processo continuará até alcançar a saturação teórica, sem a definição prévia de um número específico de respondentes para a pesquisa. O critério inicial para a seleção das participantes envolveu uma abordagem preliminar para identificação e obtenção de autorização para contato e entrevista, focando em mulheres que se enquadravam no perfil delineado pelo projeto de pesquisa. Os critérios pré-estabelecidos incluíam serem gestoras em agroindústrias familiares, ou seja, que participam da tomada de decisão em algum processo dentro da propriedade, podendo ter a gestão compartilhada com cônjuge ou outros membros da família. A coleta de dados será por meio de entrevistas semiestruturadas, os dados serão transcritos e analisados. Conforme delineado por Bertolozzi-Caredio et al. (2020), será elaborado um arranjo conceitual sobre a temática em estudo. O roteiro de entrevistas, foi criado com base na literatura, passou por uma fase de pré-teste e foi ajustado conforme necessário para atender aos objetivos da pesquisa e ao contexto das participantes. Para a realização das entrevistas com mulheres gestoras de agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, será explicado o propósito da entrevista e coletadas as informações, com o devido consentimento das participantes. O roteiro é dividido em dois blocos: o primeiro bloco contém perguntas para levantar os dados demográficos das gestoras e de suas propriedades rurais; o segundo bloco busca compreender as competências que compõem o perfil de mulheres gestoras, além de analisar a estrutura de gestão e a participação dos membros familiares nos negócios, a comercialização de seus produtos e as percepções sobre a obtenção de créditos de políticas públicas. Por fim, será relacionados os achados da literatura, provenientes de uma revisão sistemática, que serão relacionados aos resultados da pesquisa. Com o apoio do software ATLAS.ti, os dados serão codificados para atender aos objetivos propostos, adotando-se as codificações iniciais conforme a Grounded Theory - GT (Teoria Fundamentada em Dados). O processo vai abranger as etapas de codificação aberta e axial, conforme a abordagem de Corbin e Strauss (2015). Na codificação aberta será possível através de fragmentos do texto identificar elementos de competência do perfil das mulheres entrevistadas, como as características, habilidades pessoais, conhecimentos e atitudes, além de suas experiências e perspectivas na gestão de agroindústrias familiares. Ademais, analisar a participação dos membros familiares nos negócios, a comercialização de seus produtos em diferentes canais de distribuição, e em como

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**CEP:** 79.825-070

**Telefone:** (67)3410-2853

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

elas percebem o acesso as políticas públicas. Segundo Corbin e Strauss (2015) com a codificação axial criar categorias e subcategorias com o agrupamento das codificações abertas, possibilitando uma estrutura lógica para o entendimento do perfil da mulher gestora.

#### 4. Metodologia de Análise de Dados

Com o apoio do software ATLAS.ti, os dados serão codificados para atender aos objetivos propostos, adotando-se as codificações iniciais conforme a Grounded Theory - GT (Teoria Fundamentada em Dados). O processo vai abranger as etapas de codificação aberta e axial, conforme a abordagem de Corbin e Strauss (2015). Na codificação aberta será possível através de fragmentos do texto identificar elementos de competência do perfil das mulheres entrevistadas, como as características, habilidades pessoais, conhecimentos e atitudes, além de suas experiências e perspectivas na gestão de agroindústrias familiares. Ademais, analisar a participação dos membros familiares nos negócios, a comercialização de seus produtos em diferentes canais de distribuição, e em como elas percebem o acesso as políticas públicas. Segundo Corbin e Strauss (2015) com a codificação axial criar categorias e subcategorias com o agrupamento das codificações abertas, possibilitando uma estrutura lógica para o entendimento do perfil da mulher gestora.

#### 5. Critério de Inclusão

Os participantes da pesquisa devem ter 18 anos ou mais;  
serem mulheres gestoras em agroindústrias familiares, localizadas em Estado de Mato Grosso do Sul, podendo ter gestão compartilhada com outros membros da família.

#### 6. Critério de Exclusão

Não informado.

#### Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Compreender as competências que compõem o perfil de mulheres gestoras de agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul.

