

## LIDERANÇA NA PRODUÇÃO LEITEIRA

**Elizabete Catapan<sup>1</sup>;**  
**Camila Isaton<sup>2</sup>;**  
**Cristiano Cunha<sup>3</sup>;**  
**Paulo Mauricio Selig<sup>4</sup>;**

**Resumo:** *No agronegócio brasileiro, a contribuição das mulheres na bovinocultura de leite é pouco estudada, apesar do aumento expressivo de sua participação no setor. O objetivo deste trabalho é identificar as características do estilo de liderança feminina na produção de leite – especificamente, na bovinocultura leiteira na região de São Bonifácio e Águas Mornas em Santa Catarina-Brasil. Esta pesquisa, de abordagem qualitativa, utiliza o método de análise temática para compreender a atuação das mulheres no setor leiteiro. A partir da análise dos dados é possível identificar algumas características de liderança feminina nas atividades diárias da produção leiteira. Constatou-se neste estudo que o trabalho nas propriedades rurais é desenvolvido em equipe e é coordenado e sistematizado pela influência feminina. É possível afirmar que as mulheres entrevistadas apresentam um perfil de líder situacional.*

**Palavras-chave:** *liderança feminina; bovinocultura de leite; agricultura familiar.*

**Abstract:** *In Brazilian agribusiness, the contribution of women in dairy cattle farming is underexplored, despite their significant increase in participation in the sector. The objective of this study is to identify the characteristics of the female leadership style in milk production, specifically in dairy cattle farming in the São Bonifácio and Águas Mornas regions in Santa Catarina, Brazil. This qualitative research employs the thematic analysis method to understand the roles of women in the dairy sector of this region. Through the analysis of the data, it is possible to identify some characteristics of female leadership in the daily activities of milk production. This study found that work on rural properties is carried out as a team effort and is coordinated and systematized under the influence of women. It can be affirmed that the interviewed women exhibit a profile of situational leadership.*

**Keywords:** *female leadership; dairy cattle farming; family agriculture*

**Resumen:** *En el agro negocio brasileño, la contribución de las mujeres en la cría de ganado lechero está poco estudiada, a pesar del aumento significativo de su participación en el sector. El objetivo de este trabajo es identificar las características del estilo de liderazgo femenino en la producción de leche, específicamente en la cría de ganado lechero en la región de São Bonifácio y Águas Mornas en Santa Catarina, Brasil. Esta investigación, de enfoque cualitativo, utiliza el método de análisis temático para comprender el papel de las mujeres en el sector lechero de esta región. A través del análisis de los datos, es posible identificar algunas*

---

1 Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC Florianópolis - Brasil.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7119-9817> e-mail: catapanbet@gmail.com

2 Engenharia de Produção Civil - Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC Florianópolis- Brasil - ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0002-5427-2656> e-mail: camilaisaton@utfpr.edu.br

3 Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC Florianópolis - Brasil.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-6045> e-mail: cristiano.cunha@ufsc.br

4 Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC Florianópolis - Brasil.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3190-2624> e-mail: pauloselig@gmail.com

*características del liderazgo femenino en las actividades diarias de la producción lechera. Se ha observado en este estudio que el trabajo en las propiedades rurales se lleva a cabo en equipo y se coordina y sistematiza bajo la influencia de las mujeres. Se puede afirmar que las mujeres entrevistadas presentan un perfil de liderazgo situacional.*

*Palabras clave: liderazgo femenino; ganadería de leche; agricultura familiar.*

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a FAO (2018), as fazendas familiares compõem 90% das fazendas do mundo e produzem mais de 80% dos alimentos. Além da produção de alimentos, conforme o relatório Anual da Dieese/Contag de 2023<sup>5</sup>, a agricultura familiar contribui com a dinamização econômica do Brasil, respondendo por 40% da renda da população economicamente ativa e participando da dinamização econômica de 90% dos municípios com até 20 mil habitantes, que representam 68% do total no nosso país. Em Santa Catarina, a agricultura familiar é a base da formação social e econômica do Estado, que é caracterizado por possuir, no campo, pequenas propriedades, nas quais a família controla os meios de produção e executa o trabalho. O predomínio da agricultura familiar em Santa Catarina é de 76,8% e, segundo o Censo Agropecuário de 2017, o estado apresenta 183 mil estabelecimentos agropecuários (IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017).

A agricultura familiar catarinense possui como característica a diversificação de sua base produtiva, combinando produtos vegetais com a criação de animais, em que estão presentes formas sofisticadas de produção no sistema de integração agroindustrial bem como práticas tradicionais de autoconsumo e troca entre vizinhos, articulação com mercados locais, redes mercantis informais e integração em circuitos de comercialização (Mior, et al., 2013). Nesse contexto, a produção de leite tem aumentado progressivamente, enquanto o rebanho ordenhado vem diminuindo. Ou seja, esse aumento se deve a uma melhoria da produtividade (Santa Catarina, 2023).

A bovinocultura de leite é uma das atividades que tem participado na manutenção e provisão de renda da agricultura familiar. Lidar com a complexidade das diversas atividades e funções exercidas na propriedade rural exige capacitações gerenciais específicas, que podem estar ausentes e provocar impactos negativos no desenvolvimento desse segmento e, conseqüentemente, na sua integração aos mercados mais dinâmicos.

