

**Representatividade de gênero e raça em organizações públicas no setor do
agronegócio**

Gender and race representation in public organizations in the agribusiness sector

Maria Júlia Pires dos Santos

Universidade de Brasília / FAV /UnB, Brasília/DF, Brasil

Maria Júlia Pantoja

Universidade de Brasília / FAV /UnB, Brasília/DF, Brasil

Joelma Melo da Silva

Universidade de Brasília / FAV /UnB, Brasília/DF, Brasil

Mayra Batista Bitencourt Fagundes

Universidade de Brasília / FAV /UnB, Brasília/DF, Brasil

GT05 – Agricultura familiar, ruralidades e relações de gênero no meio rural

Resumo: A temática da liderança feminina no agronegócio tem adquirido centralidade nas discussões sobre igualdade de gênero, impulsionadas pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente no que se refere ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5, que busca alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Nesse contexto, o presente estudo investiga a representatividade e os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em organizações públicas do setor do agronegócio. A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, adota uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com dez gestoras de duas instituições da administração pública federal. A análise dos dados foi realizada por meio do software IRAMUTEQ, com a aplicação da Análise de Similitude, a fim de identificar padrões e relações nos discursos das entrevistadas. Os resultados evidenciam a persistência de barreiras relacionadas ao preconceito de gênero e à baixa representatividade feminina e racial nas organizações analisadas. Observa-se que as mulheres enfrentam desafios adicionais para acessar e se manter em posições de liderança, enquanto profissionais de diferentes origens raciais apresentam níveis de representatividade ainda mais reduzidos. Além disso, verificou-se uma constante necessidade de comprovação de competência por parte dessas profissionais, refletindo um cenário organizacional marcado por desigualdades estruturais. O estudo reforça a importância da implementação de políticas públicas e institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero e da diversidade no setor público do agronegócio.

Palavras-chave: agronegócio, liderança feminina, gênero, diversidade, setor público.

Abstract: The topic of female leadership in agribusiness has gained increasing prominence in discussions on gender equality, particularly in the context of the United Nations 2030 Agenda and Sustainable Development Goal 5, which aims to achieve gender equality and empower all women and girls. In this context, this study investigates the representation and challenges faced by women in leadership positions within public organizations in the agribusiness sector. The research is exploratory and descriptive in nature and adopts a qualitative approach, using semi-structured interviews with ten female managers from two federal public administration institutions. Data were analyzed using the IRAMUTEQ software through Similarity Analysis in order to identify patterns and relationships in the interviewees' narratives. The results reveal the persistence of barriers related to gender bias and the low representation of women and racial minorities within the organizations studied. Women face additional challenges in accessing and maintaining leadership positions, while professionals from different racial backgrounds show even lower levels of representation. Furthermore, the findings indicate a constant need for these professionals to prove their competence, reflecting an organizational context marked by structural inequalities. The study highlights the importance of implementing public and institutional policies aimed at promoting gender equity and diversity in the public agribusiness sector.

Keywords: agribusiness, female leadership, gender, diversity, public sector.

1. Introdução

A representatividade de gênero e raça em organizações do agronegócio tem adquirido crescente relevância no debate acadêmico e institucional. Nesse contexto, a discussão não se limita apenas à promoção da igualdade e da justiça social, mas também envolve o reconhecimento da diversidade como elemento estratégico capaz de ampliar a capacidade decisória, a inovação e o desempenho das organizações.

Desde a década de 1970, especialmente com o fortalecimento dos movimentos feministas, as mulheres vêm ampliando sua presença em diferentes esferas da vida pública e profissional (Bruschini, 2007). Apesar desses avanços, a participação feminina em cargos de liderança ainda permanece limitada, sendo frequentemente condicionada por práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, bem como por normas culturais historicamente estabelecidas que restringem a inserção das mulheres em determinados setores e posições hierárquicas (Foguel; Russo, 2019).

No setor do agronegócio, tradicionalmente caracterizado por forte predominância masculina, observa-se uma evolução gradual da participação feminina. Dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada indicam que o crescimento da presença de mulheres no setor agropecuário tem sido impulsionado principalmente por trabalhadoras com níveis mais elevados de escolaridade, o que evidencia avanços associados à ocupação de postos de trabalho mais qualificados (CEPEA, 2018). Enquanto houve uma redução de 11,6% no número de homens no setor, a presença feminina apresentou crescimento de 8,3%. Entre 2004 e 2015, a participação das mulheres no mercado de trabalho agrícola passou de 24,11% para 27,97% (CEPEA, 2018).