Objetivo Secundário:

1) Analisar a estrutura de gestão e a participação dos membros familiares nos negócios;

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**CEP:** 79.825-070

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**Telefone:** (67)3410-2853

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

- 2) Compreender os processos de gestão adotados por mulheres gestoras nas agroindústrias;
- 3) Identificar as competências das mulheres gestoras em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul;
- 4) Analisar como as mulheres percebem o acesso as políticas públicas;
- 5) Comparar os elementos presentes no perfil das mulheres gestoras em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul com os presentes na literatura.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

##### **Riscos:**

Por se tratar de uma participação voluntária, estou ciente que não serei remunerado. Minha participação não é obrigatória e a qualquer momento posso retirar meu consentimento e optar por não participar, sem nenhum prejuízo. A participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas. Os procedimentos adotados obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Mas, caso ocorram desconfortos mínimos durante a pesquisa, como o sentimento de arrependimento ou constrangimento ao responder qualquer pergunta, o participante tem o direito de ser indenizado nos termos da lei vigente pelo dano ocorrido, e o pesquisador tomará medidas para reparar qualquer desconforto resultante da participação. Os dados coletados serão mantidos confidenciais e não serão individualmente divulgados, assegurando a privacidade da participação. Nenhum membro da equipe de pesquisa compartilhará informações pessoais ou residenciais dos participantes. A pesquisadora se compromete a compartilhar os resultados de maneira consolidada no meio acadêmico, garantindo o anonimato dos participantes durante a divulgação.

##### **Benefícios:**

O aumento da participação feminina na gestão de negócios rurais, nas oportunidades de comercialização de produtos e no acesso a políticas públicas, além de promover a igualdade de gênero no agronegócio, podendo trazer benefícios como inovação, sustentabilidade ambiental, aumento na oferta de emprego, melhorias na qualidade de vida e aumento da renda, entre outros aspectos.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Para compreender as competências que compõem o perfil de mulheres gestoras de

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**CEP:** 79.825-070

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**Telefone:** (67)3410-2853

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, conforme proposto na pesquisa, será adotada uma abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2017), essa abordagem permite extrair informações ricas e detalhadas a partir das interações com as participantes, proporcionando uma compreensão e análise mais robusta das dinâmicas e dos elementos presentes no perfil das gestoras a partir de suas próprias perspectivas. Foram coletados contatos de 15 mulheres gestoras em agroindústrias familiares de diversas cidades de Mato Grosso do Sul, incluindo Campo Grande, Dourados, Bonito, Maracaju, Naviraí, entre outras. Esses contatos foram obtidos em feiras e eventos relacionados à agricultura familiar e ao turismo rural. A partir deste conjunto inicial de contatos, as entrevistas serão iniciadas e poderão se expandir para outros grupos, utilizando a metodologia da bola de neve. Esse processo continuará até alcançar a saturação teórica, sem a definição prévia de um número específico de respondentes para a pesquisa. O critério inicial para a seleção das participantes envolveu uma abordagem preliminar para identificação e obtenção de autorização para contato e entrevista, focando em mulheres que se enquadravam no perfil delineado pelo projeto de pesquisa. Os critérios pré-estabelecidos incluíam serem gestoras em agroindústrias familiares, ou seja, que participam da tomada de decisão em algum processo dentro da propriedade, podendo ter a gestão compartilhada com cônjuge ou outros membros da família. A coleta de dados será por meio de entrevistas semiestruturadas, os dados serão transcritos e analisados. Conforme delineado por BertolozziCaredio et al. (2020), será elaborado um arranjo conceitual sobre a temática em estudo. O roteiro de entrevistas, foi criado com base na literatura, passou por uma fase de pré-teste e foi ajustado conforme necessário para atender aos objetivos da pesquisa e ao contexto das participantes. Para a realização das entrevistas com mulheres gestoras de agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul, será explicado o propósito da entrevista e coletadas as informações, com o devido consentimento das participantes. O roteiro é dividido em dois blocos: o primeiro bloco contém perguntas para levantar os dados demográficos das gestoras e de suas propriedades rurais; o segundo bloco busca compreender as competências que compõem o perfil de mulheres gestoras, além de analisar a estrutura de gestão e a participação dos membros familiares nos negócios, a comercialização de seus produtos e as percepções sobre a obtenção de créditos de políticas públicas. Por fim, será relacionados os achados da literatura, provenientes de uma revisão sistemática, que serão relacionados aos resultados da pesquisa. Com o apoio do software ATLAS.ti, os dados serão codificados para atender aos objetivos propostos, adotando-se as codificações iniciais conforme a Grounded Theory - GT (Teoria Fundamentada em Dados). O processo vai abranger as etapas de