---

<sup>5</sup> Relatório Anual elaborado pela Contag (Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras familiares) e Dieese (Departamento intersindical de estatísticas e estudos socioeconômicos) baseado em dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) sobre a agricultura familiar no Brasil.

A gestão dessas propriedades, muitas vezes, é dividida entre os membros da família e organizada de forma a dar sustentabilidade econômica às atividades por ela desenvolvidas (Cielo et al., 2014).

Este estudo tem como objetivo analisar a participação das mulheres na produção de leite, suas estratégias de atuação e habilidades de gestão, bem como, compreender o estilo de liderança adotado por elas, em um território específico de Santa Catarina. O estudo foi conduzido nos municípios de São Bonifácio e Águas Mornas, durante o período de maio a julho de 2017, por meio de entrevistas semiestruturadas com nove mulheres com idades entre 30 e 45 anos e nível de escolaridade até o ensino fundamental. Os dados foram analisados com o método da Análise Temática (Braun & Clarke, 2012), resultando na caracterização dos estilos de liderança exercida por mulheres nas pequenas propriedades rurais de produção de leite nessa região.

## 1.1 ATUAÇÃO FEMININA NA AGRICULTURA

Mesmo que a verdadeira contribuição feminina para a produção econômica agrícola ainda seja subestimada, é considerável o progresso alcançado em relação a inserção da mulher no agronegócio e é visível e crescente a integração do gênero nas estatísticas agrícolas (Cielo et al., 2014). Inclusive sua participação nas tomadas de decisões gerenciais tem aumentado, não só nas fazendas brasileiras bem como em outros países.

Por exemplo, na Índia, a criação de animais ocupa o segundo lugar como o maior setor econômico, e desempenha um papel crucial no apoio financeiro fornecendo emprego às famílias rurais. Neste país, as mulheres desempenham um papel importante nas atividades de criação de animais como gestoras e tomadoras de decisão, e são consideradas trabalhadoras mais qualificadas. Elas ajudam nas operações agrícolas, levam seus animais para pastar, controlam a venda de leite e, além disso, executam as funções relacionadas à gestão da casa (Christian, Chauhan, & Shah, 2015).

A maior participação das mulheres na tomada de decisões foi identificada em um programa multifacetado de transferência de ativos (animais) na província de Copperbelt (Zâmbia). Nesse programa a intervenção consistiu na doação de gado leiteiro, treinamento e desenvolvimento de capital social para as famílias participantes do programa. Kafle, Michelson e Winter-Nelson (2019) analisaram os resultados desse programa e constataram que o aumento da participação de homens e mulheres na tomada de decisões foi impulsionado por decisões conjuntas no âmbito familiar. Segundo os autores, esse aumento da participação das mulheres não compromete o envolvimento masculino.

Outro estudo conduzido por Andaleeb et al. (2019) recomenda que o significado da participação das mulheres para o crescimento na indústria pecuária seja reconhecido nos planos e políticas do governo do Paquistão. As organizações que trabalham para o desenvolvimento rural devem estar envolvidas no fornecimento de treinamento das mulheres para obtenção de crédito e incentivá-las a participar da produção e gestão do gado.

É significativa a atuação da mulher na produção de alimentos, e essa participação coexiste com outros segmentos ao longo da cadeia produtiva. Estudos da *Food and Agriculture Organization* - FAO (2012) apontam que as mulheres são responsáveis pela produção de mais da metade dos alimentos que chegam às mesas em todo o mundo. Nos países menos desenvolvidos, a presença das mulheres na economia agrícola é maior ainda - mais de 70% das mulheres economicamente ativas trabalham na agricultura.

As mulheres também desempenham um papel crescente e diversificado no setor agrícola, envolvendo-se na produção, na comercialização e em funções de liderança em cooperativas e agroindústrias (Cielo et al., 2014). Além disso, exercem diversos papéis essenciais, gerenciando famílias e empregando estratégias de subsistência para sustentar suas comunidades. Elas contribuem tanto para a produção de alimentos quanto na geração de renda para suprir necessidades domésticas, envolvendo-se em atividades agrícolas e não agrícolas em todo o mundo. Catherine Hill (2011) apresenta as boas práticas e lições aprendidas em níveis global, nacional e local, fornecendo orientações concretas para apoiar e fortalecer a participação das mulheres na economia rural.

A contribuição das mulheres no agronegócio Brasileiro é uma temática que tem sido pouco percebida pelos agentes econômicos e políticos do país, apesar de estarem participado decisivamente para o aumento da competitividade do setor, e contribuindo ativamente para o incremento na rentabilidade das propriedades rurais (Cielo et al., 2014). No México, apesar de suas contribuições significativas para a agricultura, as mulheres muitas vezes são excluídas dos processos de tomada de decisão e das práticas de desenvolvimento sustentável (Villarreal-Molina et al., 2022). Desta forma, ainda se observa a existência de diversas barreiras à inserção feminina no agronegócio, principalmente culturais, porém, a maior participação e engajamento da mulher nas diversas atividades agrícolas é uma forte tendência, principalmente quando se trata do setor leiteiro.