Apesar desse crescimento, as desigualdades permanecem significativas. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a cada dez cargos de liderança no Brasil, menos de dois são ocupados por mulheres, o que corresponde a aproximadamente 19% dessas posições (IBGE, 2021). Essa discrepância evidencia a persistência de barreiras estruturais que dificultam o acesso feminino a cargos estratégicos e de tomada de decisão.

Além da desigualdade de gênero, a dimensão racial também se apresenta como um fator relevante na análise das oportunidades no mercado de trabalho. Estudos apontam que mulheres negras enfrentam condições ainda mais adversas quando comparadas às mulheres brancas, sendo frequentemente concentradas em ocupações com menor remuneração, menor estabilidade e menor reconhecimento social (Bento, 2000). Essa realidade evidencia a intersecção entre gênero e raça na produção das desigualdades no mercado de trabalho brasileiro.

No âmbito internacional, iniciativas voltadas à promoção da igualdade de gênero têm sido fortalecidas nas últimas décadas. Entre elas, destaca-se a Agenda 2030 das Nações Unidas, que estabelece os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O ODS 5 propõe alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, destacando, entre suas metas, a necessidade de garantir a participação plena e efetiva das mulheres em posições de liderança nos diferentes níveis de tomada de decisão política, econômica e pública (ONU, 2016).

Apesar da crescente relevância dessa temática, observa-se ainda uma escassez de estudos que investiguem, de forma específica, a representatividade de gênero e raça em organizações públicas vinculadas ao setor do agronegócio. Nesse sentido, compreender as experiências e percepções de mulheres que ocupam cargos de liderança nessas instituições torna-se fundamental para identificar os desafios existentes e contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o cenário da representatividade de gênero e raça em organizações públicas do setor do agronegócio, buscando identificar as principais barreiras enfrentadas por mulheres em cargos de liderança e discutir possíveis estratégias para promover maior diversidade e inclusão no ambiente institucional.

2. Revisão de literatura

2.1 Gênero e raça nas organizações públicas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

A desigualdade de gênero permanece como um tema central nos estudos sobre trabalho e sociedade, constituindo um dos principais eixos de investigação nas pesquisas relacionadas à condição feminina (Hooks, 2018). Essa desigualdade resulta de um conjunto complexo de fatores sociais, culturais e econômicos que historicamente limitaram as oportunidades das mulheres em diversas esferas da vida social e profissional.

No contexto organizacional, estudos têm demonstrado que a trajetória profissional das mulheres ainda é marcada por obstáculos estruturais que dificultam sua ascensão a cargos de maior responsabilidade. Entre esses obstáculos destacam-se a desigualdade salarial, a baixa representação em posições de liderança e as barreiras institucionais à progressão na carreira (Lemos; Barbosa; Monzato, 2020). Tais fatores contribuem para a manutenção de um ambiente profissional no qual as mulheres enfrentam maiores desafios para alcançar posições de decisão.

Nesse sentido, a associação de falhas ou limitações ao gênero feminino ainda se apresenta como uma prática recorrente em diversos contextos organizacionais, sendo frequentemente utilizada como justificativa para a menor presença de mulheres em cargos de

liderança (Hryniewicz; Vianna, 2018). Essa perspectiva reforça estereótipos de gênero e contribui para a perpetuação de desigualdades estruturais no mercado de trabalho.

Dados estatísticos evidenciam essas disparidades na sociedade brasileira. Embora as mulheres apresentem, em média, níveis educacionais mais elevados do que os homens, sua participação no mercado de trabalho ainda se mostra inferior. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, entre os homens com mais de 15 anos, aproximadamente 73,7% encontram-se ocupados, enquanto entre as mulheres esse percentual corresponde a 54,5% (IBGE, 2021). Além disso, a participação feminina em trabalhos em regime parcial é significativamente maior, refletindo a persistência de desigualdades na divisão social do trabalho.

No campo da remuneração, as diferenças também permanecem expressivas. De acordo com o IBGE (2021), o rendimento médio das mulheres corresponde a cerca de 77,7% do rendimento médio dos homens. Essas desigualdades são frequentemente associadas à discriminação salarial e à segregação ocupacional, fenômenos que contribuem para a manutenção de hierarquias de gênero no mercado de trabalho.

