ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE – AMF

CURSO DE MBA GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PARADIGMA ONTOPSICOLÓGICO

JUSSARA FOLETTO

CARACTERISTICAS DO PERFIL DE LIDERANÇAS FEMININAS E MASCULINAS DO AGRONEGÓCIO DO RIO GRANDE DO SUL

RESTINGA SECA/RS

2014

JUSSARA FOLETO

CARACTERISTICAS DO PERFIL DE LIDERANÇAS FEMININAS E MASCULINAS DO AGRONEGÓCIO DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de Conclusão de apresentado ao Curso de MBA Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.
Orientador(a): Profª. Dra. Estela Maris Giordani

RESTINGA SECA/RS

2014

"Se a mulher não entra com sua contribuição original, este mundo irá mal ... O problema é que existe a necessidade do gênio feminino, para que também o homem possa aprender coisas que não compreende, não vê."

"De fato existem diferenças qualitativas entre homem e mulher, contudo, ambos são forças complementares que estando em pleno regime de si mesmos propiciam a evolução do humano."

Professor Antonio Meneghetti

JUSSARA FOLETTO

CARACTERISTICAS DO PERFIL DE LIDERANÇAS FEMININAS E MASCULINAS DO AGRONEGÓCIO DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de MBA Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Banca Examinadora:

Orientador (a):

Dra. Estela Maris Giordani
Faculdade Antonio Meneghetti

Membro:
Mse. Maria Tereza Andreola
Faculdade Antonio Meneghetti

Membro:
Doutoranda Maria Alice Schuch
Faculdade Antonio Meneghetti

Restinga Seca/RS
2014

RESUMO

FOLETTO, Jussara. **Características do perfil de lideranças femininas e masculinas no agronegócio do Rio Grande do Sul.** 2014. 55 páginas. Trabalho de conclusão de MBA Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para a obtenção do grau Especialista. Faculdade Antonio Meneghetti. Curso de MBA Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico, Recanto Maestro-Restinga Sêca/RS, 2014.

O objeto em construção nesta pesquisa é a identificação do estilo feminino e masculino de liderança no contexto do agronegócio no estado do Rio Grande do Sul. O tema é muito instigante e remete a um amalgama de elementos que se conjecturam por meio de elementos históricos, sociais, culturais e principalmente elementos profundos de psicologia humana o que o torna de complexa abordagem. A pesquisa quantitativa foi realizada com um grupo de 30 homens e 30 mulheres por meio de um questionário próprio. Os resultados indicam que o preconceito por parte do homem à mulher considerando-a inferior em capacidade de administrar são formas que a própria mulher encontra para dar as desculpas necessárias a fim de não assumir, porque isso, de certa forma, é cômodo, o preconceito está mais na cabeça da mulher do que na própria visão do homem. Os dois juntos, homem e mulher se complementam nos negócios. Portanto existe uma percepção positiva em relação a liderança feminina no agronegócio e, o homem além de valorizar a mulher quer que ela assuma cargos de liderança.

Palavras chaves: Liderança Feminina. Agronegócio. Psicologia do Líder. Ontopsicologia.

AGRADECIMENTOS

A vida tem outro sentido, outro colorido quando vamos nos tornando menos ignorantes. Agradeço imensamente aos professores do curso de Especialização da Antonio Meneghetti Faculdade por todo o brilhantismo do conhecimento ensinado a nós neste percurso.

Agradeço a minha orientadora, a Dra. Estela Maris Giordani, porque fez com grande maestria suas orientações, o que proporcionou um grande aprofundamento do tema.

Homenageio ao professor Antonio Meneghetti. Uma inteligência superior é luz para a humanidade.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **8**

1 A MULHER: LIDERANÇA E PODER **10**

1.1 O PAPEL DA MULHER NO CONTEXTO SOCIAL AO PODER DO AGRONEGÓCIO GAÚCHO 10

1.2 ESTILO FEMININO E MASCULINO 19

2 PROGRAMA E MÉTODOS DE PESQUISA **28**

2.1 OBJETIVOS DA PESQUISA 29

2.2 TAREFAS DA PESQUISA 29

2.3 PROBLEMA E OBJETO DA PESQUISA 30

2.4 HIPÓTESES DA PESQUISA 30

2.5 PROCEDIMENTO E AMOSTRA DA PESQUISA 30

2. 6 MÉTODOS DA PESQUISA 31

3 MULHER LÍDER NO AGRONEGÓCIO **32**

3.1 CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA HOMENS E MULHERES 32

3.2 CARACTERÍSTICA PSICOLÓGICAS MAIS FEMININA OU MAIS MASCULINA EM RELAÇÃO AO *BUSINESS* 34

3.3 CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS FEMININA NO AGRONEGÓCIO 37

3.4 RELAÇÕES DE PODER NO AGRONEGÓCIO 40

CONCLUSÃO **42**

REFERÊNCIAS **45**

APENDICE I – QUESTONÁRIO DO AUTOR **48**

INTRODUÇÃO

O objeto em construção nesta pesquisa é a especificidade do estilo feminino e masculino de liderança no contexto do agronegócio no estado do Rio Grande do Sul. O tema é muito instigante e remete a um amalgama que se conjectura por meio de elementos históricos, sociais, culturais e principalmente derivados das profundezas da psicologia humana o que o torna de complexa abordagem. A pesquisa nasce a partir da experiência pessoal da pesquisadora que, sendo empresária do ramo do agronegócio e observando empiricamente a tímida ocupação de mulheres em cargos de liderança, especialmente neste setor, se questiona como é percebida a essa inserção e se existem diferenças significativas entre o modo de gestão de empresas do agronegócio lideradas por homens e por mulheres.

No contexto histórico-social do Brasil as mulheres começaram a ter o direito ao voto em 1946, isso significa que, os direitos políticos e civis femininos na sociedade brasileira são recentes. E, sendo o Brasil um país que historicamente tem suas origens coloniais esta realidade se intensificou na medida em que as mulheres ocupavam um papel secundário na economia, na política e nos diversos setores da sociedade civil. Acresce-se a tudo isso o fato de quem vence é quem conta a história, ou seja, as poucas mulheres que existiram foram sempre ocultadas nos registros históricos por personalidades masculinas. O problema que persiste no inconsciente feminino na mulher brasileira é a imagem de uma mulher que de algum modo ainda é submissa ou inferior ao homem. Logo, a motivação do protagonismo, quando ocorria, derivava de algum modo de substituição da presença do homem e não por um primado de inteligência, de dignidade da própria força. Esta imagem arquetípica que ainda vive no interior de cada mulher (consciente e inconsciente) determina as diversas formas de auto sabotagem da presença da mulher líder nos diversos espaços sociais.

Contudo, para isso, é preciso encontrar os traços que distinguem a liderança feminina e masculina e com isso, favorecer a superação de muitos estereótipos que permanecem não apenas nos contextos históricos mas, sobretudo, no interior da imagem que cada mulher cultiva sobre si mesma em toda a globalidade de sua existência. É neste contexto que a pesquisa se propõe a elucidar estes elementos para que, cada mulher individualmente, possa responsabilizar-se pelo seu potencial e assumir o compromisso histórico de construção de sua pessoa com consciência aguçada e assim, atuar coerentemente nos espaços sociais nos quais historicamente encontra passagem para realizar o seu protagonismo de inteligência ao feminino.

A crescente importância do setor do agronegócio na economia brasileira começa a colocar em questão a inserção de lideranças femininas neste ambiente. O Brasil, no contexto mundial, será responsável por alimentar 30% da humanidade até 2020, possuindo o título de celeiro do mundo. Assim, a inserção da mulher é fundamental e, estudar esse fenômeno pode revelar a contribuição da mulher bem como seus desafios.

Desde que a ONU instituiu os 8 objetivos do milênio (ODMs) e sendo o 3 objetivo a "Igualdade entre sexos e valorização da mulher", o papel da mulher nos espaços sociais tem sido amplamente discutido e valorizado. E quando se tematiza a liderança feminina, principalmente no *agrobusiness*, ela ainda é pouco representativa. Esta pesquisa busca justamente desenvolver este aspecto de valorizar a liderança feminina no agronegócio e compreender suas formas de administração e como esta pode contribuir para alavancar ainda mais o agronegócio brasileiro, a sociedade e todos os bens humanos implicados em um estilo feminino de administrar.

Entendemos que, não obstante os fatores externos, a história e as condições sociais da mulher, ela hoje, não pode mais atribuir o seu insucesso aos mesmos elementos presentes no passado, visto que, o contexto social e histórico está completamente modificado. Ela precisa assumir o leme de sua vida e se perceber como pessoa protagonista e capaz de dar a sua contribuição a história da humanidade e do seu tempo. Por isso, esse trabalho não só discute a problemática da mulher líder mas sobretudo, o desenvolvimento da mulher como pessoa e também por consequência o seu valor no contexto das relações econômicas e sociais brasileira. Entendemos que é fundamental ingressar nos elementos históricos e psicológicos do contexto econômico e social brasileiro para encontrar os elementos que possibilitam à mulher a exercer o seu protagonismo social.

E, por fim, esse trabalho possui ainda um sentido de desenvolvimento e responsabilização pessoal pois ao empreende-lo encontramos um modo de também rever a nossa forma de pensar e agir, a fim de modificar a imagem mental determinante que ainda habita nosso imaginário feminino - coletivo e individual -, e condiciona psicologicamente a permanecer submissas a um protagonismo menos ativo em relação ao homem e que, não é funcional para nós, nem ao homem e, muito menos para o contexto histórico e social em que estamos inseridos.

1 A MULHER: LIDERANÇA E PODER

Neste capítulo pretendemos trazer reflexões sobre a liderança feminina a partir do que indicam algumas pesquisas e a contribuição de Meneghetti em relação a mulher líder.

1.1 O PAPEL DA MULHER NO CONTEXTO SOCIAL AO PODER NO AGRONEGÓCIO GAÚCHO

Pitanguy (2011)[1] compreende que pertencer à espécie humana deveria ser o único critério para a titularidade de direitos humanos. Não existe, entretanto, uma justaposição entre ser humano do ponto de vista biológico e ser sujeito de direitos. Ao longo da história e ainda hoje, determinadas classes, categorias e grupos sociais têm se definido como mais humanos, ou seja, mais titulares, do que outros. A própria ideia de cidadania que na tradição ocidental remonta à *polis* grega e se confunde com o exercício da participação política, traz, embutida, a questão da exclusão. O *Ágora* estava reservado aos homens livres e atenienses. Mulheres e escravos eram excluídos deste espaço democrático no qual seus cidadãos podiam tomar decisões políticas sobre os destinos das cidades gregas, através das assembleias.

Ainda conforme a mesma autora, o critério de sexo tem sido fundamental para demarcar a menos valia das mulheres traçando, ao longo dos séculos, um caminho de menor titularidade. Se na Grécia Antiga as mulheres e os escravos estavam excluídos dos direitos de cidadania, era, entretanto, teoricamente possível ao escravo alcançar a liberdade em virtude de feitos heroicos. Mas, para as mulheres não havia possibilidade de superar sua condição de sexo. Também no Império Romano eram excluídas da esfera política e subordinadas ao homem no âmbito da vida privada, com base no do conceito de *pater familiae*. E, em consequência disso, a história, em linhas gerais, segue esses mesmos traços até a contemporaneidade.

Meneghetti (2013)[2] expõe em relação ao primado de inteligência ao feminino que, "[...] a antítese contra a mulher já se inicie no hebraísmo". Outra importante consideração que esse autor (2005, p. 237)[3] traz é que:

---

[1] PITANGUY, Jacqueline. Advocacy e direitos humanos. In: BARSTED, Leila Linhares (org.). **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011. p. 20-57. Disponível em http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=108224&tp=1. Acesso em 27 dezembro, 2013.

2 MENEGHETTI, A. **Seis mulheres e a imaculada conceição**. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2013b, p. 50.

[3] MENEGHETTI, A. **Pedagogia ontopsicológica**. Recanto Maestro (RS): OntoEd, 2005. p. 237.

> Na evolução histórica, sócio-econômica e militar deste planeta, objetivando consentir maior função e segurança à espécie humana, já estava estabelecido que os papéis fossem categoricamente definidos: o homem deveria ser um combatente e ocupar-se exclusivamente da defesa do território, enquanto a mulher deveria ser o providencial *backgraund* que garantisse o cumprimento da espécie em qualquer atividade inerente à coleta de alimentos, à manutenção da casa, à educação dos filhos etc. Para compreender as disposições do passado até os nossos dias, devemos considerar a civilização patriarcal militar. O conceito de "pátria" é, sobretudo, um conceito militar. O feudalismo, nos seus diversos aspectos, desenvolve certas estruturas que predispõe a civilização patriarcal, a qual não tem fim em si mesma, mas à cultura militar.

Com essa elucidação o autor faz compreender quais os elementos históricos, adverte também que, esse pensamento não era dominante e haviam muitos contrapostos a ele em vários tempos e lugares "[...] não somente nos múltiplos aspectos da época grega, romana, egípcia ou na atual Palestina"[4]. Assim, houve por questões de necessidades situacionais esse tipo de organização social em relação aos papéis do homem e da mulher. "A pederastia sempre foi considerada algo contra a natureza, enquanto para garantir o êxito da espécie e do governo era indispensável a ordem sócio-econômica e militar pré-estabelecida, segundo a qual à fêmea era demandada a gestão da espécie, e ao macho tudo o que compreendia soluções mais pesadas. Através desse binômio era garantida a raça e a pátria" (idem). Contudo, no contexto da sociedade contemporânea, conforme Meneghetti (2005) esses estereótipos do passado foram relativizados e a exemplo do que ocorre na mídia, que se coloca como "quarto e quinto poder" não faz nenhuma diferença o sexo do mediador. Portanto, se essa foi uma disposição do passado, hoje "a prevalência da máquina determina a relativização. [...]. *Todos nos tornamos relativos por causa das mediações*" (MENEGHETTI, 2005, p. 239). Então, o importante é que tanto homens e mulheres devem escolher quem querem ser, superando inclusive os estereótipos de homem e mulher. "Nessa situação atual acontece uma relativização de todos os grupos de poder militar e patriarcal, e o 'fixado' do sexo – seja masculino que feminino – torna-se extremamente anacrônico" (idem, p. 238). Uma vez que as dinâmicas do passado estão sendo ultrapassadas por novos modelos é preciso se reposicionar e se colocar em atitude de se desenvolver conforme o seu projeto vida, pois o que conta é a inteligência operativa, é essa que de fato se coloca a serviço do homem e contribui com uma novidade de dinâmica na vida, a inteligência ao feminino.