A indústria mundial do setor de produtos lácteos está lidando com múltiplos desafios tais como saúde e bem-estar animal, segurança alimentar, sustentabilidade, gestão, mudanças climáticas e mercados globalizados, exigindo que o setor se mantenha continuamente inovador em produção, na gestão dos negócios e marketing (Klerkx & Nettle, 2013). A inclusão da

mulher como agente atuante nesse setor é uma estratégia adotada pelas agroindústrias, sobretudo por meio da capacitação. Um exemplo na região Sul do Brasil é a Cooperativa Frísia, que atua no setor leiteiro e desenvolve ações específicas voltadas para a valorização da atuação feminina nas propriedades rurais familiares cooperadas (Sistema Ocepar, 2023). Desta mesma forma, segundo Dohmwirth e Hanisch (2019), no Sul global, as cooperativas agrícolas são cada vez mais incentivadas como parte de estratégias participativas de desenvolvimento rural, visando aprimorar o empoderamento econômico e social das mulheres.

Além disso, bons resultados têm-se alcançado com os treinamentos e capacitações das mulheres na preparação e processamento de produtos lácteos, como fonte adicional de renda. Depois de expostas aos treinamentos, a maioria das mulheres rurais obtêm maior conhecimento que promove uma mudança de atitude e aumento na habilidade de execução dos processos de produção dos produtos lácteos (Sabharwal et al., 2019). Essas ações podem abrir novas perspectivas para as mulheres iniciarem sua própria agroindústria de leite e produtos lácteos.

É provável que as tendências no setor leiteiro no século 21 continuarão em grande parte iguais às tendências observadas nas últimas décadas. A política da globalização será potencialmente importante para liberar o comércio global de produtos lácteos. A produção na fazenda se tornará cada vez mais eficiente, e os consumidores, produtores e fabricantes prestarão atenção crescente às questões de segurança alimentar e qualidade. As preocupações ambientais aumentarão em importância e a produção de metano pode se tornar uma questão importante para a indústria nas próximas duas décadas. Avanços recentes nas ciências químicas, físicas e de informação e tecnologias serão utilizados para obter uma maior compreensão dos sistemas alimentares cada vez mais complexos e para apoiar os objetivos do consumidor (Creamer et al, 2002).

Apesar de serem observações do ano de 2002, podemos constatar que essas tendências continuam sendo atuais. Conforme Nguyen et al (2023) a produção de laticínios fornece nutrientes de alta qualidade e saudáveis para as pessoas em um planeta que em breve será habitado por mais de 9 bilhões de pessoas. Este cenário indica que é cada vez mais importante melhorar, continuamente, o cuidado com os animais, proteger o meio ambiente e produzir de forma confiável alimentos nutritivos, ao mesmo tempo em que se mantém a viabilidade econômica das pessoas que trabalham na agricultura de laticínios.

## **2 LIDERANÇA FEMININA**

De acordo com Yukl (2010), liderança é um processo de influência intencional exercido sobre outras pessoas para guiar, estruturar e facilitar as atividades e relacionamentos em um

grupo ou organização. Enquanto os gerentes valorizam estabilidade, ordem e eficiência, focando em resultados de curto prazo e sendo impessoais, os líderes valorizam flexibilidade, inovação e adaptação, se preocupam tanto com as pessoas quanto com os resultados econômicos, e têm uma perspectiva de longo prazo em relação a objetivos e estratégias. Os gerentes se concentram em como as coisas são feitas, buscando melhorar o desempenho das pessoas, enquanto os líderes se preocupam com o significado das coisas para as pessoas e trabalham para criar consenso sobre o que é mais importante ser feito.

Segundo Northouse (2004) apesar de existirem várias maneiras de se conceituar liderança, os seguintes componentes podem ser identificados como fundamentais para o fenômeno: (a) a liderança é um processo; (b) a liderança envolve influência; (c) a liderança ocorre em grupos, e (d) a liderança envolve objetivos comuns. Com base nesses componentes, a seguinte definição de liderança será utilizada nesse estudo: liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.

A liderança depende da influência e ocorre dentro de grupos, onde as pessoas e o contexto organizacional fornecem o ambiente para sua manifestação. Envolve guiar um coletivo com objetivos compartilhados, seja em grupos pequenos ou amplos, como organizações. A liderança é um processo interativo em que um indivíduo influencia outros para alcançar metas comuns. É uma dinâmica relacional entre líder e seguidores, e não uma característica fixa do líder. Essa abordagem inclusiva permite que a liderança seja acessível a todos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com base nos conceitos de liderança mencionados anteriormente, este estudo visa compreender o estilo de liderança adotado por mulheres na produção de leite. Essa análise é impulsionada principalmente pela necessidade prática de adaptar a força de trabalho às mudanças exigidas pela crescente competitividade entre organizações e economias globais, levando em consideração o papel significativo desempenhado pelas mulheres no campo, em vez de se concentrar exclusivamente em abordagens humanitárias ou feministas sobre liderança.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista etnográfica. A entrevista etnográfica é uma técnica de pesquisa qualitativa para coletar dados aprofundados sobre a cultura, comportamento e experiências das pessoas. Ela envolve a realização de entrevistas abertas e flexíveis com indivíduos ou grupos em seu ambiente natural, com o objetivo de obter uma compreensão mais profunda e contextualizada de suas vidas, valores, crenças e práticas

(Merriam, 2009). Os instrumentos para coleta de dados foram as anotações em caderno de campo e as gravações das respostas das participantes quanto às questões semiestruturadas elaboradas pelos pesquisadores. Estas questões foram usadas para guiar a entrevista e garantir que certos tópicos ou áreas de interesse fossem abordados, mas também permitiram a exploração em profundidade, permitindo aos pesquisadores obter respostas detalhadas e contextualizadas dos participantes.