A discriminação salarial pode ser compreendida, segundo Becker (1971), como a situação em que indivíduos com características produtivas semelhantes recebem tratamentos distintos em função de atributos demográficos, como gênero, raça ou origem social. Nesse contexto, diferenças de remuneração ou de acesso a cargos de maior responsabilidade podem refletir práticas discriminatórias presentes nas organizações.

Além das desigualdades entre homens e mulheres, observa-se também a existência de diferenças significativas entre as próprias mulheres, particularmente quando consideradas as dimensões raciais. Nesse sentido, a análise das relações de trabalho no Brasil requer a incorporação de uma perspectiva interseccional, capaz de compreender como gênero, raça e classe social se articulam na produção das desigualdades (Hirata, 2014).

Mulheres negras, por exemplo, enfrentam condições particularmente desfavoráveis no mercado de trabalho brasileiro. Historicamente, essas mulheres têm sido concentradas em ocupações de menor prestígio social e menor remuneração, como o trabalho doméstico e serviços pessoais (Bento, 2000). Essa realidade evidencia a persistência de desigualdades estruturais que afetam de forma diferenciada distintos grupos sociais.

Nesse cenário, iniciativas internacionais têm buscado promover avanços na redução dessas desigualdades. A Agenda 2030 das Nações Unidas estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), entre os quais se destaca o ODS 5, voltado à promoção

da igualdade de gênero. Entre suas metas está a ampliação da participação feminina em posições de liderança e tomada de decisão em diferentes esferas institucionais (ONU, 2016).

O fortalecimento da presença feminina em cargos de liderança é considerado fundamental não apenas para a promoção da justiça social, mas também para o aprimoramento da governança e da diversidade nas organizações. Nesse sentido, a incorporação da perspectiva de gênero nos estudos sobre trabalho e economia contribui para ampliar a compreensão das dinâmicas sociais que influenciam a distribuição das oportunidades profissionais (Marques et al., 2021).

2.2 Liderança feminina no agronegócio

Nas últimas décadas, a liderança feminina tem se consolidado como um tema relevante nas discussões sobre igualdade de gênero e participação das mulheres em espaços de decisão. A ampliação da presença feminina em posições de liderança tem sido apontada como um elemento importante para promover ambientes organizacionais mais inclusivos e diversos.

No setor do agronegócio, tradicionalmente marcado por forte predominância masculina, observa-se um processo gradual de transformação nas dinâmicas de participação feminina. Estudos apontam que o reconhecimento do papel das mulheres nas atividades produtivas rurais é fundamental para fortalecer a competitividade e o desenvolvimento do setor (Karam, 2004; Mourão, 2011).

As mulheres desempenham funções importantes nas atividades agrícolas e agroindustriais, contribuindo diretamente para a geração de renda e para o desenvolvimento das unidades produtivas (Almeida et al., 2014). Além de atuarem nas atividades produtivas, muitas mulheres têm assumido papéis de gestão e empreendedorismo no agronegócio, evidenciando sua capacidade de liderança e inovação nesse setor.

Esse movimento reflete mudanças nas percepções sociais e organizacionais sobre o papel feminino nas atividades econômicas. Atualmente, observa-se um número crescente de mulheres ocupando cargos de gestão ou conduzindo seus próprios negócios no setor agropecuário, demonstrando competências gerenciais e capacidade de tomada de decisão (Maciel; Domingues, 2016).

Entretanto, apesar desses avanços, persistem desafios significativos para a plena inserção das mulheres em posições de liderança no agronegócio. Em muitos contextos organizacionais, ainda prevalecem estereótipos de gênero que associam características de liderança a atributos tradicionalmente masculinos (Abramo, 2007).

Esses estereótipos podem levar à percepção de que mulheres precisam adotar comportamentos considerados masculinos para serem reconhecidas como líderes eficazes, sem

abandonar, ao mesmo tempo, expectativas sociais associadas à feminilidade (Lima, 2009). Essa tensão evidencia as dificuldades enfrentadas por mulheres que buscam consolidar suas trajetórias profissionais em ambientes organizacionais historicamente masculinizados.