A formação do povo brasileiro é multicultural pois tem a miscigenação dos indígenas com os europeus, africanos, asiáticos e latinos. Contudo, a história é sempre registrada por aqueles que vencem e, no caso brasileiro, foram os europeus que escreveram os registros que temos acerca da nossa história. Os imigrantes europeus traziam além da vontade de mudar de vida em outro país, seus costumes e valores como herança, buscando melhores perspectivas.

---

[4] MENEGHETTI, A. **Pedagogia ontopsicológica**. Recanto Maestro (RS): OntoEd, 2005. p. 237.

Contudo, não se tratavam de pessoas pobres e famintas como se acreditou por muito tempo nas colônias de imigração europeia (MENEGHETTI, 2013).[5] O Rio Grande do Sul foi colonizado por imigrantes espanhóis, poloneses, italianos, germânicos, portugueses, holandeses e tantos outros povos que aqui imprimiram sua culinária, arquitetura, educação cultural e formas de ver a vida, adaptaram-se como podiam as novas condições. A mulher não teve vez nessa transição, continuando a mercê do casamento para inserção e ascensão social. Vivia a sua vida conforme as regras familiares e expectativas sociais que se tinha delas.

O povo gaúcho traz um legado um pouco peculiar, aliando a miscigenação europeia específica, de italianos e alemães e principalmente os cossacos que, juntamente com os "*gauchos"* castelhanos que habitavam a fronteira e os nativos que geraram a rica cultura gaúcha, mas que também não beneficiava a mulher. A imagem estereotipada da mulher gaúcha pode ser percebida no romance escrito por Érico Veríssimo e lançado a partir de 1949 traz em si mais do que a narrativa histórica do Rio Grande do Sul, "O Tempo e o Vento". (VERÍSSIMO, 1995a-h).[6]

Em análise das mulheres da saga Borges (2009)[7] conclui que "são as mulheres que asseguram a continuidade da família" (247). Porém a autora refere-se não apenas a continuidade biológica, como geradoras de vida, mas sim no sentido de força e firmeza, em que mesmo subjugadas pelos homens, mesmo que tenham de silenciar e prosseguir com resiliência seu papel de esposa, mãe, avó, filha ou cunhada, elas não esmorecem diante dos fatos.

Outro importante marco na cultura gaúcha foi a denominada Revolução Farroupilha que se configurou em uma das mais extensas rebeliões deflagradas no Brasil, durando em torno de 10 anos de 1935-1945. Contudo, nos livros que contam esta história, pouco retratam a figura da mulher. Nos livros são os homens que tem seus nomes como os protagonistas desse contexto histórico, como se liderar uma economia, não fosse algo de valor para uma mulher. Um dos únicos nomes de expressão feminina nas literaturas deve-se a Anita Garibaldi, por enfrentar a guerra ao lado de seu marido, Giuseppe Garibaldi.

Deste contexto sócio-histórico e cultural, e sobretudo psicológico desenvolve-se o agronegócio do Rio Grande do Sul tendo como característica predominante a mente empresarial masculina. Em seus alicerces culturais a história da formação deste povo considerou de forma proeminente a mulher como um instrumento e não como inteligência ativa. Por mais que ela faça, exerça influências nas decisões, a referência masculina ainda é a predominante. Este estado

---

[5] MENEGHETTI, A. **Entrevista Exclusiva - Professor Antonio Meneghetti abre as portas de sua casa à Rede Jauru**. Jornal Cidades do Vale – O jornal da Quarta Colônia. Sexta-feira, 10 de maio 2013. p. 15-18. Disponível em < http://www.antoniomeneghetti.org.br/_arquivos/6304bc7390698dcacb911e8dcb7ffd0a.pdf>. Acesso em 01/02/2014.

[6] VERÍSSIMO, Érico. **O Tempo e o Vento**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

[7] BORGES, Gisele do Rocio. **Análise da figuração feminina em 'O tempo e o vento' de Érico Veríssimo**. Eletras, vol. 18, n.18, jul.2009. p. 247.

de passividade, a mulher gaúcha, com raras exceções, concorda e aceita esse papel secundário, e ela mesma não assume ser protagonista.

Nos últimos anos este contexto vem se transformando lentamente. É preciso lembrar ainda que, "no campo político, o Brasil elegeu em 2010 a primeira mulher Presidenta da República, Dilma Rousseff, que nomeou nove mulheres ministras e priorizou o empoderamento econômico das mulheres e o enfrentamento à violência baseada no gênero" (TAVARES, 2011, p. 08).[8] Este elemento muito interferiu na imagem da coletividade da mulher brasileira, contribuindo significativamente para a superação dos estereótipos históricos culturais que colocam a mulher em um papel secundário em relação ao protagonismo social do homem.

Esta realidade vem se transformando paulatinamente, pois os estudos a respeito do papel da mulher no agronegócio brasileiro tem apontado algumas importantes modificações. Segundo a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2011), no ano de 2010 "mais de 70% das mulheres economicamente ativas trabalhavam na agricultura"[9]. Além disso,

> mais e mais mulheres têm deixado o trabalho doméstico não remunerado e ingressando ao mercado de trabalho no campo, participando em indústrias direta ou indiretamente relacionadas com a agricultura. Essa profunda reforma socioeconômica não tem apenas manifestações nos mercados de trabalho, mas também dentro das famílias rurais: a renda que as mulheres trabalhadoras contribuem ao orçamento familiar reforça sua posição na tomada de decisões domésticas (BOJANIC e ANRIQUEZ, 2011, s/p).[10]

Os dados demonstram que a segurança alimentar e os demais objetivos que norteiam a expansão agrícola que vai alimentar o mundo têm muito a ganhar com a presença feminina, e seu 'empoderamento' (do inglês *empowerment*). "A proporção de propriedades rurais controladas por mulheres tem subido de maneira notável na região, mas, como em outras localidades do mundo, elas têm menos terra e menor acesso a outros bens, serviços e insumos agrícolas. É do interesse de todos irem eliminando progressivamente essa desigualdade de oportunidades" (FAO, 2011, s/p). Percebemos então que cada vez mais as mulheres estão assumindo os postos de trabalho e contribuindo para o auxílio da economia familiar. E, embora seja uma atitude que esteja longe de ser de protagonismo, já se trata de um estágio avançado de busca da satisfação da sua realização por meio do trabalho. Concluem as autoras que "a contribuição das mulheres no agronegócio nacional ainda é uma temática pouco explorada no âmbito acadêmico, bem como

---

[8] TAVARES Rebecca Reichmann. Igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres. In: BARSTED, Leila Linhares (org.). **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011. p. 07-14. Disponível em http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=108224&tp=1. Acesso em 29 dezembro, 2013.

[9] CIELO, Ivanete Daga; WENNINGKAMP, Keila Raquel; SCHMIDT, Carla Maria. A Participação Feminina no Agronegócio: O Caso da Coopavel – Cooperativa Agroindustrial de Cascavel. **Revista Capital Científico** – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 12 n.1 – Janeiro/Março 2014.

[10] BOJANIC, Alan e ANRIQUEZ, Gustavo. **Mulheres na agricultura**: brechas de desenvolvimento. 03/07/2011. Disponível em https://www.fao.org.br/vernoticias.asp?id_noticia=1000. Acesso em 01/02/2014.

pouco percebida pelos agentes econômicos e políticos do país, muito embora as mulheres tenham cada vez mais participado decisivamente para o aumento da competitividade do setor" (CIELO; WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2014, p. 1).[11]

Gomes (2005)[12] em sua pesquisa elucida o processo histórico do trabalho produtivo feminino, a autora lembra que a participação da mulher no mercado de trabalho não apenas como empregada mas como empregadora ultrapassa as necessidades de ter um lugar almejado e seguro. Segundo a autora

> trata-se, antes, de uma mudança social de grandes proporções pois envolve transformações de vida pessoal, nas relações familiares, e nas demandas por serviços públicos [...] no tocante a participação da mulher como empresária, o Brasil mantém uma posição de destaque com uma participação de 42% do total, que está acima da média mundial de 39,9% (GEM, 2002, p. 2-3 *apud* GOMES, 2005, p. 3).[13]

Estes dados estão a indicar que não obstante as questões econômicas e sociais, existem implicados elementos psicológicos de satisfação e realização pessoal em conquistar e assumir cada vez mais seus espaços sociais. Assim, a problemática da liderança feminina não implica apenas elementos histórico-sociais e econômicos, mas sobretudo, qual modo de vida que ela com a própria vida paga pela escolha interior que faz.

Mesquita desenvolve um estudo acerca das particularidades do trabalho feminino na agroindústria brasileira e conclui que

> A organização e a divisão das tarefas na agroindústria familiar envolvem todos os membros da família nas atividades de beneficiamento da produção. A participação da mulher ganha um papel muito importante na esfera produtiva (MIOR, 2007), isto porque, a tradição artesanal na confecção de produtos, marca em muitos casos o ponto de partida para a ampliação da atividade em termos de escala e rearranjo do trabalho (WESZ JUNIOR, 2009 *apud* MESQUITA, 2010, p. 10)[14].

A mulher então tem sido requisitada no contexto da agroindústria pelas suas características estarem em consonância as características que o desempenho que essa atividade requer. Contudo, ocupa-se mais com as atividades rotineiras e pouco participam dos processos de como lidam com o dinheiro (BONI, 2006).[15] Duval e Bergamasco (2012)[16] concluem em sua

---

[11] Op. Cit.
[12] GOMES, Almiralva Ferraz. O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão. **Revista de Gestão** USP, São Paulo, v.12, n.3, p. 1-9, julho/setembro 2005.
[13] Op. Cit.
[14] MESQUITA Gabriella Riad Iskandar. **Particularidades do trabalho agrícola da mulher**: Revisão da literatura. Escola de Veterinária e Zootecnia. Programa de Pós-Graduação em Ciência animal. UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS. 2012. 35p. Disponível em <http://ppgca.vet.ufg.br/uploads/67/original_PARTICULARIDADES_DO_TRABALHO_AGRICOLA_DA_MULHER.pdf?1353349531>. Acesso em 02/02/2014.
[15] BONI, V. Gênero: o doméstico e o produtivo na agroindústria familiar. In: **Conferencia de Sociologia Rural**, 7.,

pesquisa que quando as mulheres estão liderando a agroindústria destacam-se nas relações interpessoais no contexto da comunidade pois na maior parte das vezes a comercialização dos produtos é local (compra e venda de fornecedores e parceiros no processo produtivo). Além disso, elas possuem destaque na interlocução junto aos poderes locais para a geração de emprego e renda transformando aquelas atividades que cotidianamente as mulheres executavam no contexto doméstico em atividade lucrativa. Além disso, elas facilmente organizam-se em associações como estratégia produtiva.

Conforme Ondei (2012)[17], em São Paulo, região sudeste do país, um grupo de 23 mulheres, donas do seu próprio agronegócio, se reúnem mensalmente para conversarem, trocarem informações e aprendizado sobre os principais temas que envolvem suas administrações. Nesta matéria, são apresentadas as características femininas mais ressaltadas pelas empreendedoras "as mulheres são orientadas para resultados; têm capacidade de ver a longo prazo; percebem diferenças e mudam com rapidez; lideram com maleabilidade; são hábeis em ler nas entrelinhas; estão abertas a escutar, mais que os homens" (ONDEI, 2012, p. 59). Estas mulheres que ocupam posição chave no comando de fazendas – falam sobre a gestão das propriedades que administram, não é permitido conversas com assuntos que remetem a questões pessoais mas apenas de negócios, como mercado, infraestrutura, nutrição animal etc. de tipo pessoal. O fato de encontrarem-se reforça a sua identidade convívio com pessoas com projetos similares ou complementares. Ou seja, pessoas semelhantes reforçam seu negócio e além disso, também existe uma certa cumplicidade entre elas.

Bardwick (1981)[18], psicóloga e feminista, analisa que usando a biologia como pretexto, a cultura dava a mulher apenas a opção de ser conforme o esperado pela sociedade machista e patriarcal. A autora não está de acordo com essas abordagens, contudo, ela mesma, opta por uma perspectiva sócio-cultural crítica e portanto, não conforme ao critério de natureza ou constante H (MENEGHETTI, 2010).[19] A autora releva a importância em considerar as mudanças que assolam o mundo pois essas passam a modificar os valores básicos, gerando novas atitudes em relação ao que era tido como tradicional. Paralelo a isso, uma colocação egocêntrica e um sexismo baseado em definições de que tudo que é masculino é automaticamente superior ao feminino. Essas mudanças geram alteração de expectativas de um modo geral e questionamentos

---

2006, Quito. Anais... Equador: IRSA, 2006.

[16] DUVAL, H. C.; BERGAMASCO, S. M. P. P. Agroindústrias familiares em assentamentos rurais: análise de duas experiências da região de Araraquara/SP. Instituto Interamericano de Cooperação para agricultura, IICA: São Paulo, junho 2011. 19p.

[17] ONDEI, Vera. As damas do agronegócio. **Revista Dinheiro Rural**: a revista do agronegócio brasileiro. Edição 90, ano 8, abr. 2012. p. 52 – 59.

[18] BARDWICK, J. M. **Mulher, sociedade, transição**: como o feminismo, a liberação sexual e a procura da auto-realização alteraram nossas vidas. São Paulo: DIFEL, 1981.

[19] MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4a. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, Ontopsicológica Editrice, 2010.

pessoais profundos. O fácil acesso a informação e a rapidez com que o conhecimento generalizado atinge a todos produz conceitos comuns e rapidamente auto identificáveis, os "sentimentos individuais vêm-se legitimados porque os meios de comunicação em massa provocam a impressão de que eles são comuns a muita gente" (BARDWICK, 1981, p. 6). Dessa forma, o aparente sentimento individual de uma pessoa pode ser o mesmo de outra, outra e assim de tantas justamente porque estamos imersos nos mesmos tempos históricos e contextos sociais cujos princípios são os mesmos.

E, são as insatisfações aliadas a organização de novas ideias que geram transformações sociais, e independente do motivo pelo qual ocorram, geram modificações que necessitam ser acompanhadas de reflexão. "Face a isso, há pessoas que reagem participando e adotando novos valores, enquanto outras se apegam com mais força aos valores tradicionais. De qualquer modo, muita gente está sendo levada a reavaliar pressupostos e perspectivas antes tidos por imutáveis", (p. 7). Isso se tornou pior após a segunda guerra mundial, pois as pessoas buscavam retornar a um estado que julgavam ser o 'normal', mas que de fato nunca existiu. Era como se casar, ser monogâmico e ter filhos fosse o correto, e não fazê-lo significava "neurose, egoísmo e inadaptação" (BARDWICK, 1981, p. 8). Isso trouxe que o papel da mulher era exclusivamente coligado a imagem do lar, e tomar conta da casa e dos filhos não eram tidos como uma real ocupação. Sua personalidade era definida apenas em função dessa imagem a qual não incluía ou ficaria relegada ao segundo plano a sua competência profissional.