As questões foram elaboradas de forma não diretiva, abertas, fluindo de forma leve e descontraída. Obteve-se as informações relacionadas à gestão e aos processos do dia a dia das propriedades rurais, tomando-se por base as questões de grande excursão, seguidas com as questões sobre temas que surgiram durante o desenvolvimento das conversas. Os dados adicionais de percepção dos pesquisadores foram anotados numa caderneta de campo, para auxiliar na análise das características da liderança das mulheres.

As entrevistas foram transcritas e analisadas com apoio da Análise Temática de Braun e Clarke (2012). A análise temática é um método para identificar, organizar e oferecer sistematicamente informações sobre padrões de significado (temas) em um conjunto de dados. Ao focar o significado em um conjunto de dados, a análise temática permite que o pesquisador veja e compreenda significados e experiências coletivas ou compartilhadas. Esse método, portanto, é uma maneira de identificar o que é comum no modo como um tópico é falado ou escrito e de entender essas semelhanças.

Os locais de coleta dos dados para a realização deste estudo, foram nove propriedades rurais localizadas em dois municípios (São Bonifácio e Águas Mornas) situados em uma região de produção leiteira que fornece matéria prima para a indústria de leite e derivados e que abastece um circuito urbano próximo à capital do Estado de Santa Catarina.

São Bonifácio é um município de origem alemã. Sua economia baseia-se na agricultura, pecuária de leite e corte, apicultura, avicultura, beneficiamento de madeira, indústrias de laticínios e turismo, com forte vocação voltada ao turismo ecológico. É um vale com excelente rede hidrográfica, vegetação abundante, cercado por terreno montanhoso e apresenta um micro clima adequado para várias atividades agrícolas. A atividade leiteira no município é muito valorizada, tanto que mais de 50% dos projetos desenvolvidos pela Secretaria Municipal de Agricultura estão relacionados com o desenvolvimento e aprimoramento dessa atividade.

Águas Mornas, da mesma forma que São Bonifácio, é de colonização alemã e com características semelhantes. Tem sua atividade econômica baseada também na agricultura, pecuária de leite e corte, apicultura, avicultura, hortaliças e turismo.

Nesse cenário, ocorre uma forte influência da cultura alemã que tem grande impacto na forma de condução da gestão das propriedades rurais e na distribuição das atividades dentro da propriedade.

Os sujeitos dessa pesquisa foram nove mulheres que apresentam idade entre 30 a 45 anos, com escolaridade variada de ensino fundamental incompleto a completo. Todas trabalham em suas propriedades exercendo funções variadas que lhes permitem obter renda pela produção leiteira, de hortaliças, e outras atividades relacionadas à agricultura.

No Brasil, para ser considerado agricultor familiar a lei (Lei 11.326)<sup>6</sup> estabelece a utilização predominantemente de mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento. As mulheres entrevistadas neste estudo apresentam as características definidas no conceito formal de agricultor familiar.

As entrevistas foram conduzidas em uma conversa informal e descontraída, na qual as questões semiestruturadas norteadoras foram: 1) Como é a sua rotina?; 2) Como você começou?; 3) Como você gerencia a atividade?; 4) Quem ajuda na atividade leiteira?; e 5) Como você obtém as informações necessárias?

As informações transcritas das entrevistas, possibilitaram a elaboração de uma matriz de análise conforme indicado por Braun e Clarke (2012). Essa matriz foi elaborada seguindo alguns passos: a leitura e releitura das entrevistas; codificação de palavras que identificam e fornecem recursos para análise de dados mais relevantes; revisão de dados e identificação de áreas semelhantes; revisão de temas potenciais em relação as perguntas norteadoras; e, por fim, a definição e nomeação dos temas centrais analisados em algumas frases. Essa matriz encontra-se no Quadro 1 e permite verificar e analisar de forma mais criteriosa e sistemática as respostas e os resultados obtidos com as entrevistas, também permite um olhar mais profundo direcionado às questões norteadoras.

Quadro 1: Matriz de análise das entrevistas etnográficas

Códigos	Temas (padrões de significado)
Estratégias	Temos um projeto para montar uma esterqueira; Tenho milho; tenho computador; temos tv a cabo; temos madeira pronta para serrar; nós tivemos oportunidade de comprar um trator financiado; uma parte a gente planta também; temos mais um reflorestamento; também anoto a raça que foi inseminada; aos poucos temos que ir melhorando; fui crescendo, fui partindo para a inseminação, melhorando a genética; o que gente podia implantar na propriedade para ter mais uma renda; precisamos melhorar aqui, melhorar o pasto né; eu