2.3 Raça nas organizações públicas do agronegócio

A discussão sobre diversidade nas organizações públicas também envolve a análise das desigualdades raciais presentes no mercado de trabalho brasileiro. A inclusão de diferentes grupos étnicos e raciais nas instituições públicas constitui um elemento fundamental para promover maior equidade social e representatividade nas estruturas organizacionais.

As raízes dessas desigualdades estão associadas a processos históricos que marcaram a formação do mercado de trabalho no Brasil. Após a abolição da escravidão, a população negra enfrentou grandes dificuldades para se integrar plenamente às novas estruturas econômicas baseadas no trabalho assalariado (Maringoni, 2011).

Essa herança histórica contribuiu para a formação de um mercado de trabalho marcado por profundas desigualdades raciais, refletidas tanto no acesso ao emprego quanto na ocupação de cargos de liderança (Theodoro, 2005). Como resultado, pessoas negras frequentemente enfrentam maiores dificuldades para alcançar posições de maior prestígio e responsabilidade.

No caso das mulheres negras, essas desigualdades tendem a ser ainda mais intensas. Estudos apontam que esse grupo enfrenta uma dupla condição de vulnerabilidade decorrente da interseção entre gênero e raça (Passos; Souza, 2021). Como consequência, mulheres negras costumam apresentar menores rendimentos médios e menores oportunidades de ascensão profissional.

Essas disparidades reforçam a necessidade de políticas institucionais voltadas à promoção da diversidade e da inclusão nas organizações públicas. A valorização da diversidade racial não apenas contribui para reduzir desigualdades históricas, mas também fortalece a legitimidade e a capacidade de representação das instituições públicas na sociedade.

3. Método

A metodologia compreende o conjunto de procedimentos e estratégias utilizados para orientar o processo de investigação científica, permitindo a análise sistemática de determinado fenômeno (Demo, 1989). Neste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa, adequada para compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno investigado.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Estudos exploratórios são utilizados quando o tema investigado ainda apresenta lacunas na literatura, permitindo ampliar

a compreensão sobre determinado problema de pesquisa. Já os estudos descritivos buscam identificar e analisar características de determinado grupo ou fenômeno (Creswell, 2017).

Como estratégia de investigação foi utilizado o estudo de caso, que possibilita analisar de forma aprofundada um contexto organizacional específico, contribuindo para a compreensão detalhada das experiências e percepções dos participantes envolvidos (Günther, 2006). O lócus da pesquisa compreendeu duas instituições públicas vinculadas ao setor do agronegócio: a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) e o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA).

A seleção dos participantes ocorreu por critérios de acessibilidade e conveniência, considerando mulheres que ocupavam cargos de gestão nessas instituições. Buscou-se contemplar diferentes níveis hierárquicos das organizações, incluindo superintendentes, chefes de divisão, gerentes de área, coordenadoras e auditoras. Para a definição da amostra utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística do tipo bola de neve, na qual participantes indicam outros potenciais respondentes que atendam aos critérios da pesquisa (Coleman, 1958; Goodman, 1961).

A amostra final foi composta por dez mulheres que ocupavam cargos gerenciais nas organizações investigadas. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas de forma online, utilizando a plataforma Microsoft Teams. As entrevistas foram organizadas em três etapas principais: apresentação dos objetivos da pesquisa e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, relato da trajetória profissional das participantes na organização e discussão sobre percepções relacionadas à representatividade de gênero e raça em cargos de liderança.

Para o tratamento e análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Essa abordagem consiste em um procedimento sistemático de interpretação de textos, permitindo identificar padrões, categorias e significados presentes nos relatos coletados (Hsieh; Shannon, 2005). As entrevistas foram transcritas integralmente, resultando em um corpus textual composto por 22 páginas e aproximadamente 10.364 caracteres.