O molde da dona de casa feliz bastou para algumas, e para outras não, sob o risco de a domesticidade fazê-las perder o senso da própria identidade. Ao longo dos anos sessenta e setenta muitas feministas radicais fizeram grandes movimentos e embora não se consiga estimar exatamente quantas reformas conseguiram, elas transmitiram a energia necessária a gerar efeitos. Desde mudanças religiosas, políticas, psicológicas, trabalhistas, todas as mulheres foram, de alguma forma, afetadas pela nova onda feminista, que de forma exagerada ou moderada, expressava que as mulheres queriam participação efetiva em igualdade de condições com os homens, o que gerou mudanças ideológicas. "Sua educação preparou-as para trabalhar e competir no mundo fora do lar. O fato de terem sido treinadas para tarefas diferentes de seus confinados e limitados papéis tradicionais, significava uma importante mudança social já em andamento, mas ainda sem reconhecimento ou resposta por parte da sociedade" (p. 17). Além disso, "mais que qualquer outra coisa, o feminismo é uma revolução psicológica baseada na exigência das mulheres de serem reconhecidas como indivíduos e de fazerem suas próprias escolhas." (p. 17). Contudo tal mudança psicológica dentro do contexto social e das possibilidades das teorias sociais ou psicológicas limitam pensar o contributo do papel da mulher como ente inteligente e também responsável pela humanização das relações sociais. E, é nesse

contexto em que a atual condição da mulher líder se coloca, ou seja, nem sempre o reconhecimento de seu papel conduziu a mulher a querer ou exercer o protagonismo social que o homem sempre ocupou. Eis portanto, o contributo da ciência Ontopsicológica e do pensamento de Antonio Meneghetti neste cenário.

De todo modo, as mulheres compreenderam que eram mais do que apenas vinculadas a uma situação conjugal e ainda que a independência econômica advenha de um trabalho realizado, muitas concentraram seus esforços em obter equidade profissional, embora lutem até os dias de hoje por salários equivalentes. E, até mesmo os homens que se colocam como apoiadores da ideia de as mulheres adquirirem igualdade ficam inquietos ao se verem com papéis idênticos.

Ainda assim, muitas mulheres atribuem ao matrimônio o motivo de seu insucesso, mas quando avaliadas profundamente se descobre que inconscientemente elas não desejam mudar, embora seu discurso seja de que estão presas ao lar pela família. No fundo, não desejam que as coisas mudem, efetivamente, e mesmo que o marido passe a incentivar a nova abordagem, elas então se ressentem (MENEGHETTI, 2013).[20] O fato as mulheres terem buscado igualdade tem nivelado muita coisa, mas o tempo em que vive propicia escolhas em relação aos espaços já conquistados, na verdade, é ela que precisa escolher e posicionar-se para fazer o seu protagonismo.

Embora todo esse contexto contraditório, a mulher atingiu equidade com o homem em muitos aspectos e isso gera necessidade de educar as crianças para além desses estereótipos histórico-culturais entre "as meninas e os meninos". De todo modo, a mudança social é lenta e serão os mais preparados que poderão beneficiar-se em seu tempo das possibilidades que o contexto de mudanças vem proporcionando.

Entre valores, posturas e atitudes, quais conceitos e contextos que encerram a mulher na atual distância do poder na qual estão inseridas? Para Carreira, Ajamil & Moreira (2001)[21], existem quatro obstáculos "que se interconectam e se alimentam mutuamente", gerando as atuais desigualdades que se colocam entre homens e mulheres. O primeiro dos obstáculos é a democracia, que embora faça emergir novos conceitos e valores que rapidamente se difundem na sociedade embora "as desigualdades de raça, gênero, classe, idade entre outras, ainda estão presentes em diversas práticas, no funcionamento das instituições, na cultura das relações interpessoais, na prioridade das políticas públicas, na concepção do que seja desenvolvimento" (CARREIRA, AJAMIL & MOREIRA, 2001, p. 13)[22]. Isso cria abismos entre os diferentes seres

---

[20] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013.
[21] CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza (orgs.). **A liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13.
[22] Op. Cit.

humanos, que sem saber como transpor, permanecem isolados. O segundo obstáculo é o machismo, através da valorização de características masculinas no exercício do poder.

> Apesar do crescente questionamento dessa situação em um momento de mudança de paradigmas, em que valores ditos femininos passam a ser mais valorizados, a maioria das mulheres e homens ainda se baseia nessas referências, tecidas há séculos, para se relacionar com o poder nos diferentes espaços sociais (CARREIRA, AJAMIL & MOREIRA, 2001, p. 13). [23]

Assim sendo, as pessoas se indignam, desejam diferenças sociais, compreendem que elas são necessárias junto as demais mudanças que ocorrem no mundo, porém ainda não se definiu exatamente como e quando aplicar essas mudanças, até porque elas ainda não estão bem estruturadas, seja na consciência pessoal individual, seja no consenso coletivo.

O terceiro obstáculo que as autoras destacam é o conflito entre gerenciar a vida pessoal, familiar e pública, que gera confusão não apenas para o sexo feminino. A vida profissional e/ou pública gera descontentamento por significar um grande sacrifício pessoal, as mulheres que obtém poder, altos cargos e situação de respeito e equidade salarial conquistaram essa situação abdicando de sua vida pessoal, seus sonhos e até mesmo de ter uma família, quando tem sentem-se culpadas por não participar do crescimento dos filhos ou do relacionamento marital como devem. "Um desafio das mulheres e homens é ressignificar os elementos dessa equação, responsabilizando igualmente homens e mulheres pelo mundo privado e valorizando-o como espaço de desenvolvimento humano" (idem, p. 14)[24]. O desenvolvimento de uma pessoa não pode ser restrito apenas ao aspecto profissional, pois as atividades da vida pessoal e momentos afetivos também acrescentam responsabilidade e desafios, desenvolvendo o ser humano como pessoa. Enquanto as mulheres assumem papéis profissionais sem deixar de corresponder com suas responsabilidades familiares, os homens não assumiram seu papel no contexto familiar, estando apenas engajados nas responsabilidades profissionais ainda.

Por fim, o quarto obstáculo decorre da educação machista auto limitante, que encerra as mulheres em papéis e situações que as tornam incapazes de reconhecer o poder como atributo possível. A liderança, para a maioria das mulheres, parece incompatível com o comportamento que normalmente é estimulado nas meninas, pois "as inseguranças, culpas e problemas de auto estima contribuem para que as mulheres evitem a conquista e o exercício do poder. Por mais que as experiências concretas sejam diversas, muitas mulheres enfrentam em algum momento (ou em vários) de sua vida os ônus de uma educação discriminatória" (p. 14)[25].

---

[23] Op. Cit.
[24] Op. Cit.
[25] Op. Cit.

Conforme Carreira, Ajamil & Moreira (2001)[26] a liderança não é apenas guiar e conduzir uma equipe ou situação, mas também implica em "exercer influência no comportamento dos demais indivíduos de um grupo" (p. 19)[27]. Muitas vezes não são apenas figuras públicas e carismáticas que exercem esse comportamento e influência, mas também pessoas em contextos cotidianos, em situações corriqueiras, mas que não se dão conta de atuar lideristicamente. 'Empoderar' a mulher significa transformar as relações, conscientizar as mulheres, aumentar a harmonia e equidade entre homens e mulheres, diminuindo a dominação e opressão.

Outro fator limitante do acesso das mulheres ao poder é a crença de que o poder isola, e como as relações são fundamentais, as mulheres desenvolvem uma aversão por ele, abdicando de uma posição que pode ser naturalmente sua. Ou seja, além de não ser educada para o poder, cultiva internamente a ideia que ele é negativo. Quando, porventura, chegam ao poder, existem diferentes situações que as paralisam, próprias e externas, que novamente, as derrubam. "Em geral, elas encontram como primeira e mais resistente barreira, o comportamento machista, que molda os relacionamentos, o sistema de recompensas e os jogos de informação e poder que caracterizam a estrutura informal das organizações" (idem, p. 26)[28].

Os riscos de achar normal a situação como está configurada é de que a mulher não se reconheça mais como tal, perdendo o sentido de identidade, ou buscando invisibilidade e isolamento. Nenhuma dessas situações gera resultados positivos, pois na busca por aceitação a mulher, sem referência de liderança feminina, espelha-se no homem, e busca atitudes masculinas para se inserir e se garantir no contexto, porém, seguir por esse caminho pode fazer com que a mulher não saiba ou não consiga retornar para si mesma, e para aquilo que é a sua essência. Excesso de masculinidade e valores masculinos, principalmente no ambiente de trabalho, pode fazer ainda com que as mulheres boicotem aquelas que agem como mulher, que não buscam se sobressair na gestão ou liderança e estão satisfeitas em suas posições.

1.2 ESTILO FEMININO E MASCULINO

A psicologia, a sociologia, a antropologia e a filosofia foram as principais fornecedoras de estudos e textos relacionados a diferenças entre os sexos. Dos nomes mais conhecidos e importantes destacam-se: Termam e Miles (1936), Traz Pearsons (1956) e Maccoby e Jacklin (1974). Para alguns autores a diferença toda reside na biologia, para outros está no processo cognitivo e outros ainda defendem que as diferenças está no temperamento. Para Meneghetti (2013[29], 2014[30]) de fato existem diferenças qualitativas entre homem e mulher, contudo, ambos

[26] Op. Cit.
[27] Op. Cit.
[28] Op. Cit.
[29] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013.

são forças complementares que estando em pleno regime de si mesmos propiciam a evolução do humano.

Munhoz (2000)[31] em seu trabalho, a partir de Loden (1988), explora as características femininas e masculinas do modo de administrar.

> Loden (1988) apresenta três características que elucidam o contexto do masculinismo, quais sejam: a competição, a habilidade de pensar analiticamente ou estrategicamente e a positividade ou comportamento agressivo. Segundo a autora, a relação de negócio do masculinismo e até a sua relação sobre a vida são representadas em termos de luta freqüentemente competitiva onde há apenas vencedores e perdedores, onde a meta dominante é vencer ou triunfar sobre seus adversários. Sobre a habilidade de pensar analiticamente ou estrategicamente, o masculinismo valoriza o controle através de cálculos meticulosos e a capacidade organizativa de desenvolver planos e estratégias. Já com relação à positividade, o masculinismo preza pelo respeito aos ocupantes das posições hierárquicas mais altas, bem como um comportamento agressivo aos que estão nas posições inferiores. (MUNHOZ, 2000, p. 166).

Ainda, nesse debate, a autora traz as características do modo de administrar feminino,

> Para as mulheres, há uma maior prioridade atribuída à forma e harmonia (o estético), à preocupação com as pessoas (o social), à unidade e espiritualidade (a religião). Como um grupo, as mulheres tendem a mostrar maior interesse e preocupação pela beleza e expressão criativa, a ser motivadas pelo desejo de ajudar e se importar com os outros, e ser guiadas pelo idealismo. (LODEN, 1988, p. 66 apud MUNHOZ, 2000, p. 168).

Essa autora ainda traz que Ludwig (2000) argumenta que a gestão ideal deveria ser andrógina. Embora essa ideia não seja um consenso entre os autores pois esses contrapõe essa ideia dizendo que não se pode ter um estilo ideal em uma única pessoa e, que, cada pessoa deve ter o seu estilo de administrar "concentrando-se nos pontos fortes que a natureza lhe deu" (SAMOGGI, 2000, p. 14).[32]

Para uma empresa ter sucesso três fatores básicos são importantes: recursos financeiros, ideias e pessoas. Porém, dos três, o maior responsável pelo sucesso é a pessoa, o indivíduo. Acima de todos, o líder é aquele que rege, que orquestra, que decide, que tem nas mãos o poder de construir ou destruir uma empresa.

A mulher, embora não se dê conta, em seu cotidiano realiza muitas decisões, faz muitas escolhas como do que vestir, pra onde vai, como vai e etc. Contudo, quando ela escolhe, o que escolhe é uma escolha livre e o resultado da escolha constrói a si mesma? Ou suas escolhas são condicionadas pela imagem sobreposta que sofreu desde sua infância durante as primeiras aprendizagens da vida? Qual é a imagem que está anterior e que determina em fenomenologia

---

[30] MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicologica**. 4a. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, Ontopsicológica Editrice, 2014.

[31] MUNHOZ, Glaucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? **ANAIS DO I EGEPE**, p. 164-176, out./2000.

[32] SOMOGGI, Laura. O executivo perfeito é metade homem, metade mulher. **VOCÊ S.A**. São Paulo: Ano 3, nº 19, 12-14, jan.2000.

todas as suas escolhas existenciais? E, segundo Meneghetti (2013)[33], esses são os interrogativos a mulher que quer ser líder deve sobretudo responder de forma muito séria para a sua vida. Ela, dentro de si, em seus lugares mais recônditos deve levar à luz ao seu potencial e principalmente, quais são as forças psíquicas que conduzem o seu potencial de liderança.

Para Loden (1988)[34] a liderança feminina nos negócios ainda parece um tema inovador porque em inúmeras organizações, possuem uma cultura organizacional ainda determinada por homens, que ainda exalta os modelos masculinos e a maioria das mulheres se sujeita e se adapta ao invés de reconhecer o enorme legado da capacidade que traz consigo, e que não utiliza simplesmente porque não é educada para isto.

Outra importante conclusão que Duby e Perrot (1990)[35] chegam em seus estudos é que na Antiguidade as formas do divino feminino eram plurais. Isso está a indicar que a diversidade e a multiplicidade da vida foi associada à força feminina, mas não uma mulher comum, mortal, mas aquela mulher que encontra a graça (MENEGHETTI, 2013)[36].

Meneghetti (2013b) entrando com profundidade no problema da mulher, se dá conta que ao mesmo tempo em que muito se indaga e se procura explicar quer dizer que até então ainda não se encontrou a chave da saída para compreender a mulher. "A mulher é um mistério inclusive a si mesma, mas, quem compreende a mulher, compreende a vida"[37]. Por isso, ao tratar do tema mulher refere-se "a vida como mulher"[38] e "inteligência ao feminino"[39]. Para Meneghetti (2013a) a inteligência não é nem masculina e nem feminina "não existe uma diferença substancial entre os dois sexos, mas 'formal' sim, no sentido que uma mesma realidade acontece em dois 'modos' diversos, que dão origem a percursos diversos, complementares e entre ambos indispensáveis ao alcance do total do conhecimento" (2013a, p. 24-25). Para esse autor "o ser humano homem e o ser humano mulher têm um para com o outro objetabilidades, zonas, depósitos-vida, potencialidades que, através do encontro recíproco, podem retornar ao uno." (MENEGHETTI, 2014, p. 92-93)[40]. Isso significa dizer que embora distintos, ambos são forças complementares e que portanto, se coexistem, devem inicialmente realizar seu projeto original da vida, mas sobretudo, aprender a estabelecer uma dialética de "encontro recíproco" e não de destruição, como aquele que a mulher habitualmente coloca em ato.