<sup>6</sup> Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. 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)



	comprei umas vacas e estou pagando até março; outros são complementos né; que eu tenha uma melhora na produtividade, traga bons lucros e que ajude a melhorar né;
<b>Influência materna</b>	A mãe já não pode mais quase; cada litro é importante né; precisam de cuidado; tem que cuidar quando eu entrego; daí com a mãe, a gente aprende uma coisa li, outra aqui; a minha mãe que começou; ganhei a ordenhadeira da minha sogra; a mãe que sabe mais os horários; a mãe que sabe certinho quando foi comprada; a maioria das coisas a mãe anota
<b>Gestão</b>	Vou anotando, eu sou na base do papel ainda; eu anoto no papel e guardo aquele caderno para o ano que vem; mas eu tenho tudo anotado; de repente tem um custo maior naquele mês; agora estamos fazendo um acompanhamento; fazer pesquisa de preço; estamos fazendo controle mensal; eu anoto no caderno; aqui em casa a gente pesa o leite; ele tem um custo alto; eu escrevo em um caderno; silagem eu compro; anoto tudo certinho; daí é tudo marcado ali; o cheque do leite eu vou lá e anoto; daí paguei elas; as Jersinhas que eu comprei; para não gastar mais com o trato do que eu ganhava; para ter menos custos né; as despesas, os gastos eu tenho o caderninho; já anotava antes a quantidade de leite; marco a data e tudo; gestão da propriedade; eu anoto tudo que eu compro e tudo o que entra né; eu anoto em um caderno; tipo eu anoto todo mês; se era viável; tudo o que eu comprava e tudo que eu vendia né; tem as vacinas que é custo; para ter menos custo, ter mais ganho, menos despesas né; as despesas, os gastos, as entradas, o que nasce, o que morre, tudo, quando a vaca é inseminada, quando ela cria tudo, bem legal isso ai.
<b>Sucessão</b>	Que ele (filho) não sabe bem certo o que ele quer, o mãe eu não quero estudar daí que quero ficar tocando a propriedade; mãe será que teria como colocar um negócio de galinha poederia; eles tem que tocar a vida deles também; pretendo continuar tocando a propriedade sim; desde pequenininha eu trabalhava na roça né; quem ajuda na produção: eu, o Vinicius (filho) e o Moisés (marido). o mãe, eu não quero mais estudar, daí quero ficar tocando a propriedade, vou apoiar ele também; Mas se ele (filho) tivesse outra coisa, no que eu pudesse ajudar, é claro que eu ia ajudar, mas uma coisa assim: esse é seu, ele vai tocar, ele vai administrar; daí o pai dele deu o carro pra ir fazer cursinho de inseminação.
<b>Conhecimento</b>	De repente se eu colocasse no computador; se eu quero saber esse bezerro nasceu quando mesmo? E não ficar folhando; tenho alguma dúvida a gente liga pro veterinário; um vizinho sempre sabe alguma coisa; tem os controles dos brincos né; todo o gasto eu tenho anotado por vários anos; tinha o controle; eu até andei me informando; daí peso o leite vou lá e anoto; para ver o que dá e o que não dá; antes que eu anotava, sobrava duas partes, uma para o trato, eu não anotei de comprava um remédio né, só o trato daí; uma fala uma coisa outra fala outra e daqui a pouco você já vê e já vai aprendendo né; busco informações geralmente com os mais antigos.
<b>Melhorias</b>	Só que a princípio eu não achei nada que eu possa melhorar aqui; penso em comprar um lava jato; pretendo colocar uma internet lá pra mim; queremos melhorar né; que eu tenha uma melhora na produtividade; porque no inverno eles tem o que comer né; uma sala de ordenha; eu tinha 2 a 3 vaquinhas, daí foi aumentando; fui vendo que devagarzinho a coisa estava aumentando.
<b>Dificuldades</b>	Aqui é uma das localidades mais deficiente em telefonia; mas como não temos estrada; a única coisa que a gente não tem aqui é sinal de telefone; precisa de uma antena fora porque o sinal aqui não existe; aqui é um lugarzinho meio isolado; as vezes não dá certo o inseminador, ele não vai querer vir de moto trazer o sêmem, chegou meses que eu trabalhei quase no vermelho; não tenho o suficiente para plantar para ter o trato para as minhas vacas; tenho pouco lugar para plantar; lucro mesmo não dá; agora depois deu essa seca; nós perdemos seis vacas, por amarelão tristeza..
<b>Apego</b>	Eu podia descartar, mas eu não consigo vender; a gente perde as vezes uma saudável; tem uma novinha que nunca mais criou; daí elas chegam aqui e a vó qual é essa? Qual é essa?
<b>Papel filhos (subordinados)</b>	A maioria das coisas a mãe anota assim; isso é mais parte do Gilvan, ele anota tudo certinho; daí ele soma, chega final do mês ele já sabe, esse mês deu tanto; eu gosto que ele (filho) estude, porque eu não pude; Porque tem coisas que ele não sabe o significado, daí eu explico né; se a vaca pariu ele anota; a mais velha trabalha com ele (marido)
<b>Papel do marido</b>	Meu marido só ajuda depois das 7h; daí meu marido matou a vaca e veio a retro da prefeitura; o meu marido tem problema na coluna; ele não pode trabalhar no leite; as vezes ele ajuda; ele sempre tem cerca ou limpar ou adubação.