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**CEP:** 79.825-070

**Telefone:** (67)3410-2853

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

codificação aberta e axial, conforme a abordagem de Corbin e Strauss (2015). Na codificação aberta será possível através de fragmentos do texto identificar elementos de competência do perfil das mulheres entrevistadas, como as características, habilidades pessoais, conhecimentos e atitudes, além de suas experiências e perspectivas na gestão de agroindústrias familiares. Ademais, analisar a participação dos membros familiares nos negócios, a comercialização de seus produtos em diferentes canais de distribuição, e em como elas percebem o acesso as políticas públicas. Segundo Corbin e Strauss (2015) com a codificação axial criar categorias e subcategorias com o agrupamento das codificações abertas, possibilitando uma estrutura lógica para o entendimento do perfil da mulher gestora.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide ¿Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações¿.

**Recomendações:**

Vide ¿Conclusões ou Pendências ou Lista de Inadequações¿.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

¿Não há óbices éticos¿.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o CEP/UFGD, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 510 de 2016, na Resolução CNS nº 466 de 2012 e na Norma Operacional nº 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela APROVAÇÃO do referido protocolo de pesquisa.

Conforme orientações das resoluções vigentes que regem a ética em pesquisa com seres humanos:

- \* o pesquisador deve comunicar qualquer evento adverso imediatamente ao Sistema CEP/CONEP;
- \* O pesquisador deve apresentar relatório parcial e final ao Sistema CEP/CONEP.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2373911.pdf	04/07/2024 21:02:30		Aceito
Cronograma	Cronograma_execucao.pdf	04/07/2024	LARISSA DOS	Aceito

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**CEP:** 79.825-070

**Telefone:** (67)3410-2853

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

Cronograma	Cronograma_execucao.pdf	21:00:46	SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Orçamento	Custo_projeto.pdf	04/07/2024 20:59:52	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	CEP_projeto.pdf	04/07/2024 20:51:07	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Outros	Roteiro.pdf	04/07/2024 20:40:58	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	04/07/2024 20:39:18	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Outros	Resolucao.pdf	04/07/2024 20:38:00	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	04/07/2024 20:34:17	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2373911.pdf	04/07/2024 11:16:15		Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Documento_Infraestrutura.pdf	04/07/2024 11:15:39	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Outros	DECLARACAO_DE_COMPROMISSO.pdf	02/07/2024 16:07:39	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_Larissa.pdf	01/07/2024 15:44:23	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_Larissa.pdf	01/07/2024 15:44:23	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Recusado
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinado.pdf	01/07/2024 15:38:47	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinado.pdf	01/07/2024 15:38:47	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Recusado
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	01/07/2024 15:34:22	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	01/07/2024 15:34:22	LARISSA DOS SANTOS BARROS TSUJI	Recusado

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**CEP:** 79.825-070

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**Telefone:** (67)3410-2853

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
GRANDE DOURADOS - UFGD



Continuação do Parecer: 6.993.141

Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	01/07/2024 15:34:22	TSUJI	Recusado
----------------	--------------------	------------------------	-------	----------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

DOURADOS, 08 de Agosto de 2024

---

**Assinado por:**  
**Leonardo Ribeiro Martins**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua João Rosa Góes, 1761

**Bairro:** Vila Progresso

**UF:** MS

**Município:** DOURADOS

**CEP:** 79.825-070

**Telefone:** (67)3410-2853

**E-mail:** cep@ufgd.edu.br

**APÊNDICE F – Instrumento de Entrevistas****Bloco 1: Dados sociodemográficos**

## 1. Idade

- ☐ Menos de 30 anos
- ☐ de 30 a 39 anos
- ☐ de 40 a 49 anos
- ☐ de 50 a 59 anos
- ☐ 60 anos ou mais