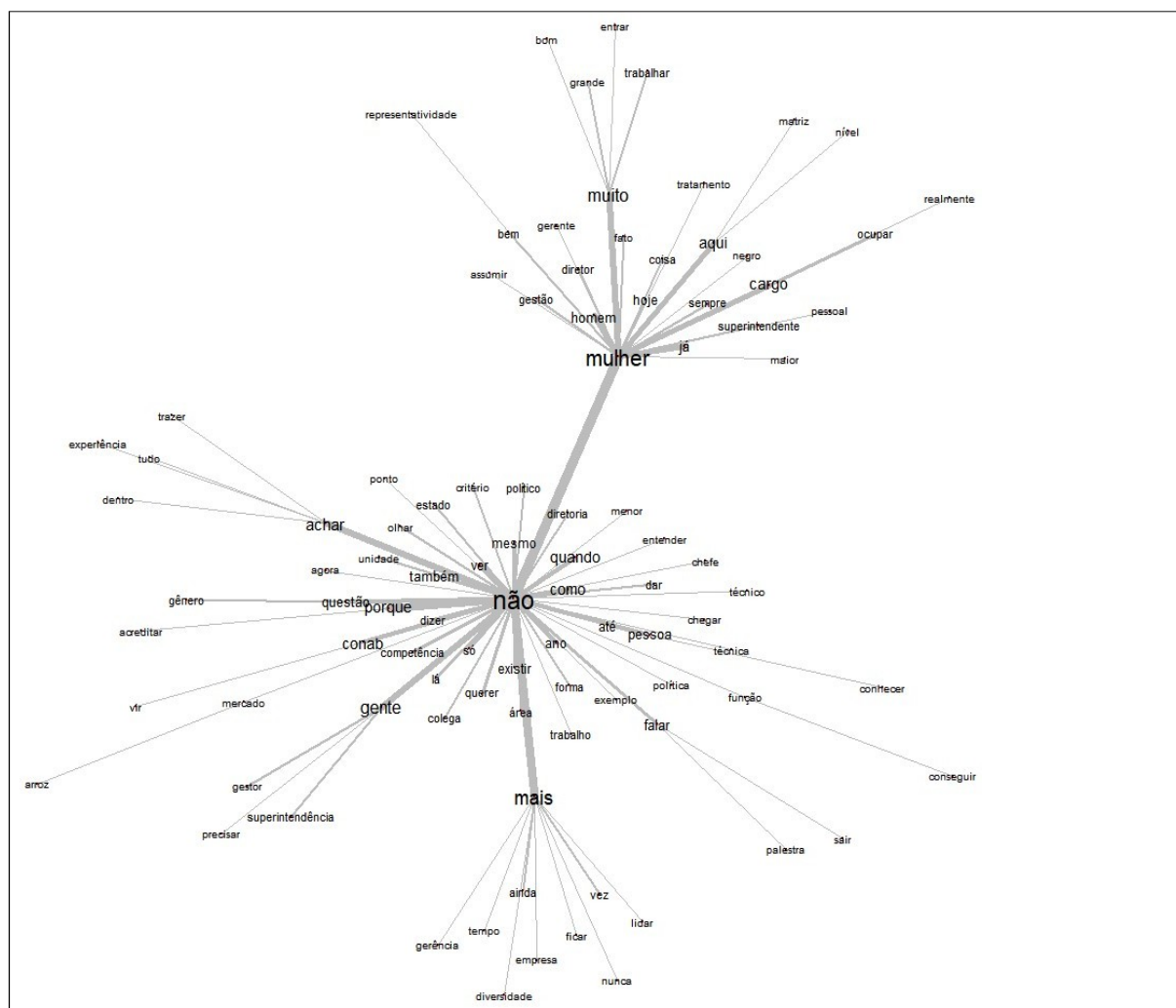
Posteriormente, o corpus foi analisado com o auxílio do software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), ferramenta amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para análise de dados textuais. O software permitiu a realização da Análise de Similitude, técnica que possibilita identificar relações e conexões entre palavras presentes no corpus textual, contribuindo para a identificação de padrões discursivos (Camargo; Justo, 2013).

Além da análise de similitude, foram elaboradas nuvens de palavras com o objetivo de auxiliar na visualização dos termos mais recorrentes nos relatos das entrevistadas. Esses recursos analíticos contribuíram para a identificação das principais categorias interpretativas relacionadas às percepções sobre representatividade de gênero e raça nas organizações investigadas.

4. Resultados e Discussões.

A análise dos relatos das entrevistadas foi conduzida com o auxílio do software IRAMUTEQ, utilizando a técnica de Análise de Similitude. Essa abordagem permite identificar conexões entre palavras presentes no corpus textual, evidenciando estruturas semânticas e padrões discursivos associados às percepções das participantes (Camargo; Justo, 2013). A partir dessa análise, foi possível identificar elementos centrais relacionados à representatividade feminina, aos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança e às percepções sobre diversidade nas organizações investigadas.