<b>Lider feminina</b>	A gente vai pra estrebaria e eu vou na frente; eu faço janta a noite pra ele; daí a comida ele leva outro dia; nós conversamos bastante; meu marido não coloca mais a mão; eu meço o leite nas vacas; a gente poderia implantar na propriedade para ter mais uma renda; mas é questão de sentar com alguém pra ver se é viável; daí no final do mês é somar isso daí e pegar o contracheque; daí eu escrevo quanto eu gastei e quanto sobrou só pra mim; eu tenho uma pequena área arrendada; inseminação eu pago particular; vacina eu mesma faço; fico cuidando quando ela vai parir; eu faço faxina duas vezes na semana também; as vezes ele ajuda; eu comprei um outro, mas não veio ainda; quando ela precisa de um serviço mais pesado; ajudo ela um pouco; enquanto meu marido corta o trato e joga nos cochos.
-----------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Nas anotações de caderno de campo observou-se a distinção de distribuição das atividades na propriedade. As atividades, em que a força física e o uso de maquinários agrícolas maiores eram necessários, eram destinados aos homens (marido, filho ou vizinho). Já às mulheres, de um modo geral, eram destinadas às atividades mais rotineiras, ligadas ao funcionamento da casa e aos serviços agrícolas mais leves, a exemplo do trato de animais e a ordenha de vacas, à limpeza dos estábulos, manutenção da higiene dos equipamentos de coleta e ao registro e controle da produção agrícola.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Segundo Yukl (2010), os três tipos de variáveis relevantes para a compreensão da eficácia da liderança incluem: (1) características dos líderes, (2) características dos seguidores, e (3) características da situação. Nesse contexto, a análise da matriz e seus padrões significativos possibilitou a identificação de dez características das mulheres que atuam na produção de leite na região agrícola investigada:

1) Trabalham em uma organização familiar pequena e dependem financeiramente dos ganhos obtidos com a produção leiteira. Por isso, sentem-se envolvidas racionalmente e emocionalmente com os resultados. Essa ligação e dependência dos resultados econômicos aumenta a motivação e o comprometimento das mulheres com o sucesso do negócio.

2) Elas desempenham diversos papéis no contexto em que se encontram, como mãe, cuidadora, e preocupada com o bom desempenho econômico da propriedade. As mulheres conhecem e têm consciência sobre a configuração complexa de gestão da propriedade; entendem que seu desempenho econômico depende de vários fatores que podem influenciar nos resultados obtidos; e buscam conhecimento para obter sucesso no seu negócio. Essa abordagem proativa indica seu comprometimento e adaptabilidade.

3) As mulheres encontram-se inseridas em um ambiente com forte influência da cultura alemã, onde, os papéis são claramente definidos. A partir da análise dos dados, foi possível identificar uma subordinação aos trabalhos ligados à casa e aos cuidados com a família.

Porém, ao mesmo tempo, elas atuam como gestoras dos procedimentos diários para garantir o bom andamento das atividades.

4) Trabalham em uma organização regida por incertezas, onde grande parte de seus resultados dependem de um fator não controlado: o fator climático. Se chover muito, se chover pouco, se ocorrer geadas, ventos fortes... todos esses fatores influenciarão nos resultados obtidos. A imprevisibilidade do clima é um desafio adicional que essas mulheres enfrentam. No entanto, suas capacidades de adaptação e resiliência são evidentes, uma vez que continuam a administrar suas operações mesmo diante dessas incertezas.

5) Elas apresentam nível de escolaridade baixo o que, de certa forma, dificulta a atuação em outros mercados, e acaba influenciando no aprimoramento das atividades que fazem parte do seu dia a dia.

6) As exigências dos mercados atuais impõem critérios para a entrega do produto com características qualitativas específicas que exigem uma adaptação e aprimoramento de processos e ações nas atividades leiteiras diárias. Essas exigências parecem ser mais facilmente entendidas e atendidas pelas mulheres. Embora muitas delas tenham níveis de escolaridade mais baixos, demonstram habilidades empreendedoras e uma compreensão clara das exigências do mercado.

7) As entrevistadas apresentam capacidade e paciência para registrar e executar os controles do produto entregue ao laticínio o que contribui para a qualidade e confiabilidade de suas operações.

8) Têm habilidade em conduzir as ações estratégicas, de forma a envolver toda a família na tomada de decisão e na implementação das mudanças ou melhorias necessárias para o aumento de renda. Desta forma, pode-se dizer que sua liderança vai além da gestão operacional, quando envolve a família em tomadas de decisões estratégicas.

9) Demonstram respeitar e considerar a influência materna advinda de suas antepassadas (mães e avós), quanto à forma de se resolver os problemas diários e à tomada de decisões importantes na propriedade familiar rural, através do respeito e manutenção do formato de liderança anteriormente estabelecidos. Isso demonstra sua capacidade de equilíbrio entre manter a tradição e possíveis inovações.

10) Preocupam-se com a manutenção e permanência de seus filhos na propriedade (sucessão). Essa preocupação destaca a visão de longo prazo dessas mulheres.

E quanto ao papel do marido e dos filhos? A análise das entrevistas sugere que no contexto familiar, os maridos assumem papéis voltados para tarefas que exigiam força física e buscam renda extra em trabalhos não agrícolas, enquanto os filhos, seguindo os ensinamentos

maternos, desempenham funções variadas de acordo com suas idades e habilidades, desde auxiliar na produção leiteira até registrar dados e realizar tarefas simples. Porém as conversas sobre a gestão da produção leiteira é sempre assunto tratado em família.

As frases significativas para essa afirmação eram: “... ele toma café e vai pro serviço...”, “... meu marido vem umas cinco e meia em casa, daí, ele me ajuda a tirar leite...”, “...é que meu marido só ajuda tipo assim, depois das cinco da tarde, e aos finais de semana...”, “... é que ele trabalha fora, sai cedo e as sete horas precisa estar no serviço...”. “... ele me ajuda com o trator...” “... quando tem que arrumar cerca...”, “...quando eu preciso de um serviço mais pesado...”, “...eu falo pra ele: temos que melhorar a pastagem...”, “...de noite conversamos...”, “...sempre jantamos pra poder conversar...”