---

[33] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013.
[34] LODEN, Marilyn. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo (SP): Bandeirante, 1988.
[35] DUBY, G. & PERROT, M. (org.). **História das mulheres**: a antiguidade. Porto: Edições Afrontamento, 1990.
[36] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013.
[37] MENEGHETTI, A. **Seis mulheres e a imaculada conceição**. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2013b, p. 20.
[38] MENEGHETTI, A. **Seis mulheres e a imaculada conceição**. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2013b, p. 15.
[39] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.
[40] MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2014, p. 92.

> O ser humano, enquanto psique, não é nem homem e nem mulher, o ser masculino ou feminino é um fenômeno sucessivo, é um atributo essencial do aspecto biológico do homem. A psique em si mesma tem uma forma universal, porém, quando age, o faz segundo os modos do lugar onde existe; por consequência, a psique pode determinar-se em uma modalidade seja feminina ou masculina, não porque a psique seja masculina ou feminina, mas enquanto é instrumentalizada pelo modo masculino ou pelo modo feminino. (MENEGHETTI, 2009, p. 4)[41].

Desta forma, pode-se compreender e se desfazer as contradições o equivoco de base que existe sempre em relação a compreensão de ambos os modos do existir humano, homem e mulher.

> O perceber-se homem, o perceber-se mulher é uma configuração de caráter social, não é uma definição real. O homem é cindido e somente um encontro pode restituir o inteiro. Hoje, ao contrário, nós conhecemos o homem e a mulher segundo desvios culturais. A divisão é complementar, chama e quer um retorno ao outro, mas este deve ser merecido, exatamente como se aprende uma disciplina de si mesmo. Essa tarefa é igual tanto para o homem quanto para a mulher como dever para si mesmo, dever de autorrealização. (MENEGHETTI, 2014, p. 93)[42]

Então a mulher entra no jogo do *business* e não sabe como agir e usa modelos epistemológicos do homem, então colhe-se estranha (p. 46)[43]. Ela tem o seu modo de gerir, a sua forma, a sua inteligência que, também por natureza, é vencedora. Portanto, a estrada vencedora para a mulher não é outra se não a de estar em coincidência com o seu projeto de natureza ou Em Si ôntico. Mas para isso, ela deve tolher a informação deformante de sua consciência que foi construída pela sua educação e pela sociedade. "Antes de tudo, é necessário alcançar o autêntico integral de si mesmo; fazer, portanto, metanóia – coincidência entre a consciência do Eu e a dinâmica do Em Si ôntico. Somente, então, é fácil entender a graça da vida, a graça do prazer" (p. 14). A mulher portanto, precisa passar por um processo de metanóia para reencontrar-se em seu íntimo com o princípio fundante da vida que a põe e a sustenta a cada instante, entrando naquela dimensão em que tudo é, que tudo coincide, na dimensão do Ser. Toda a teoria Ontopsicológica aplicada aos processos de liderança ao feminino possuem o escopo de "educar a como qualificar a si mesmo em um horizonte superior de ação e valor" (p. 15).

Assim, a mulher em relação ao homem possui uma modalidade psíquica expansiva, mais aberta e por isso, mais acolhedora. Também em muitas modalidades de divindades e de psicologia do sagrado ela aparece como aquela dimensão sublime da humanidade. E, de fato, a sua força está neste seu aspecto de ter em seu íntimo o contato mais próximo com a dimensão metafísica e por isso o contato do que é mais elevado e sublime no humano que é o ato criador. Contudo, "o homem se evidencia como homem e mulher, um é complementar ao outro.

---

[41] MENEGHETTI, A. **Il modo maschio**. Roma: Psicologica Editrice, 2009. p. 4
[42] MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2014, p. 92.
[43] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.

Nenhuma mulher, enquanto tal, pode realizar-se perfeita sem a complementariedade do homem e vice-versa" (MENEGHETTI, 2014, p. 92)[44]. Cada um, em sua modalidade, homem e mulher, possuem funções distintas, ambos com o seu valor e também função. Homem e mulher, conforme Meneghetti (2012, p. 128)[45] possuem "funções combinadas para a manutenção histórica no planeta e potencial para a galáxia. O homem, com atitude inseminativa, e a mulher com atitude incubadora. Ambos complementares, indispensáveis e de igual importância".[46] Desta forma, não se trata de democracia ou de direitos iguais mas sim, de manter a dignidade de ambos os valores, cada qual cumprindo com a sua função. Por isso, é importante também a mulher assumir sua função de protagonista nessa história, visto que, analisando os fatos históricos ela não teve o mesmo destaque que o homem.

Talvez a matriz originária que depois imprimiu sua estampa em todas as posteriores não se conheça, mas que, desde o tempo dos registros da humanidade a mulher sempre foi associada a uma imagem perversa, má. Um mal necessário a humanidade pois depende dela a continuidade dessa raça humana. Meneghetti argumenta que "na história, por um estranho destino, os melhores grupos biológicos, sociais ou espirituais desaparecem. Mas o impulso, o desejo, a tensão a fazer mais para ser mais, acende-se continuamente na vida"[47]. E, essa talvez essa seja a razão do porque também a mulher tenha sido excluída da história como protagonista, uma vez que, quase sempre, o personagem masculino é o vencedor. De todo modo, cabe à ela compreender a sua função e desenvolver-se para que "[...] comessem a compreender as situações de modo sério e integral, e se tornem maiores protagonistas de ação social e da vida, que progridam, que tenham uma capacidade mais compreensiva, inteligente, portanto, líder. E que também os homens comecem a ter uma mentalidade social e de maior consideração pela mulher" (p. 19).

Portanto, a mulher é sempre considerada a mais responsável pela sua condição sendo ela que deve mudar a si mesma para que as coordenadas históricas sejam também modificadas, pois a história nada mais é do que o resultado de um modo equivocado seu de viver a feminilidade. E, esse modo equivocado deriva da ação do monitor de deflexão[48], contudo, a escolha de viver uma vida conforme a dinâmica do mecanismo repetitivo ou da dinâmica da novidade da ação vida a cada momento é sempre de sua responsabilidade. Ela dedica-se demais na beleza externa não se dando conta que é a energia interna que dá a verdadeira beleza a mulher. É sua luz, seu encanto,

---

[44] MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2014, p. 92.
[45] MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2012b.
[46] MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2012b, p. 128.
[47] MENEGHETTI, A. **Seis mulheres e a imaculada conceição**. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2013b, p. 17.
[48] "*é um dispositivo psicodélico que deforma as projeções do real à imagem.* (MENEGHETTI, 2010, p. 172). "Engenho psicodélico deformador das projeções do real à imagem". (MENEGHETTI, 2012, p. 175).

sua força, sua graciosidade, sua vivacidade, é a presença do Em Si ôntico[49] que a torna iluminada. Tanto que essa mesma mulher, tem dias que se acha linda e outros se olha no espelho e não se gosta.

Contudo, o autor entende que é a mulher em seu projeto de natureza é dotada de graça e de uma força explosiva e vencedora. "A natureza dotou-a de uma graça explosiva e vencedora, porém a mulher joga sempre essa graça em baixos níveis de mediocridade, de contraste social e individual, escolhendo sempre o caminho da desgraça, do martírio, da derrota, onde é importante que a culpa seja de um outro ou de uma outra" (2013a, p. 36)[50]. A mulher age assim em função da ambivalência, raiz do teatro da feminilidade. Schuch (2013), descreve muito bem essa passagem do seu complexo de inferioridade: "A mulher tem a mesma ambição do homem e, encontrando-se em complexo de inferioridade, lança-se em uma psicologia de antítese, de revanche" (p. 40).

Então, porque a mulher não se realiza? Porque não exerce uma função de vida para este mundo? Porque utiliza esse potencial para destruir a si mesma e aos que estão ao seu redor? Eis porque o autor antes de tratar da mulher líder vê a necessidade de explorar os aspectos de sua psicologia que a levam a esse resultado. "Não podemos falar de uma mulher líder, se antes não foram planificadas as dificuldades que, na forma mulher, determinam confusão, patologia, desvios da linearidade do crescimento" (p. 32) [51].

Aonde está o erro? Como diz Meneghetti (2010)[52] se o erro estivesse na sua essência, na sua constituição a vida não seria possível. O erro está na forma como usa esse potencial. O erro está no emprego dessa força. A educação da mulher é feita por uma outra mulher: a mãe. E esta comunica a filha de modo organísmico, pelo tom da voz, a forma do olhar, o afeto, e tudo isso reforçado pela simbologia da cultura ambiental imprime na filha de forma total todas as condutas e normas das quais uma mulher deve ser. "Imprime uma cultura completa"[53]. Dentro da mulher existe um medo, uma incerteza, ela sente que pode mas não realiza. Percebe a força, mas não consegue, se percebe como incompetente. Além de sofrer individualmente essa cultura que origina o seu desvio também existe a cultura social em seus vários particulares que reforça toda essa história de decadência da força feminina em direção a sua auto-realização.

> Também o feminismo contribuiu para o desenvolvimento desse processo, na qualidade em que, sendo direcionado exclusivamente para a luta contra o homem, não ajudou o

---

[49] "*princípio formal inteligente que faz autóctise histórica*" (MENEGHETTI, 2010, p).
[50] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a, p. 36.
[51] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a, p. 13.
[52] MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4a. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, Ontopsicológica Editrice, 2010.
[53] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a, p. 40.

> desenvolvimento de uma verdadeira e sadia pedagogia: de fato hoje é inconcludente sobre esse problema, as mães instrumentalizam os filhos ao único escopo de prevaricar sobre o homem e não no interesse real dos filhos ou de si mesmas. Em substância, a montagem da ficção eliminou o projeto metafísico do Eu lógico na biogênese dos jovens, a chave do ingresso para chegar à vontade, ao intelecto, à mente, à responsabilidade, ao livre arbítrio: foi morta neles a fonte do poder, do poder ser a si mesmos (MENEGHETTI, 2014, p. 226-7) [54]

Conforme o autor (2010) toda essa cultura vivida pela criança no contexto da família e reforçada pelo contexto histórico e cultura social se faz de contexto para que finalmente ocorra a inserção do mecanismo alieno em seu íntimo, "o *imprinting* já é total até os quatro anos".[55] Contudo, embora sendo criança, ela faz pela primeira vez a traição de si mesma. Trai a si para ganhar o primado afetivo aos olhos do adulto mãe[56], e neste momento é importante, porque joga toda a si mesma, sabe que está errando mas dentro de si prefere e aceita o primado e passa a acreditar nele como prioritário aquilo que percebe que seria o melhor para si, portanto, aceita o erro e vive profundamente ele dentro de si. "[...] conheci todos os aspectos da mulher e encontrei um elemento base que é a raiz de todo o teatro estratégico: *a matriz da díade materna* [...] é impossível superar a mãe que cada uma porta dentro de si. [...]. A mãe é o adulto que se fez de *primeira informação existencial*" (2013a, p. 40)[57].

É no interior da díade com a mãe que a criança faz a primeira traição de si mesma, depois dará o seu *identikit*, ou seja, a modalidade pela qual irá selecionar consequencialmente os demais comportamentos, essa matriz preferencial definirá o seu complexo dominante e todos os estereótipos de sua personalidade. Contudo, vivendo sua vida conforme o modelo repetitivo do monitor de deflexão a mulher ocasionará o seu declínio, a sua perda existencial e, por fim o ciclo repetitivo quando assume o papel de mãe insemina o mesmo problema em outras gerações. De geração em geração imprime-se na mulher sua forma de viver, seus teatro e jogos, sua forma de conduzir a vida. "E o núcleo prioritário de todo o teatro da mulher está na matriz reflexa." (p. 41) [58]. O homem então assume o espaço da mulher tornando o mundo masculino pela própria ausência da mulher.

Depois a mulher ainda faz o papel de fêmea, então perde tudo, "porque é graça que deve ser investida em inteligência, não em sexo". (p. 277)[59]. Outro grande erro é colocar-se como corpo diante de um homem e não como inteligência, como ser superior. Ela se posiciona como

---

[54] MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2014, p. 92.
[55] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a, p. 41.
[56] "Por adulto mãe compreendo sempre aquele adulto que é o primeiro formal que faz a categoria da feminilidade da mulher, o primeiro formalizante do comportamento caracterial da mulher" (p. 42)
[57] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.
[58] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a, p. 41.
[59] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.

uma fêmea, e esta posição já a coloca inferior. A inteligência, o conhecimento é superior, mas a mulher esquece que antes de ser corpo ela é inteligência. Portanto, a mulher precisa aprender a superar todas as formas arquetípicas que povoam a sua estrutura psíquica, porque enquanto estiver vivendo um mandato externo alheio a si mesma não utiliza a sua força para se construir vencedora em seu projeto autentico, original de seu Em Si ôntico. "É belo o amor, é belo o sexo, é ótimo a família... todavia, o escopo da vida não se exaure em nenhum desses aspectos, mas é tornar-se pessoa" (p. 106)[60]. Uma vez que nasceu a vida lhe ama, a vida lhe quer, a vida lhe apela, e esse seu apelo ao ser a si mesma que deve move-la. Ou seja, ela deve aprender o modo como o ser a quer aqui, agora e assim, deve saber responder a sua vocação ôntica para poder fazer a comunhão com o espírito universal da vida que existe dentro dela e que liga a ela com todas as coisas existentes.

Por isso, no percurso histórico, assumir tantos papéis são relativos, absoluto é ser mente, é ser inteligência. "Ser mãe, contrair núpcias, fazer filhos é positivo, mas é secundário; não é prioritário, não é o absoluto. O absoluto é ser alma, ser uma história de alma no mundo para atuar a possibilidade de fazer criação." (p. 43) [61].

Depois que se descobre que temos tanto a cuidar de nossa psique, para não ser apenas uma mulher frustrada, que ser alma encarnada é única forma de realização, a mulher entra em ação. Assume-se como protagonista responsável e inicia sua jornada de realização da sua identidade. Seus primeiros obstáculos ao rumo da liderança devem ser superados, não fazer mais o jogo de isca, de sex-appeal, não responsabilizar o homem ou as outras mulheres pela suas escolhas e começa assim, uma trajetória de auto conhecimento e de realização.