Figura 1 - Árvore de similitude



Fonte: Elaboração própria (2024).

A recorrência do termo “não” também sugere a presença de barreiras estruturais e institucionais no percurso profissional das entrevistadas. Esses resultados dialogam com estudos que apontam a persistência de obstáculos relacionados a estereótipos de gênero e a expectativas sociais sobre o papel das mulheres no ambiente de trabalho (Hryniewicz; Vianna, 2018).

4.1. Representatividade de mulheres e diversidade racial nas organizações

Figura 2 – Nuvem de palavras sobre representatividade



Página 9 de 16

A nuvem de palavras evidencia a centralidade de termos como “mulher”, “cargo”, “homem” e “superintendente”, indicando que a discussão sobre representatividade está fortemente associada à ocupação de posições de liderança.

Os relatos das entrevistadas reforçam essa percepção. Algumas participantes destacaram que, embora tenha havido avanços na participação feminina ao longo dos anos, a presença de mulheres em cargos de direção ainda permanece limitada. Em muitos casos, as entrevistadas relataram que os espaços de decisão relacionados diretamente às atividades do agronegócio continuam sendo predominantemente masculinos.

Essas evidências corroboram dados apresentados por pesquisas nacionais, que indicam que a participação feminina em posições de liderança ainda é significativamente inferior à masculina, mesmo diante do aumento da escolaridade e da participação das mulheres no mercado de trabalho (IBGE, 2021).

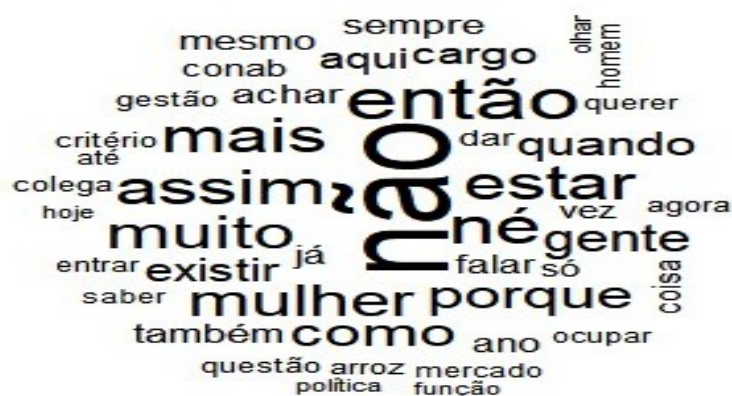
Outro aspecto destacado pelas entrevistadas refere-se à baixa presença de diversidade racial nas organizações analisadas. Segundo os relatos, a representatividade de profissionais negros ou indígenas em cargos de liderança é ainda mais reduzida, evidenciando a persistência de desigualdades estruturais no acesso a posições estratégicas.

Esses resultados dialogam com estudos que apontam que as desigualdades raciais no mercado de trabalho brasileiro permanecem fortemente associadas a processos históricos e sociais que dificultam a ascensão profissional de determinados grupos (Theodoro, 2005).

4.2. Desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança

Outro eixo relevante identificado na análise diz respeito aos desafios enfrentados pelas mulheres no exercício de funções gerenciais. As entrevistadas relataram situações nas quais sua autoridade profissional foi questionada ou comparada à atuação de colegas homens.

Figura 3 – Nuvem de palavras sobre desafios na carreira



Fonte: Elaboração própria (2024).

Essas percepções refletem a persistência de estereótipos de gênero associados à liderança. De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018), a associação de características como racionalidade, firmeza e autoridade ao perfil masculino pode gerar resistências à presença feminina em cargos de gestão.

Esse cenário reforça a ideia de que a trajetória de liderança feminina em ambientes organizacionais tradicionalmente masculinos envolve processos constantes de negociação de legitimidade e reconhecimento.

A análise das entrevistas também buscou compreender a percepção das participantes sobre as políticas de diversidade e inclusão existentes nas organizações investigadas.

Página 11 de 16

Os relatos indicam que, embora algumas iniciativas institucionais tenham sido implementadas recentemente, muitas entrevistadas consideram que essas ações ainda são incipientes ou possuem alcance limitado. Em diversos casos, as iniciativas mencionadas estão relacionadas a eventos pontuais, campanhas educativas ou debates institucionais, sem necessariamente se traduzirem em mudanças estruturais nas práticas organizacionais.