Quanto aos papéis dos filhos (masculinos ou femininos), observou-se que apresentavam características de seguidores dos ensinamentos e comandos maternos, “... daí com a mãe a gente aprende uma coisa aqui outra coisa ali...”; “...a maioria das coisas a mãe anota assim...”; “...Eu anoto os dados da vaca tudo no caderno, eu disse pro Gustavo (filho), vamos fazer, porque caso um dia o seu notebook estragar e for perder, a mãe tem tudo anotado no caderno...”.

Segundo as entrevistadas, as decisões sobre as estratégias e gestão são tomadas em conjunto no âmbito familiar, e a participação mais intensa das mulheres nas atividades, não compromete o envolvimento dos homens, fato esse também observado por Kafle, Michelson e Winter-Nelson (2019). Entretanto, estudos recentes têm mostrado que os cônjuges muitas vezes relatam percepções diferentes sobre como as decisões são “tomadas em conjunto” e como esse conceito pode ser interpretado de maneira diferente dependendo do contexto social e cultural local (Acosta et al., 2020).

As características de liderança das mulheres envolvidas na produção leiteira em organizações familiares pequenas são notáveis e merecem destaque. Suas características de liderança se desenvolvem em um contexto único e desafiador, que inclui dependência financeira dos resultados da produção leiteira e um profundo envolvimento emocional e racional com esses resultados. Adotando uma abordagem proativa e adaptável, enfrentando desafios culturais e climáticos, com baixo nível de escolaridade, mas com notáveis habilidades empreendedoras e capacidade de liderança, respeitando tradições enquanto buscam inovações, e priorizando a sucessão e a visão de longo prazo na gestão da propriedade rural. Conforme Northouse (2004), a liderança inclui a atenção para objetivos comuns. Líderes dirigem suas energias em direção a indivíduos que estão tentando alcançar algo juntos, e os líderes e liderados têm propósitos comuns.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, ainda se observa algumas barreiras à inserção feminina no agronegócio, principalmente culturais. Porém, a maior participação e engajamento da mulher nas diversas atividades agrícolas é uma forte tendência, principalmente, quando se trata do setor leiteiro.

Considerando-se as características apresentadas pelas mulheres em questão, e comparando-as com a tabela de caracterização apresentada por Yukl (2010) pode-se supor que o papel da mulher nesse contexto estudado é de uma líder. Que o papel do homem, também é importante, mas caracteriza-se como um gestor. E que seus filhos, atualmente, assumem papéis de liderados.

Os filhos (masculinos ou femininos) apresentam características de seguidores dos ensinamentos e comandos maternos, e estão envolvidos nas atividades diárias da propriedade por incentivo dos genitores. O papel masculino (marido ou companheiro) está mais voltado aos afazeres que necessitam da força física, bem como a trabalhos não diretamente ligados à propriedade agrícola de onde obtêm renda extra.

A atenção aos objetivos comuns dá à liderança uma conotação ética, porque enfatiza a necessidade de os líderes trabalharem com liderados para atingir os objetivos selecionados. Nesse estudo, especificamente, o trabalho nas propriedades rurais desenvolvidos em equipe é coordenado e sistematizado pelas mulheres em diferentes situações. A partir desta constatação é possível afirmar que as mulheres entrevistadas apresentam um estilo de liderança situacional.

A utilização das habilidades, capacidades e talentos inerentes às mulheres entrevistadas neste estudo, demonstra a importância e a necessidade do envolvimento delas na manutenção da competitividade e perpetuidade desse tipo de organização do trabalho. Refletir sobre as características e a realidade das práticas femininas de liderança representa uma forma de contribuição ao processo de mudança pelo qual o setor leiteiro vem passando.

Considerando a importância e influência que as mulheres entrevistadas têm em relação à gestão de suas propriedades, à tomada de decisão, ao desempenho econômico, nos processos de manutenção da atividade leiteira, e, principalmente, na preocupação com a sucessão familiar, é imprescindível o desenvolvimento de políticas públicas de apoio, incentivo e capacitação para a otimização do desempenho de seu importante papel no desenvolvimento rural brasileiro.

A liderança das mulheres envolvidas neste estudo demonstra a evolução de seu papel e se assemelha, em diversos pontos, à evolução em outros países. Ficou evidente o cuidado diferencial e envolvimento emocional e racional das mulheres na atividade leiteira. Apesar do

baixo nível de escolaridade, elas adotam uma abordagem proativa e adaptável, enfrentando desafios culturais e climáticos com notáveis habilidades empreendedoras e capacidade de liderança. Elas respeitam as tradições ao mesmo tempo em que buscam inovações, e priorizam a sucessão e a visão de longo prazo na gestão da propriedade rural.

Finalmente, este estudo fornece informações e reflexões para a realização de posteriores pesquisas sobre as formas e características da liderança feminino no setor leiteiro.