## 2. Estado civil

- ☐ Solteira
- ☐ Casada
- ☐ União Estável
- ☐ Divorciada
- ☐ Viúva

## 3. Número de filhos

- ☐ Nenhum
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4 ou mais

## 4. Grau de instrução

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Técnico
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

## 5. Onde está localizada a agroindústria?

## 6. Qual o tamanho da propriedade rural?

Área Própria \_\_\_\_\_

Área Arrendada \_\_\_\_\_

7. Você faz parte de alguma associação ou grupo de mulheres? ( ) Sim ( ) Não.  
Qual?

**Bloco 2 - Perfil da gestão e competências na agroindústria familiar**

1. Pode descrever a agroindústria que você gerencia e seu papel dentro dela.
2. Fale sobre as responsabilidades dos membros da família no negócio.
3. Quais são os principais produtos da sua agroindústria?
4. Pode me contar um pouco sobre a sua trajetória e como se tornou gestora da agroindústria familiar?
5. Conte-me sobre o desenvolvimento de produtos e quanto tempo você os produz.
6. Explique o que motivou a iniciativa de começar a comercializar os produtos oriundos da sua propriedade.
7. Pode descrever como as decisões são tomadas na sua agroindústria.
8. Fale sobre o que você conhece sobre as políticas públicas voltadas para agroindústrias familiares.
9. Fale sobre a sua percepção sobre o acesso a essas políticas públicas.
10. Pode dar exemplos de políticas públicas que você conseguiu acessar. Relate o processo.
11. Comente sobre as contribuições de instituições e universidades para sua gestão.
12. Descreva como foi a sua primeira experiência em contato com o público para a comercialização.
13. Comente sobre as formas de comunicação com os diferentes públicos (clientes, fornecedores, funcionários)
14. Comente sobre seus principais canais de distribuição.
15. Fale sobre como a distância da sua agroindústria impacta a comercialização dos produtos nos canais de distribuição.
16. Fale sobre o que você pensa sobre as perspectivas do turismo rural e as possíveis oportunidades
17. Explique o que você faz para agregar valor ao produto que comercializa.
18. Fale sobre a importância que você atribui à diversificação de produtos na agroindústria.
19. Fale sobre práticas de sustentabilidade que você adota na sua agroindústria.



20. Por favor, descreva-me os desafios que você enfrenta na gestão da agroindústria e como tem lidado com eles.
21. Fale sobre como você identifica áreas que precisam de melhoria e implementa mudanças.
22. Fale sobre as habilidades necessárias para o seu trabalho diário e de que forma você adquiriu essas habilidades.
23. Descreva como você determina a quantidade e variedade de produtos a serem produzidos em sua agroindústria.
24. Conte-me as qualidades que você considera essenciais em um líder na agroindústria familiar
25. Descreva o que faz para incorporá-las em sua gestão.
26. Fale sobre os princípios que orientam as decisões e as práticas dentro da sua agroindústria.
27. Pode me dar um exemplo de uma situação em que um desses valores foi particularmente importante?
28. Pode descrever as ações e práticas que utiliza para manter um ambiente de trabalho onde todos se sentem valorizados e respeitados.
29. Conte-me sobre as principais motivações em continuar trabalhando na gestão da agroindústria.
30. Há mais alguma coisa sobre sua agroindústria que você considere importante abordar?