Schuch (2013, p. 76) escreve que quando se aproxima de alguém que vence, que está em graça, em ação, sentimos uma força que entra dentro, nossas células se ativam e as coisas começam a funcionar também para nós. É uma informação física, celular de natureza, real. A esse ponto, aquela líder começa a ser gratificada, nutrida, amada e, se não souber conservar com muita atenção as suas emoções, a sua identidade, a sua unidade de valor, vê-se embrulhada nessa bola de emoções vazias e perde seu carisma. Ou seja, quando a mulher faz tudo certo, vence naquilo que se propõe, perde quando deixa esvaziar-se por outras mulheres ou homens que desejam, sugam a sua vitalidade, o seu vigor. Quanto mais longe vai na construção do seu projeto, mais deve zelar para que os "ratos" não roubem a sua vitalidade.

Meneghetti (2013a, p. 270) diz que "para ser líder uma mulher deve ser de classe. A mulher de classe é aceita por todos, todos a respeitam e fazem dela uma base de referencia e de segurança em todos os relacionamentos que se pode ter com ela."... depois ele define a mulher

---

[60] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.
[61] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.

líder como sendo a mulher que tem classe: “a mulher de classe é uma inteligência liderística que sabe monopolizar todos os seus dotes em ênfase de si mesma e de poder social.” O autor ainda elucida: “a mulher líder não responde a uma tipologia fisiológica, é um corpo que traz consigo uma inteligência ordenada. Essa inteligência ordenada e superior carrega também uma harmonia no modo de vestir, de impostar o corpo, de gerir a palavra, as mãos, os olhos, os cabelos.” (idem, p. 293).

Meneghetti (2013a) escreve o quanto é importante para a própria evolução do planeta que a mulher comece a assumir sua função como protagonista responsável “...vi que, se a mulher não entra com a sua contribuição original, este mundo irá mal” (p. 313) [62]. E ainda complementa: “O problema é que existe necessidade do gênio feminino, para que também o homem possa aprender coisas que não compreende, não vê.” (p. 313) [63].

A mulher quando líder por natureza e quando assume sua posição ela também contribui com uma forma diferente de liderar, não menos ou mais inteligente que o homem, porque a inteligência não tem sexo, mas diferente. E esta forma mentis específica que a mulher possui é o falta hoje para darmos um saldo em criatividade para a humanidade. Esse é o diferencial da liderança feminina, tomar decisões com a intuição.

[62] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.
[63] MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.

2 PROGRAMA E MÉTODOS DE PESQUISA

Esta pesquisa é de cunho qualitativo e quantitativo. A pesquisa qualitativa busca ressaltar os elementos tais como as características dos perfis, as diferenças e semelhanças. O aspecto quantitativo diz respeito aos índices encontrados, medias. A pesquisa também pode ser caracterizada como pesquisa exploratória na qual visa conhecer não apenas a realidade do contexto da liderança feminina no agronegócio mas principalmente ressaltar elementos que possam distinguir os dois tipos diversos de modos de administrar feminino e masculino.

Essa pesquisa parte da experiência pessoal da autora que é empresária do ramo do agronegócio e percebe que ainda é tímida a ocupação de cargos de liderança por mulheres especialmente neste setor. Contudo, possui uma percepção de que possa existir diferenças significativas entre o modo de gestão de empresas do agronegócio lideradas por homens e por mulheres.

> O agronegócio no Brasil representa 23% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2011, o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio brasileiro avançou 5,73% (a preços reais), totalizando R$ 942 bilhões (em reais de 2011, ou seja, descontada a inflação), de acordo com estimativas do Centro de Pesquisas Avançadas em Economia Aplicada (Cepea) com apoio financeiro da Confederação Nacional da Agricultura (CNA). A economia, entretanto, expandiu 2,7%, alcançando R$ 4,143 trilhões, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE). Pelo comparativo, a participação do agronegócio no PIB nacional aumentou de 21,78% em 2010 para 22,74% em 2011. [64]

Estes dados demonstram a importância deste setor na economia brasileira, assim como a inserção de lideranças femininas neste ambiente. O Brasil, no contexto mundial, será responsável por alimentar 30% da humanidade até 2020, possuindo o titulo de celeiro do mundo, portanto a inserção da mulher é fundamental e estudar esse fenômeno pode revelar a contribuição da mulher bem como seus desafios.

Desde que a ONU instituiu os 8 objetivos do milênio e sendo o 3 objetivo a: "Igualdade entre sexos e valorização da mulher", o papel da mulher no trabalho tem sido bastante discutido e valorizado. E quando se chega a liderança feminina, esta ainda pouco representativa, principalmente no agrobusiness, esta pesquisa busca, justamente este aspecto, de valorizar a liderança feminina no agronegócio e compreender suas formas de administração e como esta pode contribuir para alavancar ainda mais o agronegócio brasileiro.

---

[64] http://agricultura.ruralbr.com.br/noticia/2012/03/pib-do-agronegocio-nacional-cresce-o-dobro-da-economia-geral-em-2011-segundo-o-cepea-3694512.html

Além disso, ao longo dos anos, Meneghetti (2013) estudou, formulou e aplicou no âmbito da psicologia da liderança feminina princípios até então não utilizados antes pelos pesquisadores. Esse autor quando se refere à liderança feminina entende a "inteligência ao feminino" e, os estudos referentes a essa psicologia no que se refere ao agronegócio são inéditos e, portanto, é essa a contribuição que se pretende dar com essa pesquisa.

Encontrou-se na pesquisa de Baggio (2006)[65] conclusões que dialogam com o que nos propomos desenvolver nesse estudo. Em sua pesquisa, a autora identificou alguns estereótipos da psicologia feminina que as impedem de tonarem-se mulheres líderes e também demonstrou que aquelas mulheres que realizam o processo de auto-conhecimento por meio da psicoterapia de autenticação conforme Meneghetti (2013), conseguem superar tais estereotipias e identificar e investir o seu potencial líder.

2.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Realizar um estudo comparativo entre as características administrativas de empresários masculinos e femininos do agronegócio em suas administrações. Trata-se de caracterizar estes dois perfil psicológicos administrativos e estabelecer a escala de valores adotados por esses dois grupos bem como estabelecer as suas diferenças e semelhanças.

Demonstrar o potencial existente no mercado de trabalho do agronegócio para as lideranças femininas.

2.2 TAREFAS DA PESQUISA

Esta pesquisa ocorreu por meio da realização das seguintes tarefas:

- Realizar o levantamento da quantidade de mulheres que ocupam o espaço da liderança no agrobusiness gaúcho industrial orizícola.
- Pesquisar junto a 3 empresárias e 3 empresários do mesmo setor e de mesmo tamanho de indústria sobre as percepções das diferenças dos aspectos psicológicos entre homens e mulheres.
- A partir destas 6 entrevistas em profundidade foi construído um questionário que foi aplicado número de 30 empresários masculinos e 30 femininos a fim de obter a diferenciação entre os dois perfis de liderança.
- Traçar as diferenças e semelhanças entre os dois perfis em relação aos estilos de administrar bem como dos valores entre esses dois grupos.

---

[65] BAGGIO, L. M. **Dalla Donna famiglia alla Donna impresaria**. Tese de Especialização Profissional em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia. Faculdade de Psicologia. Cátedra de Ontopsicologia. Universidade Estatal de São Petersburgo (RU), 2006.

2.3 PROBLEMA E OBJETO DA PESQUISA

O objeto de pesquisa são as características psicológicas femininas e masculinas das lideranças do agronegócio gaúcho e o problema definido nessa investigação são quais as especificidades entre as gestões femininas e masculinas, suas vantagens e desvantagens no contexto do agronegócio orizícola. A questão de pesquisa que se coloca é: será que existem diferenças significativas entre os estilos de administração feminino e masculino no contexto do agronegócio? Será que existem diferenças significativas em relação a escala de valores de Schwarz entre estes dois grupos?

2.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

H0 = Existem características específicas que distinguem os estilos de administração e dos valores entre homens e mulheres no contexto do agronegócio do sul do Brasil.

H1 = Não existem características específicas que possam distinguir os estilos de administração e dos valores entre homens e mulheres no contexto do agronegócio do sul do Brasil.

HIPÓTESES SECUNDÁRIAS

1) Existe uma percepção positiva em relação a liderança feminina no agronegócio;

2) Os aspectos vinculados ao sexo no agronegócio ainda persistem como estereótipos tanto para as mulheres quanto para os homens;

3) Existe a compreensão de que a posição que a mulher possui hoje no contexto da liderança do agronegócio ainda depende de como ela se posiciona em relação ao seu potencial e investimento em sua vida como inteligência.

4) A escala de valores conforme o teste de Schwarz difere entre homens e mulheres no contexto do agronegócio.

2.5 PROCEDIMENTO E AMOSTRA DA PESQUISA

Em uma primeira etapa procedeu-se um levantamento junto ao Sindicato da Indústria do Arroz do Rio Grande do Sul a fim de identificar quantas indústrias estavam filiadas no sindicato. Após o contato com essa instituição pode-se levantar que o total é de 81 empresas. Tendo acesso ao cadastro destas empresas por meio do Sindicato foi enviado por meio de correio eletrônico um questionário simples com a finalidade de identificar quantas destas empresas tem mulher no contrato social da empresa e quantas efetivamente são gestores (ou sozinhas ou com um homem). Foram apuradas levantadas informações a respeito do tempo de gestão e função que estas possuíam na gestão.

Na segunda etapa elaborou-se um roteiro de entrevista em profundidade que foi aplicado a 3 mulheres e 3 homens do setor industrial orizícola. Nesta entrevista foram abordados temáticas a respeito de: identificação geral (idade, tempo em que está na empresa atual, cargo que atua na empresa, numero de colaboradores que a empresa possui, faturamento anual da empresa, fases de crescimento da empresa, a genitora deste gestor, a sua trajetória, e as suas percepções entre as diferenças de estilos de liderança masculino e feminino).

Na terceira etapa a partir do diagnóstico destas 6 entrevistas elaborou-se um questionário com questões fechadas sobre as características psicológicas entre as diferenças de lideranças femininas e masculinas, que foi aplicado a 30 empresários masculinos e 30 empresárias femininas do setor orizícola gaúcho, tanto do setor industrial quanto do setor produtivo, possuindo um porte de faturamento anual semelhante.

2. 6 MÉTODOS DA PESQUISA

Para a coleta de dados utilizamos um questionário elaborado especificamente para responder a problemática de pesquisa que nos propomos e, o denominamos de questionário do autor. Este foi construído tendo como objetivo a exploração e levantamento de dados a respeito da liderança feminina no agronegócio bem como determinada pelos elementos teóricos desenvolvidos no capítulo 1 o qual expõe as principais teorias e conclusões a respeito dos estudos sobre a problemática da liderança feminina. Portanto, o composto pelas seguintes dimensões: a) identificação da amostra (cidade, data de nascimento, profissão, genitura); b) diferenças entre características femininas e masculinas no contexto da administração do business; c) percepção em relação à posição da mulher e do homem na liderança do agronogócio. Esse questionário foi encaminhado para ser respondido por 30 mulheres e 30 homens.

O processamento foi da seguinte forma: estatísticas descritivas básicas (medias); a análise comparativa por sexo (para identificar diferenças estatisticamente significativas nas variáveis dimensionais foi usado o critério Mann-Whitney).

3 MULHER LÍDER NO AGRONEGÓCIO

Da análise estatística dos dados organizamos a sua apresentação conforme as variáveis definidas na pesquisa, visando alcançar os objetivos e assim confirmando ou não as hipóteses de pesquisa. Na primeira parte nos dedicamos a desenvolver as características gerais da amostra de pesquisa, na segunda parte trabalhamos as médias e também as medianas em relação as características femininas no agronegócio e as diferenças entre homens e mulheres na liderança. Por fim foram realizadas as análises estatísticas do Qui-quadrado.

3.1 CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA HOMENS E MULHERES

Em relação as características dos pesquisados do grupo feminino podemos identificar no Gráfico 1 que: 31% (9 pesquisadas) possui idade entre 31 a 40 anos; 27,6% (8 pesquisadas) possui idade entre 31 e 30 anos; 24% (7 pesquisadas) possui idade entre 41 a 50 anos; 17,2% (5 pesquisadas) possui idade entre 51 a 60 anos. Em relação a idade do grupo masculino podemos identificar no Gráfico 1 que: 30% (9 pesquisados) possui idade entre 41 a 50 anos; 23,3% (7 pesquisados)entre 51 e 60 anos; 20% (6 pesquisados) possui idade entre 31 a 40 anos; 16,7% (5 pesquisados) possui idade entre 21 a 30 anos; 6,7% (2 pesquisados) possui idade de até 20 anos e, 3,3% (1 pesquisado) possui idade de mais de 70 anos. Isso indica que, a maior concentração da amostra, considerando homens e mulheres está na idade entre 31 a 50 anos, o que significa que estão no auge de sua vida produtiva.

No que se refere a cidade de origem dos pesquisados do sexo feminino encontramos, conforme demonstrado no Gráfico 1 que: 31% (9 pesquisadas) é proveniente da cidade de Alegrete; 24,1% (7 pesquisadas) é proveniente da cidade de Santa Maria; 20,7% (6 pesquisadas) é proveniente da cidade de Uruguaiana; as demais de outras cidades como Santana do Livramento, Ijuí, Itaqui. Todas as cidades de proveniência das participantes são localizadas em regiões agrícolas e com características econômicas pautadas no agronegócio. Em relação ao local de origem dos pesquisados do sexo masculino 43,3% (13 pesquisados) é proveniente da cidade de Alegrete; 23,3% (7 pesquisados) é proveniente da cidade de Itaqui; 23,3% (7 pesquisados) é proveniente da cidade de Santa do Livramento e, o restante da amostra é proveniente de outras cidades todas elas de regiões agrícolas.

Em relação ao exercício profissional da amostra do sexo feminino, conforme o Gráfico 1: 31% (9 pesquisadas) são administradoras ou contadoras ou economistas ou atuam na área

financeira; 17% (5 pesquisadas) atuam no setor pecuarista; 13% (4 mulheres) são agrônomas e o mesmo índice foi encontrado para empresárias. As demais profissões exercidas por elas são coordenadora de eventos do Sindicato, veterinária, vendedora, engenheira ambiental, docente. Podemos observar que todas as profissões possuem vinculação direta com o setor do agronegócio. Já em relação as profissões exercidas pelo grupo masculino, podemos observar no Gráfico 1 que: 36,7% (11 pesquisados) são pecuaristas ou agropecuaristas; 23,3% (7 pesquisados) engenheiro agrônomo; 16,7% (5 pesquisados) administradores. Os demais foram distribuídos em outras profissões como: vendedor, engenheiro florestal, médico veterinário, docente.