Essa percepção é consistente com a literatura que aponta que políticas de diversidade precisam ser acompanhadas por transformações institucionais mais profundas, incluindo critérios transparentes de promoção, programas de desenvolvimento de liderança e estratégias efetivas de inclusão (Abramo, 2007).

Outro ponto destacado pelas participantes refere-se à ausência de mecanismos formais que incentivem a ampliação da diversidade em posições de liderança. Algumas entrevistadas ressaltaram que a ocupação de cargos gerenciais ainda ocorre majoritariamente por critérios informais ou redes de relacionamento, o que pode contribuir para a reprodução de padrões históricos de exclusão.

Apesar dessas limitações, algumas participantes reconheceram que mudanças graduais têm ocorrido nos últimos anos, especialmente no que se refere à ampliação do debate sobre diversidade e inclusão no ambiente institucional.

Figura 5 – Síntese das percepções das entrevistadas

Representatividade	• "Eu vejo que tem melhorado, mas a gente ainda precisa evoluir bastante, principalmente em termos raciais, a questão do gênero também ainda é gritante a diferença" • "Eu ainda tenho umas colegas de trabalho que são mulheres, mas à medida que vai subindo na escala hierárquica, isso diminui" • "É, ao longo desses meus 16 anos, eu lembro apenas de 2 diretoras mulheres" • "Então eu não sei dizer, mas assim nas reuniões que eu participo, eu chutaria, tá? Chutaria que de 2/3 a 1/3 é mulher"
Desafios	• "Então, a paciência, porque de fato, é diferente, quando uma mulher fala e quando o homem fala, isso é diferente. A gente percebe isso" • "Primeiro a percepção, a leitura que se faz da mulher, acho que como a gente não é vista em cargos de gestão, então há uma cobrança muito maior na forma como a gente vai se expressar" • "Mas no início, houve uma resistência de eu passar e eu escutar, "eu não vou fazer assim, eu não vou trabalhar assim" que talvez se eu fosse um homem, eu não teria escutado, da forma como eu escutei, né?"
Iniciativas	• "Eu acho que essas iniciativas, elas impactam muito positivamente, porque a diversidade vai sempre trazer riqueza, não é?" • "Então, sob o aspecto de conscientização, essas palestras, esses trabalhos, funcionam. Mas sob o aspecto de mudar o olhar da empresa e promover uma equidade de gênero e de raça na escala hierárquica da empresa, isso não" • Olha, eu acho que a Conab está mostrando no mínimo boa vontade, ela tem feito campanhas educativas, feito palestra como eu já mencionei, só que eu acho que tudo o que não é posto em prática, ela não tem eficácia.

Fonte: Elaboração própria (2025).

De modo geral, os resultados indicam que a representatividade de gênero e raça nas organizações públicas do setor do agronegócio ainda enfrenta desafios significativos. Embora haja sinais de avanços graduais, persistem barreiras estruturais e culturais que limitam a plena participação de mulheres e de outros grupos historicamente sub-representados em posições de liderança.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a representatividade de gênero e raça em organizações públicas do setor do agronegócio, buscando compreender as percepções de mulheres que ocupam cargos de liderança acerca dos desafios enfrentados em suas trajetórias profissionais. A partir da análise das entrevistas realizadas com gestoras de duas instituições públicas federais, foi possível identificar elementos relevantes que evidenciam a persistência de desigualdades estruturais relacionadas ao gênero e à raça no ambiente organizacional.

Os resultados indicam que, apesar de avanços graduais na participação feminina no setor, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas para acessar e se manter em posições de liderança. Entre os principais desafios relatados destacam-se a necessidade constante de comprovação de competência, a presença de estereótipos de gênero associados ao exercício da liderança e a predominância masculina nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações.

Além das desigualdades de gênero, a análise também evidenciou limitações relacionadas à representatividade racial. De acordo com a percepção das entrevistadas, a presença de profissionais negros ou pertencentes a outros grupos raciais historicamente marginalizados é ainda mais reduzida em cargos de liderança, o que reforça a importância de analisar as desigualdades no mercado de trabalho a partir de uma perspectiva interseccional que considere simultaneamente gênero e raça.