## REFERÊNCIAS

- Acosta, M., Wessel, M. van., Bommel, S. van., Ampaire, E. L., Twyman, J., Jassogne L., Feindt, P. H. (2020) What does it Mean to Make a ‘Joint’ Decision? Unpacking Intra-household Decision Making in Agriculture: Implications for Policy and Practice, *The Journal of Development Studies*, 56:6, 1210-1229, DOI: 10.1080/00220388.2019.1650169
- Águas Mornas. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%81guas\\_Mornas](https://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%81guas_Mornas)> Acesso em 06 out 2017.
- Andaleeb, N., Khan, M., Shah, S. A., & Ullah, R. (2019). Determinants of livestock farm household’s welfare with main focus on women’s involvement in livestock production in rural areas of District Mardan Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Sarhad Journal of Agriculture*, 35(1), 43–47. <https://doi.org/10.17582/journal.sja/2019/35.1.43.47>
- Braun, V; Clarke, V. (2012) Thematic analysis. In: Cooper H, ed. *APA Handbook of Research Methods in Psychology: Research Designs vol. 2*. Washington, DC: American Psychological Association, p 57-71.
- Christian, B. M; Chauhan, N. B; Shah, S. N. (2015) Suggestions to Overcome the Constraints Faced by the Farm Women in Adoption of No Cost and Low Cost Technology of Animal Husbandry. *Guj. J. Ext. Edu.* v. 26, n. 2.
- Cielo, I. D; Wenningkamp, K. R; Schmidt, C. M. (2014) A participação feminina no agronegócio: o caso da Coopavel–Cooperativa Agroindustrial de Cascavel. *Revista Capital Científico-Eletrônica*. ISSN 2177-4153, v. 2, n. 1, p. 59-77, jan-mar 2014.
- Creamer, L. K; Pearce, L. E; Hill, J. P; Boland, M. J. (2002) Milk and dairy products in the 21st century prepared for the 50th anniversary of the *Journal of Agricultural and Food Chemistry*. *Journal of agricultural and food chemistry*, v. 50, n 25, p.7187-7193.
- Dohmwirth, C., Hanisch, M. (dec 2019). Women's active participation and gender homogeneity: Evidence from the South Indian dairy cooperative sector. *Journal of Rural Studies*. Vol 72, Pages 125 – 135.
- FAO - Food and Agriculture Organization.(2012) Igualdade de gênero. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/012/i0765pt/i0765pt10.pdf> > Acesso em: 05 out. 2017.
- FAO- Food and Agriculture Organization.(2018) Innovating for our future of food and agriculture – how innovations are helping bring the number of hungry down to zero. 2018. Disponível em: <http://www.fao.org/fao-stories/article/en/c/1170362/> Acesso em : 20 fev.2020.
- Hill, C. (2011) Enabling rural women’s economic empowerment: institutions, opportunities and participation In: UN Women In cooperation with FAO, IFAD and WFP 20-23 September.

- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017, setembro 30). *Censo Agropecuario 2017: Resultados Definitivos*. <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>
- Kafle, K., Michelson, H., & Winter-Nelson, A. (2019). His, Hers, or Ours: Impacts of a Training and Asset Transfer Programme on Intra-Household Decision-Making in Zambia. *Journal of Development Studies*, 55(9), 2046–2064. <https://doi.org/10.1080/00220388.2018.1516868>
- Karam F. K. A mulher na agricultura orgânica e em novas ruralidades. *Revista Estudos Feministas*. UFSC Universidade Federal de Santa Catarina vol. 12, N. 1, jan.-abr., 2004, pp. 303-320
- Klerkx, L., & Nettle, R. (2013). Achievements and challenges of innovation co-production support initiatives in the Australian and Dutch dairy sectors: A comparative study. *Food Policy*, 40, 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2013.02.004>
- Nguyen, B. T., Briggs, K. R., & Nydam, D. V. (2022). Dairy production sustainability through a one-health lens. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 261(1), 12–16. <https://doi.org/10.2460/javma.22.09.0429>
- Northouse, P. G. (2004). Leadership: Theory and Practice. In *Leadership: Teory and Practice* (3ª Ed., Vol. 3). Sage Publications.
- Merriam S.B. (2009). Pesquisa qualitativa: um guia para a concepção e implementação. Capítulo dois: tipos de pesquisa qualitativa. San Francisco: Jossey-Bass / Wiley.
- Mior, L. C; Ferrari, D. L; Marcondes, T; Mondardo, M. (2013) Redes e Agroindústrias: as Inovações Organizacionais dos Agricultores Familiares e os Novos Mercados Em Santa Catarina. 51º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER). Universidade Federal do Pará, Campus Guamá. Belém-PA.
- Sabharwal, K., Dahiya, R., Kundu, P., & Kaushik, S. (2019). Contribution towards doubling of farmers' income: Training impact of milk and milk products. *Annals of Biology*, 35(1), 146–149.
- Santa Catarina (2023). Agência Catarinense de Notícias. Epagri. 21 de abril de 2023. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/producao-de-leite-cresce-em-sc-enquanto-diminui-na-maioria-dos-estados/>
- São Bonifácio. Disponível em <<http://www.saobonifacio.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaI-tem/60414>> Acesso em 06 out 2017.
- Sistema Ocepar (2023). Acesso em 01 de agosto de 2023. Disponível em : <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/145799-frisia-premio-mulheres-que-inspiram-tem-programacao-que-valoriza-protagonismo-feminino>.
- Villarroel-Molina, O., De-Pablos-Heredero, C., Barba, C., Rangel, J., & García, A. (2022). Does Gender Impact Technology Adoption in Dual-Purpose Cattle in Mexico? *Animals*, 12(22). <https://doi.org/10.3390/ani12223194>
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. 7. Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.