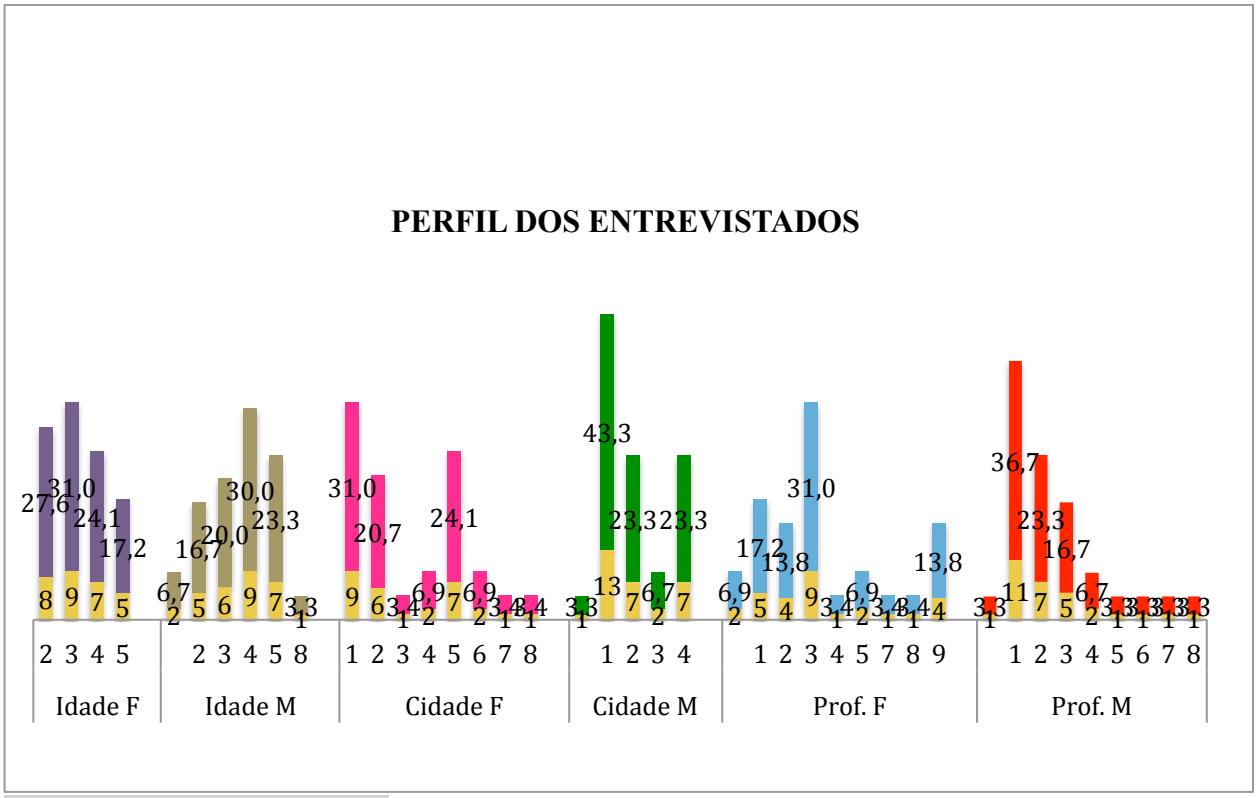

Gráfico 1 – Perfil dos entrevistados
Fonte: dados pesquisa 2013

Legenda

Idade	Cidade	Profissão
1 - até 20 anos 2 - de 21 a 30 anos 3 - de 31 a 40 anos 4 - de 41 a 50 anos 5 - de 51 a 60 anos 6 - de 61 a 70 anos 7 - mais de 71 anos 0 - não respondeu	1. Alegrete 2. Itaqui 3. Ijui 4. Santana do Livramento 5. Santa Maria 6. Uruguaiana 7. São Pedro do Sul 8. Passo Fundo 0. não respondeu	1. Pecuarista/agropecuarista 2. Engenheira agrônoma 3.Administradora/contadora/economista/financeira 4. Medica Veterinária 5. Docente/professora 6. Vendedora 7. Engenheira ambiental 8. Coordenadora de eventos do Sindicato 9. Empresária 0. não respondeu

3.2 CARACTERÍSTICA PSICOLÓGICAS MAIS FEMININA OU MAIS MASCULINA EM RELAÇÃO AO *BUSINESS*

A seguir expomos a análise das frequências e porcentagem das características femininas e masculinas em relação à objetividade nas decisões, visão estratégica e estilo mais autoritário.

Conforme Gráfico 2 podemos verificar que os homens consideram-se mais objetivos que as mulheres na tomada de decisão, pois 63,3% marcaram como uma característica mais masculina. Enquanto que as mulheres consideraram como algo neutro, ou seja, tanto homens como mulheres são iguais na objetividade da tomada de decisão, totalizando 44,8% da maioria das entrevistadas.

A visão estratégica para um líder é a capacidade de enxergar na frente o que é bom para a sua empresa. É ver o que a empresa vai ser no futuro. Através da visão estratégica é que estabelecem os objetivos e as ações. Esta visão estratégica é mais evidenciada nos homens segundo o resultado da pesquisa, pois 70% dos homens responderam ser uma característica masculina e 51,7% das mulheres concordaram que é um atributo mais evidenciado nos homens.

Sobre o estilo de administração mais autoritário, a pesquisa demonstra que entre as mulheres, 62,1% consideram os homens como sendo mais autoritários que elas e os homens, 86,7% também se consideram mais autoritários. O termo autoritário conforme dicionário[66] é aquele que "que usa com rigor de toda a sua autoridade: um diretor autoritário. Que não admite contradição: um caráter autoritário. Absoluto, despótico, imperioso". Considerando a própria definição da palavra, compreendemos que sendo os homens mais autoritários, eles impõe maior obediência, são mais impositivos, não admitem contradição, são menos flexíveis.

Objetividade nas decisões, visão estratégica e estilo mais autoritário são características identificadas pela maioria dos entrevistados como mais masculina.

---

[66] Dicionário On Line: http://www.dicionarioinformal.com.br/autorit%C3%A1rio/

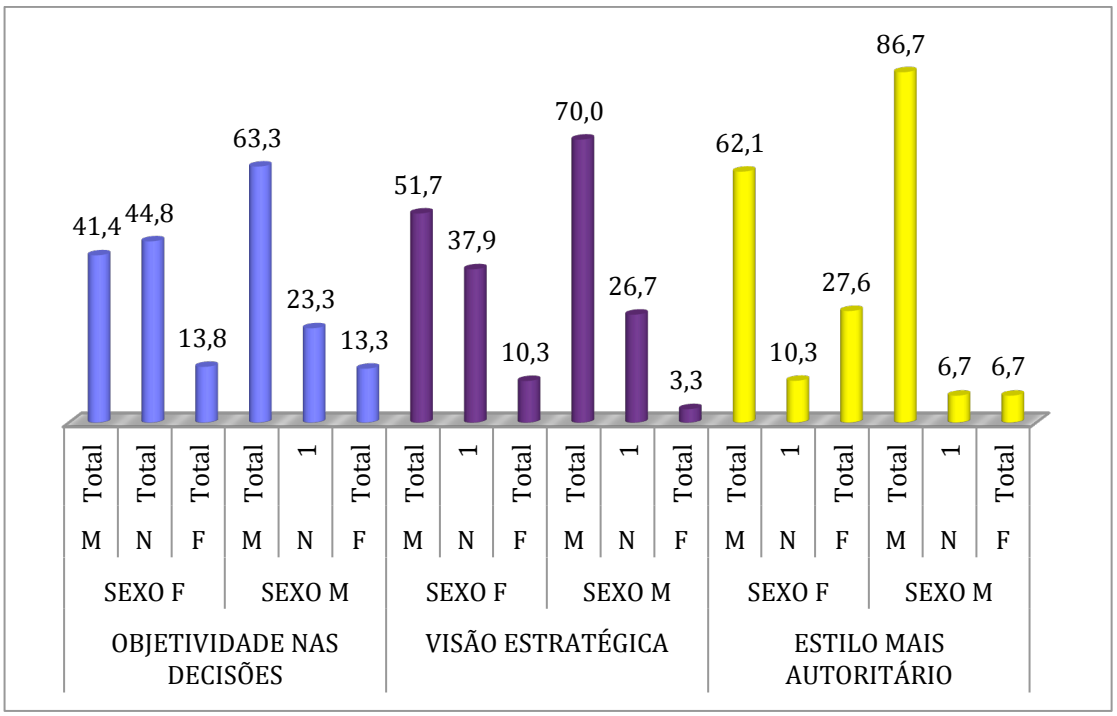

Gráfico 2 – Objetividade nas decisões. Visão estratégica. Estilo de Administração mais autoritário.
Fonte: dados pesquisa 2013.

No Gráfico 2 temos duas variáveis importantes: cuidado com a estética na empresa e preocupação com o detalhe. Verificamos um dos maiores consensos da pesquisa, 93,1% das mulheres e 100% dos homens consideram a estética uma característica feminina. Esse é um atributo já identificado em pesquisas anteriores, conforme Loden (1988), para as mulheres, há uma maior prioridade à forma e a harmonia (o aspecto estético). Conforme Meneghetti (2012, p. 100) estética significa:

> Gr. αισθανομαι = perceber o dentro com inteligência e prazer dos sentidos, pelos quais αισθητος e αισθητικος. Representatividade da intencionalidade proporcional às próprias partes. Este gênero de representatividade é imagem formal da proporção, que é percebida intelectivamente e emocionalmente pela medida de proporção ordenada daquele que percebe. Mesmo sendo uma experiência fenomenológica, causa-se dentro da relação otimal entre constante H e presença do ser ambiental. Percepção externa do proporcional em ato. A parte e o todo intencionam o idêntico do conjunto.

O conceito de estética implica dois outros importantes elementos a proporção e a capacidade humana de colher a representação de modo intelectivo e emotivo, e em relação a nossa pesquisa podemos dizer que tal compreensão é mais característica ao gênero feminino.

Uma das características mais evidentes nos dados da pesquisa foi relacionada com a mulher preocupar-se com o detalhe, pois 79,4% das mulheres que responderam o questionário e 83,3% dos homens disseram que é um perfil das mulheres.

O detalhe é o que o que dá o limite entre a perfeição e o comum, é o que lapida um objeto, é o limite entre a arte e o simples. Portanto, quando a mulher insere-se no poder, estamos contribuindo para uma gestão mais preocupada com o detalhe, com o acabamento final, com produtos mais bem elaborados e mais bem cuidados.

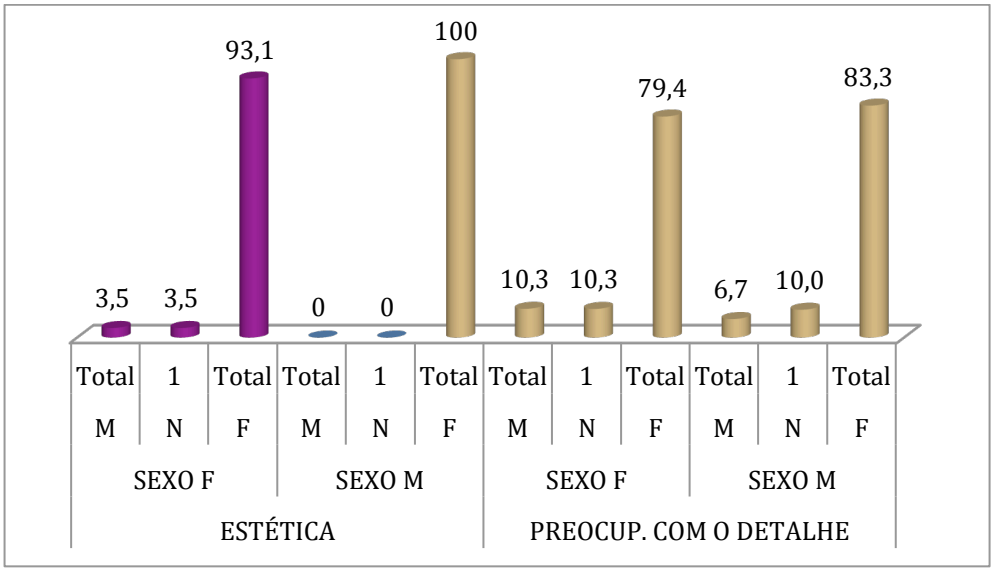

Gráfico 3 – Cuidado com a estética na empresa e preocupação com o detalhe.
Fonte: dados pesquisa 2013.

Observamos, conforme o Gráfico 3 as características de rusticidade e sutileza. Tanto os homens quanto as mulheres se consideram os homens mais rústicos, pois 93,3% responderam como as mulheres consideram os homens mais rústicos que elas, 86,2% das respostas femininas. No dicionário, rusticidade é definida como "ausência de delicadeza; que expressa grosseria; descortesia. Excesso de simplicidade que se aproxima da grosseria. Simplicidade com o intuito de agradar. (Etm. do latim: rusticitas.atis)"[67] .

Se a rusticidade é entendida pela maioria dos entrevistados como uma característica mais masculina, a sutileza refere-se a um perfil mais feminino. 89,7% das mulheres consideram a sutileza uma característica feminina, e 93,3% dos homens a consideram das mulheres. O significado de sutileza conforme o dicionário é "qualidade daquilo que é sutil; delicadeza, finura, penetração de espírito. Dito, argumento engenhoso para embaraçar alguém. Pensamento, raciocínio excessivamente refinado (Var.: subtileza.)[68]

Podemos concluir pela pesquisa que o homem tem um perfil como líder mais rústico, menos delicado, menos refinado no seu modo de administrar e se expressar, ao contrário quando comparado com a mulher, que é mais sutil, mais delicada, mais refinada.

[67] http://www.dicio.com.br/rusticidade/
[68] idem.

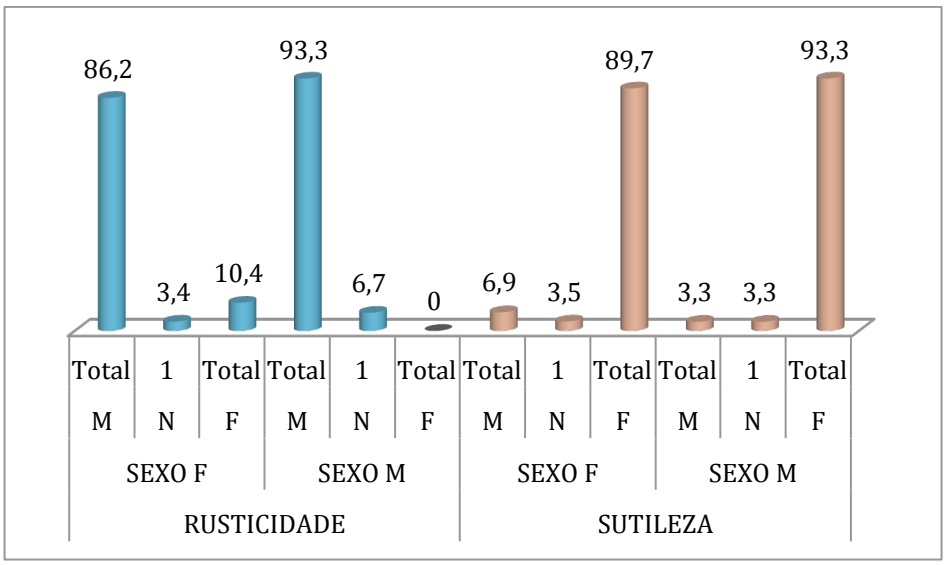

Gráfico 4 – Rusticidade. Sutileza
Fonte: dados pesquisa 2013.