### APÊNDICE G – Quadro de Correspondência Objetivos Específicos/ Roteiro de Entrevista

<b>Objetivo geral:</b> Compreender as competências que compõem o perfil profissional de mulheres gestoras e as práticas de gestão adotadas em agroindústrias familiares de Mato Grosso do Sul.	
Objetivos específicos:	
1) Compreender os processos de gestão e habilidades adotados por mulheres gestoras nas agroindústrias familiares;	<p>Dados demográficos</p> <p>1.Idade</p> <p>( ) Menos de 30 anos</p> <p>( ) de 30 a 39 anos</p> <p>( ) de 40 a 49 anos</p> <p>( ) de 50 a 59 anos</p> <p>( ) 60 anos ou mais</p> <p>2.Estado civil?</p> <p>( ) Solteira</p> <p>( ) Casada</p> <p>( ) União Estável</p> <p>( ) Divorciada</p> <p>( ) Viúva</p> <p>3.Filhos</p> <p>( ) Nenhum</p>

	<p><input type="checkbox"/> 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> 3</p> <p><input type="checkbox"/> 4 ou mais</p> <p>4.Grau de instrução?</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Técnico</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-graduação</p> <p><input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p><input type="checkbox"/> Doutorado</p> <p>5.Onde localizada a agroindústria?</p> <p>6.Qual o tamanho da propriedade rural?</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Área Própria _____</p> <p>Área Arrendada _____</p> <p>7.Você faz parte de alguma associação ou grupo de mulheres? ( ) Sim. ( ) Não. Qual?</p> <p><b>Estrutura e gestão da agroindústria</b></p> <p>Quais são os principais produtos da sua agroindústria?</p> <p>Pode descrever brevemente a agroindústria que você gerencia e seu papel dentro dela.</p> <p>Fale sobre as responsabilidades dos membros da família no negócio.</p> <p>Pode me contar um pouco sobre a sua trajetória e como se tornou gestora da agroindústria familiar?</p> <p>Pode descrever como as decisões são tomadas na sua agroindústria.</p>
<p>2) Identificar as origens e fontes dos conhecimentos utilizados pelas mulheres nas agroindústrias familiares;</p>	<p><b>Processos de gestão</b></p> <p>Conte-me sobre o desenvolvimento de produtos e quanto tempo você os produz</p> <p>Por favor, me descreva os desafios que você enfrenta na gestão da agroindústria e como tem lidado com eles.</p> <p>Fale sobre como você identifica áreas que precisam de melhoria e implementa mudanças.</p> <p>Há mais alguma coisa sobre sua agroindústria que você considere importante abordar?</p> <p><b>Políticas Públicas</b></p> <p>O que você conhece sobre as políticas públicas voltadas para agroindústrias familiares?</p> <p>Me fale sobre a sua percepção sobre o acesso a essas políticas públicas.</p> <p>Pode dar exemplos de políticas públicas que você conseguiu acessar. Relate o processo.</p>

<p>3) Descrever as competências que compõem o perfil profissional das mulheres.</p>	<p><b>Conhecimentos e desenvolvimento de produtos</b></p> <p>Conte-me como você adquiriu o conhecimento necessário para gerenciar a produção desses produtos</p> <p>Fale sobre os tipos de conhecimentos que considera indispensável na sua atuação</p> <p>Como se sente em relação aos conhecimentos que possui e aqueles que deve buscar?</p> <p><b>Habilidades, liderança e planejamento</b></p> <p>Fale sobre as habilidades necessárias para o seu trabalho diário e de que forma você adquiriu essas habilidades.</p> <p>Como você determina a quantidade e variedade de produtos a serem produzidos em sua agroindústria?</p> <p>Conte-me as qualidades que você considera essenciais em um líder na agroindústria familiar</p> <p>Descreva o que faz para incorporá-las em sua gestão.</p> <p><b>Atitudes e valores</b></p> <p>Fale sobre os princípios que orientam as decisões e as práticas dentro da sua agroindústria.</p> <p>Pode me dar um exemplo de uma situação em que um desses valores foi particularmente importante?</p> <p>Pode descrever as ações e práticas que utiliza para manter um ambiente de trabalho onde todos se sentem valorizados e respeitados?</p> <p>Conte-me sobre as principais motivações em continuar trabalhando na gestão da agroindústria.</p> <p><b>Comunicação e Distribuição</b></p> <p>Comente sobre as formas de comunicação com os diferentes públicos (clientes, fornecedores, funcionários)</p> <p>Comente sobre seus principais canais de distribuição.</p> <p>O que você pensa sobre as perspectivas do turismo rural e as possíveis oportunidades?</p>
-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------