Outro aspecto relevante refere-se à percepção das participantes sobre as iniciativas institucionais voltadas à promoção da diversidade e da inclusão. Embora algumas ações tenham sido identificadas nas organizações analisadas, as entrevistadas apontam que essas iniciativas ainda se encontram em estágio inicial e, em muitos casos, não se traduzem em mudanças estruturais nos processos de seleção, promoção e ocupação de cargos de liderança.

Diante desse cenário, torna-se fundamental que organizações públicas vinculadas ao setor do agronegócio desenvolvam estratégias mais consistentes para promover ambientes institucionais mais inclusivos. Medidas como critérios transparentes para promoção, programas de desenvolvimento de liderança, ações de capacitação e políticas institucionais de

diversidade podem contribuir para ampliar a representatividade e reduzir desigualdades históricas no acesso a posições de decisão.

E ainda, este estudo contribui para ampliar o debate sobre gênero e raça no setor público do agronegócio, área ainda pouco explorada na literatura. Ao evidenciar as percepções de mulheres que atuam em posições gerenciais, a pesquisa oferece subsídios para a compreensão das dinâmicas organizacionais que influenciam a participação feminina e a diversidade racial em cargos de liderança.

Destaca-se que o tamanho da amostra e a concentração da análise em duas instituições públicas específicas, constitui como limitação do estudo, pois restringe a possibilidade de generalização dos resultados. Nesse sentido, pesquisas futuras podem ampliar o escopo da investigação, incorporando outras organizações do setor agropecuário, bem como diferentes metodologias de análise.

Sendo assim, reforça-se que a promoção da equidade de gênero e raça nas organizações públicas não constitui apenas uma questão de justiça social, mas também um elemento estratégico para o fortalecimento institucional e para a construção de ambientes organizacionais mais diversos, inovadores e representativos. Nesse contexto, a ampliação da participação feminina em cargos de liderança contribui diretamente para o avanço das metas estabelecidas pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 da Agenda 2030, voltado à promoção da igualdade de gênero e ao empoderamento de mulheres e meninas (ONU, 2016).

Referências

ABRAMO, Laís Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ALMEIDA, Juliete Amanda Theodora et al. **A invisibilidade parcial do trabalho feminino no campo das atividades produtivas.** Recife: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BECKER, Gary S. **The economics of discrimination.** 2. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1971.

BENTO, Maria Aparecida Silva. Raça e gênero no mercado de trabalho brasileiro. In: ROCHA, Maria Isabel Baltar (org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios.** São Paulo: Ed. 34, 2000.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, p. 537-572, 2007.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CEPEA – CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **Mulheres no agronegócio**. Piracicaba, 2018. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br>. Acesso em: 15 dez. 2023.

COLEMAN, James Samuel. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Human Organization**, v. 17, p. 28-36, 1958.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FOGUEL, Miguel Nathan; RUSSO, Felipe Mendonça. Decomposição e projeção da taxa de participação do Brasil utilizando o modelo idade-período-coorte (1992-2030). **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**, Brasília, IPEA, 2019.

GOODMAN, Leo A. Snowball sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, p. 148-170, 1961.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HIRATA, Helena. Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo Social**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

HOOKS, bell. **O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

KARAM, Karam Follador. A mulher na agricultura orgânica e em novas ruralidades. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 303-320, 2004.

LEMO, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. Mulheres em home-office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 388-399, 2020.

LIMA, Gustavo Simão. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

MACIEL, Cecília Alves; DOMINGUES, Carlos Roberto. A percepção de mulheres sobre a presença feminina no agronegócio. In: **Encontro de Gestão e Negócios**, 2016, Uberlândia. Anais... Uberlândia: UFU, 2016.

MARINGONI, Gilberto. O destino dos negros após a abolição. **Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, IPEA, ano 8, n. 70, 2011.

MARQUES, Caio César et al. Empreendedorismo no Brasil: um estudo sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p. 97551-97563, 2021.

MOURÃO, Patrícia. **Organizações produtivas de mulheres rurais**. São Paulo: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 2011.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2016. Disponível em: <https://brasil.un.org>. Acesso em: 20 nov. 2023.

PASSOS, Luana; SOUZA, Lorena. Vulnerabilidades cruzadas: as mulheres e suas experiências diversificadas. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 24, n. 1, p. 198-209, 2021.

THEODORO, Mário. As características do mercado de trabalho e as origens do informal no Brasil. In: JACCOUD, Luciana (org.). **Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo**. Brasília: IPEA, 2005.