3.3 CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS FEMININA NO AGRONEGÓCIO

Na pergunta "ainda vivemos no agronegócio gaúcho um pensamento machista em que a mulher não tem capacidade para exercer o poder nos negócios", observa-se no gráfico a seguir que as mulheres percebem esse sentimento, enquanto os homens percebem menos. Para elas, há um pensamento machista de que as mulheres não tem capacidade para exercer o poder, pois na escala de 0 a 10 a média das respostas foi de 6,241, enquanto para eles, as mulheres tem plena capacidade para exercer o poder no agronegócio, com menos resistência a essa questão do que as próprias mulheres.

Em relação a compreensão de que a inteligência não sexo e que tanto o homem e a mulher podem assumir o poder e obter o sucesso, a média de respostas para os valores de 0 a 10 foi unanime nos dois grupos, a média entre as mulheres foi de 9,379 e entre os homens foi de 9,467.

Verificamos que o obstáculo imposto pelos homens é muito menor do que as mulheres veem. O enorme tamanho visto neste obstáculo por elas talvez seja para dar desculpas a não assumir verdadeiramente sua estrada ou talvez ao grande medo que as impede de começar a desenvolver sua vida na liderança ou ainda, pode ser uma forma de não querer verdadeiramente enxergar que sua vida está em suas mãos.

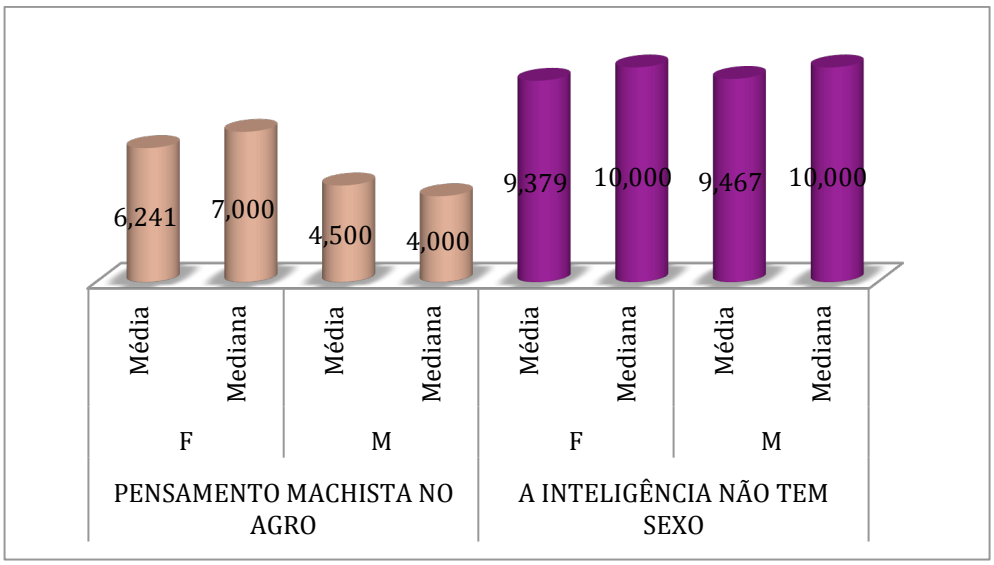

Gráfico 5 – Pensamento machista no agronegócio. A Inteligência não tem sexo
Fonte: dados pesquisa 2013.

Nas respostas do Gráfico 5 a seguir podemos verificar que quando perguntamos as entrevistadas sobre se elas veem o agronegócio como sendo um mundo masculino e com poucas oportunidades para a mulher, a média das respostas foi de 1,621 sendo que o total do valor das respostas era 5. A mediana foi de 2,000. Já os homens responderam uma média de 1,433 e mediana de 1,000. As mulheres manifestam que agronegócio ainda é pertencente ao mundo masculino enquanto os próprios homens já tendem a não pensar tanto assim.

Assim também observamos que o medo de errar está mais associado as mulheres, pois a média das respostas delas foi de 2,379, enquanto para os homens foi de 1,833.

Quando perguntados se sentem mais confortável se na administração puderem dividir as decisões com um sócio do sexo oposto, a resposta foi 2,379 das mulheres e 2,033 dos homens.

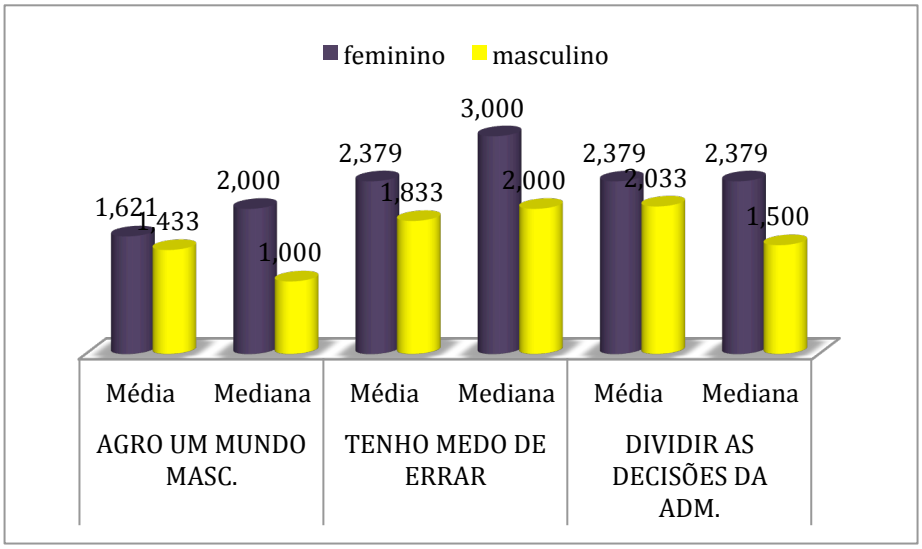

Gráfico 6 – Percebo o agronegócio como um mundo masc. e com poucas oportunidades para a mulher. Sinto que muitas vezes tenho medo de errar . Me sinto mais confortável se na adm. puder dividir as decisões com um sócio.
Fonte: dados pesquisa 2013.

O Gráfico 6 expressa a visão dos homens e das mulheres sobre se: a) papel de mãe ou de ter que cuidar da casa dificulta muito para poder assumir cargos de liderança; b) se eu errar vou me culpar muito. Em relação à se o papel de mãe ou de ter que cuidar da casa dificulta muito para poder assumir cargos de liderança, a média das repostas das mulheres foi de 1,621 e mediana de 1,000. Os homens, quando feito a mesma pergunta, eles entendem que pode dificultar sim, pois a media das respostas ficou em 2,133 e mediana de 2,500. Com essas respostas percebemos que para as mulheres não há tanta dificuldade em ter que cuidar dos filhos e assumir cargos de liderança. Mas os homens enxergam que isso pode ser um empecilho para ela.

Sobre se as mulheres acreditam que se vão errar vão se culpar muito, verificamos que as mulheres se culpam menos, pois a media delas foi de 2,345 contra 2,567 da média dos homens. Percebemos então que, as mulheres tem mais medo de errar do que os homens, mas quando há erros elas se culpam menos (Gráfico 7).

Podemos nos perguntar porque ocorre essa discrepância entre o medo de errar e o fato de culparem-se menos? Algumas hipóteses para tentar elucidar esse fato, perguntamos: será porque a mulher tem mais medo de arriscar porque ainda é jovem no processo de liderança, de assumir cargos? Será que culpa-se menos porque em suas estratégias aprendeu a culpar os outros pelos seus erros e o homem aprendeu pela mulher a ser condenado pelos seu erros? Com nossa pesquisa não conseguimos elucidar tais questões, apesar de serem instigantes, e assim deixamos em aberto para aprofundamento em outras pesquisas futuras.

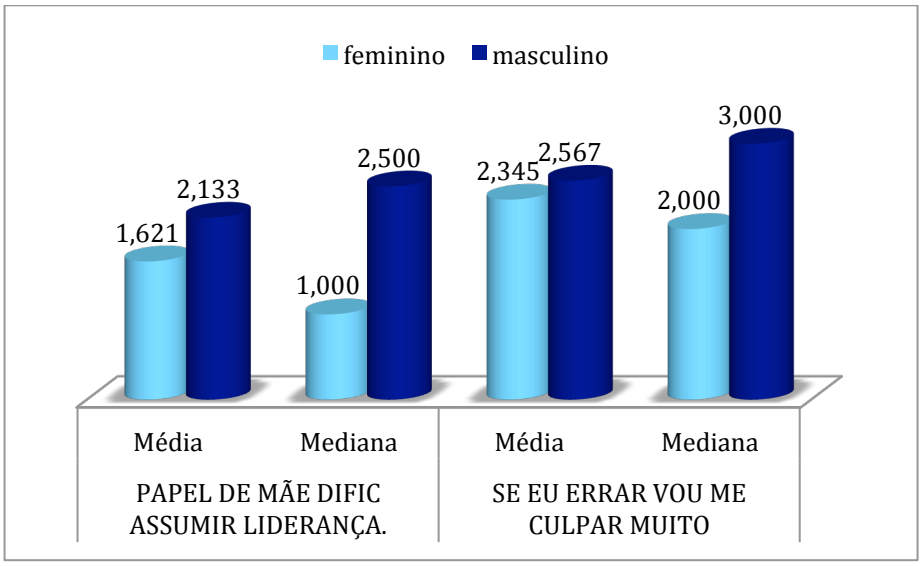

Gráfico 7 – O papel de mãe ou de ter que cuidar da casa dificulta muito para poder assumir cargos de liderança. Se eu errar vou me culpar muito (pergunta 4.6 e 5.6)
Fonte: dados pesquisa 2013.

3.4 RELAÇÕES DE PODER NO AGRONEGÓCIO

Em nossa pesquisa realizamos algumas questões descritivas, uma delas foi deixar a expressão livre sobre essa problemática, as mulheres pesquisadas manifestaram-se assim: "com as mulheres haveria uma nova forma de administrar, mesmo assim deve-se dar respeito aos homens"; b) "as mulheres estão se desafiando, mas ainda são inseguras ao assumir a liderança"; c) "ser líder não depende do sexo, mas da inteligência"; d) "por mais que existam dificuldades em aceitar a mulher, ela tem mostrado a sua capacidade de gerência"; e) "a discriminação está diminuindo progressivamente". Ou seja, de modo geral percebem de forma positiva a sua inserção no agronegócio, as respostas masculinas foram: a) "com objetividade e competência não há diferença entre os sexos"; b) "a mulher tem se desafiado/conquistado espaço e modificado seu papel na sociedade"; c) "mais participação das mulher, já que complementa os homens"; d) "a participação da mulher garantiria mais organização, poder político, detalhes, qualidade"; e) "ambos são competentes, não misturar relações familiares"; f) "a mulher pode ter sucesso, desde que seja resolvida afetivamente"; g) "no campo ainda é mais difícil de aceitar a mulher, na cidade ela é mais aceita". Podemos analisar que os homens tem uma visão que apontam os principais problemas femininos o da afetividade e as relações familiares, também consideram importantes as características da qualidade e do detalhe.

Em outra questão dissertativa exploramos a temática "se não existisse o homem e a mulher tivesse que assumir a administração deste planeta faria alguma diferença no seu modo de agir hoje?". As mulheres que responderam afirmativamente citaram os argumentos que seguem. a) "a mulher pensa no contexto e dá mais oportunidades"; b) "a mulher passaria a mostrar mais o seu potencial"; c) "mudaria pois a mulher tem a capacidade de fazer muitas cosias ao mesmo tempo, é mais planejada"; d) "a mulher traria mais sutileza, intuição, objetividade e pragmatismo"; e)" mudaria pois as mulheres ainda se utilizam da 'bengala' masculina". Das mulheres que responderam negativamente essa assertiva justificaram dizendo que: a) "independente de existir só um sexo, as leis não mudariam"; b) "ambos os sexos tem capacidade, se complementam"; c) "não faria diferença, não mudaria".

Já dos homens que responderam afirmativamente essa mesma questão, suas respostas foram: a) "ambos são competentes, mas a mulher se contenta numa posição secundária"; b) "a mulher tem se desafiado/conquistado espaço e modificado seu papel na sociedade"; c) "mais participação das mulheres, já que complementa os homens"; d) "a participação da mulher garantiria mais organização, poder político, detalhes, qualidade"; e) "ambos são competentes, não misturar relações familiares". Os que responderam negativamente a questão, as respostas foram: a) "o homem deveria se moldar à metodologia feminina"; b) "depende da situação haveria mais concorrência"; c) "ela não precisaria esforçar-se tanto para se fazer ouvir"; d) "ela

passaria a assumir o papel de administradora"; e) "ela precisa da referência do homem-psiquismo natural"; f) "a mulher iria desenvolver alguns aspectos masculinos para conseguir obter sucesso".

Nesse conjunto de respostas dos homens e mulheres podemos observar que embora alguns respondam ainda com certas restrições a respeito do contexto e das dificuldades existe uma tendência forte de acreditar na capacidade da mulher em assumir postos de liderança e poder em âmbito social.

CONCLUSÃO

Ao iniciar a pesquisa, na primeira abordagem realizada com algumas empresas associadas ao Sindicato da Industria do Arroz, verificamos que haviam apenas três mulheres que exerciam o papel de líder administradoras das 131 empresas filiadas, outras são sócias mas não exercem atividade na empresa e algumas possuem o cargo de gerencia financeira. Através desse cenário resolvemos investigar porque esses números de mulheres no poder na indústria orizícola gaúcha são tão baixos e se existem perfis de administração distintos entre homens e mulheres. Estendemos também a pesquisa para o setor primário, a atividade da produção de grãos dentro da porteira, a fim de englobar um número maior de mulheres e homens do agronegócio gaúcho.

Estabelecida as hipóteses, realizada a pesquisa e tabulados os resultados verificamos que H0 é verdadeira, ou seja, que existem características específicas que distinguem os estilos de administração e dos valores entre homens e mulheres no contexto do agronegócio do sul do Brasil.

Em geral, os dados de nossa pesquisa confirmam nossas hipóteses e as diferentes análises e confronto realizados nos permitem afirmar com maior grau de objetividade a respeito de nossos resultados de pesquisa. Algumas vezes foram encontradas muita similaridade entre as respostas de ambos os entrevistados, homens e mulheres, tornando aquela característica altamente específica feminina ou masculina.

Atributos considerados pelos entrevistados como sendo mais evidenciado pelo sexo masculino: a visão estratégica da empresa, objetividade nas decisões, estilo mais autoritário de administração, estabilidade emocional e rusticidade

Características respondidas como neutras pelos pesquisados, ou seja: tanto masculinas como femininas foram: cuidado com os custos, capacidade operacional, foco nos resultados, relação com os colaboradores, capacidade de passar segurança a fornecedores e clientes, busca pelo conhecimento e capacidade de suportar frustrações.

Atribui-se que as mulheres possuem as seguintes características específicas: flexibilidade diante das mudanças, assistencialismo, transparência nas emoções, cuidado com a estética, organização, preocupação com o detalhe, sutileza e intuição.

No teste de Qui-quadrado podemos concluir que existe consistência estatística entre as seguintes variáveis:

- o grupo feminino identifica os cuidados com a estética como sendo característica do seu sexo;

- capacidade de lidar com as dificuldades - para ambos os sexos, masculino e feminino é uma característica neutra;

- inovação foi relevada identificada pelo grupo masculino como sendo uma característica feminina;

- habilidade de liderança o grupo masculino essa que é uma característica neutra;

- capacidade de suportar frustrações ambos os sexos compreendem que essa é uma variável neutra

- capacidade de lidar com várias coisas ao mesmo tempo, o grupo feminino compreende que essa é uma variável relativa ao seu sexo

No teste de correlações encontramos uma multiplicidade de correlações fortes tanto negativas quanto positivas, e, essas confirmam os dados obtidos por meio dos demais testes estatístico, no trabalho optamos explorar apenas algumas.

Pelos resultados apresentados, o preconceito por parte do homem à mulher considerando-a inferior em capacidade de administrar são formas que a própria mulher encontra para dar as desculpas necessárias a fim de não assumir, porque isso, de certa forma, é cômodo. Na pesquisa verificamos que esse preconceito está mais na cabeça da mulher do que na própria visão do homem.

Os dois juntos, homem e mulher se complementam nos negócios, foram unanimes as respostas afirmativas a esta questão. Portanto se considera que existe uma percepção positiva em relação a liderança feminina no agronegócio e mais, que o homem além de valorizar a mulher quer que ela assuma cargos de liderança. Com isso, fica confirmada nossa hipótese de pesquisa.

Em relação a compreensão de que a inteligência não sexo e que tanto o homem e a mulher podem assumir o poder e obter o sucesso, foi unanime nos dois grupos. Isto mostra que o homem a considera inteligente e a mulher também se considera inteligente e apta para atingir o sucesso.

Os dados indicam que as mulheres no agronegócio ainda utilizam modelos de administração masculinos.

Quando assume o poder, a mulher ainda não sabe muito bem como se portar, muitas vezes ela se faz de fêmea, usando as artimanhas da sensualidade, tanto no modo de se vestir como no forma como fala e se expressa, ou, ela se espelha no homem, masculinizando-se, tornando-se mais rústica, vestindo-se e comportando-se de forma que aparece como homem, pois assim considera que impõe respeito. Dessas duas formas ela perde e a pesquisa evidenciou que a mulher ainda não sabe ser ela mesma quando está no cargo de liderança. Mas ela não tem outras mulheres líderes que sejam protagonistas no mundo do agronegócio para poder espelhar-se para que de certa forma possa reforçar a sua própria inteligência.

Cabe aqui, registrar que muitas de nós mulheres ao frequentarmos o Recanto Maestro, além de todos os ensinamentos da própria Ontopsicologia, tínhamos mulheres líderes que orientadas pelo Professor Antonio Meneghetti, serviram de base, de modelo de como ser mulher, de como usar a sua forma de ser, de auto pôr-se para ressaltar sua inteligência feminina, sem errar nas duas formas citadas anteriormente.

O papel da administração tem os seus desafios e o medo de errar nas suas decisões é algo que todo empresário teme, pois afeta sua reputação perante a sociedade em que esta inserido, porém, esse medo é controlável e até mesmo serve como um propulsor à realização. Percebemos, porém, que no mundo feminino a preocupação com que os outros vão pensar é algo relevante, mais até do que os homens pensam sobre elas. Talvez o medo desse olhar condenador, a preocupação com a satisfação dos outros perante suas atitudes tenha sua origem lá na matriz reflexa, onde a partir desse momento de traição a si mesma, a preocupação com a satisfação do outro tenha um peso maior. Falta mais autovalorização de si mesma.

A pesquisa também revelou que as mulheres não consideram que cuidar dos filhos e da casa seja o que dificulta elas a assumirem cargos de liderança.

O mundo em constante evolução precisa, necessita da contribuição do jeito feminino de administrar, pois a inteligência é a mesma, mas a forma como se fenomeniza, como se expõe essa força é diferente no homem e na mulher. Portanto, quando falamos que o agronegócio gaúcho precisa crescer estamos clamando para que a mulher assuma mais cargos de liderança, gerenciando fazendas, produzindo grãos, administrando industrias, criando animais, enfim, coloque o seu gênio feminino para podermos dar um outro tipo de desenvolvimento. Também ficou claro na pesquisa que o homem quer, gosta, precisa, dessa dialética com a mulher, porque no fundo sente, que também ele pode aprender outras coisas através do protagonismo feminino.

Portanto, não cabe mais o discurso de preconceito do homem para com a liderança feminina, este só serve para as que necessitam de desculpas para si mesmas a não realização, mas sim, o que se deve buscar é em qual espaço quero desenvolver meu potencial e auto valorizar-se como inteligência feminina no poder.

Concluindo esta pesquisa serve para evidenciar que o caminho da liderança no agronegócio gaúcho está aberto para que a mulher assuma, que sirva de incentivo às mulheres neste desafio de administrar.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, L. M. **Dalla Donna famiglia alla Donna impresaria**. Tese de Especialização Profissional em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia. Faculdade de Psicologia. Cátedra de Ontopsicologia. Universidade Estatal de São Petersburgo (RU), 2006.

BARDWICK, J. M. **Mulher, sociedade, transição**: como o feminismo, a liberação sexual e a procura da auto-realização alteraram nossas vidas. São Paulo: DIFEL, 1981.

BARSTED, Leila Linhares (org.). **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011. p. 07-14. Disponível em http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=108224&tp=1. Acesso em 29 dezembro, 2013.

BIBLIA SAGRADA. Livro do Gênesis. Versículos 1 – 21. Tradução Pe. Antonio Pereira de Figueiredo. Rio de Janeiro: Barsa, 1977.

BOJANIC, Alan e ANRIQUEZ, Gustavo. **Mulheres na agricultura**: brechas de desenvolvimento. 03/07/2011. Disponível em https://www.fao.org.br/vernoticias.asp?id_noticia=1000. Acesso em 01/02/2014.

BONI, V. Gênero: o doméstico e o produtivo na agroindústria familiar. In: **Conferencia de Sociologia Rural**, 7., 2006, Quito. Anais... Equador: IRSA, 2006.

BORGES, Gisele do Rocio. **Análise da figuração feminina em 'O tempo e o vento' de Érico Veríssimo**. Eletras, vol. 18, n.18, jul.2009. p. 247.

CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza (orgs.). **A liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 13.

CIELO, Ivanete Daga; WENNINGKAMP, Keila Raquel; SCHMIDT, Carla Maria. A Participação Feminina no Agronegócio: O Caso da Coopavel – Cooperativa Agroindustrial de Cascavel. **Revista Capital Científico** – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 12 n.1 – Janeiro/Março 2014.

DUBY, G. & PERROT, M. (org.). **História das mulheres**: a antiguidade. Porto: Edições Afrontamento, 1990.

DUVAL, H. C.; BERGAMASCO, S. M. P. P. Agroindústrias familiares em assentamentos rurais: análise de duas experiências da região de Araraquara/SP. Instituto Interamericano de Cooperação para agricultura, IICA: São Paulo, junho 2011. 19p.

GOMES, Almiralva Ferraz. O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão. **Revista de Gestão** USP, São Paulo, v.12, n.3, p. 1-9, julho/setembro 2005.

HERMETO, C. M. & MARTINS, A. L. **O livro da psicologia**. São Paulo: Globo, 2012. p. 105.

JIRONET, Karin. **Liderança feminina**: gestão, psicologia junguiana, espiritualidade e jornada global através do purgatório. São Paulo: Paulus, 2012.

LIMA, T. J. S. De. **Modelos de valores de Schwartz e Gouveia: comparando conteúdo, estrutura e poder preditivo**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. Mestrado em Psicologia. Universidade Federal da Paraiba. UFP. João Pessoa, fevereiro, 2012.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo (SP): Bandeirante, 1988.

MENEGHETTI, A. **Pedagogia ontopsicológica**. Recanto Maestro (RS): OntoEd, 2005. p. 237.

MENEGHETTI, A. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2a. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2012b, p. 128.

MENEGHETTI, A. **Entrevista Exclusiva - Professor Antonio Meneghetti abre as portas de sua casa à Rede Jauru**. Jornal Cidades do Vale – O jornal da Quarta Colônia. Sexta-feira, 10 de maio 2013. p. 15-18. Disponível em < http://www.antoniomeneghetti.org.br/_arquivos/6304bc7390698dcacb911e8dcb7ffd0a.pdf>. Acesso em 01/02/2014.

MENEGHETTI, A. **Il modo maschio**. Roma: Psicologica Editrice, 2009. p. 4

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4a. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, Ontopsicológica Editrice, 2010.

MENEGHETTI, A. **Pedagogia Ontopsicologica**. 4a. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, Ontopsicológica Editrice, 2014.

MENEGHETTI, A. **Seis mulheres e a imaculada conceição**. Recanto Maestro (RS): Ontopsicologica, 2013b, p. 50.

MUNHOZ, Glaucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? **ANAIS DO I EGEPE**, p. 164-176, out./2000.

ONDEI, Vera. As damas do agronegócio. **Revista Dinheiro Rural**: a revista do agronegócio brasileiro. Edição 90, ano 8, abr. 2012. p. 52 – 59.

PITANGUY, Jacqueline. Advocacy e direitos humanos. In: BARSTED, Leila Linhares (org.). **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011. p. 20-57. Disponível em http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=108224&tp=1. Acesso em 27 dezembro, 2013.

SCHULTZ, DUANE P., SCHULTZ, SYDNEY ELLEN. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Thomson Learning, 2008. p. 98.

SCHUCH, Maria Alice Castilho. **Mulher aonde vais? Convém?** Porto Alegre: Ed. do Autor, 2013.

TAVARES Rebecca Reichmann. Igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres. In In: BARSTED, Leila Linhares (org.). **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011. p. 07-14. Disponível em

http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=108224&tp=1. Acesso em 29 dezembro, 2013.

VERÍSSIMO, Érico. **O Tempo e o Vento**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WANKE, Thamires. **Resenha**: as diferenças entre os sexos - mito ou realidade? Disponível em <http://estereotipos.net/2013/04/01/resenha-as-diferencas-entre-os-sexos-mito-ou-realidade/>. Acesso em 30 de dezembro de 2013.

SOMOGGI, Laura. O executivo perfeito é metade homem, metade mulher. **VOCÊ S.A.** São Paulo: Ano 3, no 19, 12-14, jan.2000.

APENDICE I – QUESTIONÁRIO DO AUTOR

Nome:_____
_____
Cidade:_____Estado:_____
_____
Data de Nascimento: _____/____/____
Profissão:_____
_____

1) Diga a ordem de nascimentos em sua família e a idade:
1º nascido _____idade_____
2º nascido _____ idade_____
3º nascido _____idade_____
4º nascido _____ idade_____
5º nascido _____idade_____
6º nascido _____idade_____
7º nascido _____idade_____

2) No quadro a seguir assinale o grau de concordância de cada atributo apenas em relação a ser uma característica mais feminina ou mais masculina, sendo 0 se você considera que não há diferença entre os sexos, 1 é um valor pouco forte, 2 é um valor de intensidade media e 3 bastante significativo:

2.1. Objetividade nas decisões	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.2. Cuidados com a estética na empresa	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.3. Estilo de administração mais autoritário	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.4. Flexibilidade nas mudanças de decisões	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.5. Capacidade em lidar com as dificuldades	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.6. Assistencialismo	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.7. Intuição	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.8. Visão estratégica	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.9. Capacidade operacional	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.10. Cuidado com os custos	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.11. Foco nos resultados	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.12. Transparência nas emoções	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.13. Relação com os colaboradores	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.14. Busca de conhecimento	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.15. Busca de inovações	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.16. Criatividade, habilidade de liderança	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.17. Capacidade de suportar frustrações	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.18. Estabilidade emocional	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.19. Preocupação com o detalhe	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.20. Capacidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino

2.21. Capacidade de passar segurança a fornecedores e clientes	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.22. Rusticidade	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino
2.23. Sutileza	Masculino	3	2	1	0	1	2	3	Feminino

3) Assinale a pontuação que você considera a que mais adequada ao item que se segue, sendo 0 não concordo e 10 concordo plenamente:

Ainda vivemos no agronegócio gaúcho um pensamento machista em que a mulher não tem capacidade para exercer o poder nos negócios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher para chegar ao poder usa modelos masculinos como forma de administração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher no poder coloca a sensualidade como ferramenta nos negócios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher no poder coloca a inteligência como ferramenta nos negócios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher se preocupa mais com o que os outros vão pensar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher vai direto ao ponto e não faz rodeios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher não vai direto ao ponto e faz rodeios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher não assume o poder porque tem medo de fracassar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diante do sexo oposto a mulher mantem o foco na relação proposta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diante do sexo oposto o homem não mantem o foco na relação proposta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher somente assume o poder quando são impostas e não por decisão natural sua	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher aceita passivamente a resistência que o homem oferece a ela para chegar ao poder	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A inteligência não tem sexo e tanto o homem como a mulher podem assumir o poder e obter sucesso	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A mulher é mais intuitiva e o homem mais ação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os dois juntos, homem e mulher se completam nos negócios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O agronegócio gaúcho seria mais bem sucedido se tivesse mais mulheres administrando este setor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4) Se você é do sexo feminino responda a questão a seguir, se for do sexo masculino passe para a próxima questão.
Atribua uma nota, sendo 0 se você considera de menor valor ou não concorda e 5 de maior valor ou concorda plenamente

Percebo o agronegócio como um mundo masculino e com poucas oportunidades para a mulher	0	1	2	3	4	5
Considero que os homens valorizam pouco a inteligência da mulher	0	1	2	3	4	5
Sinto que muitas vezes tenho medo de errar	0	1	2	3	4	5
Me sinto mais confortável se na administração puder dividir as decisões com um sócio homem	0	1	2	3	4	5
O papel de mãe ou de ter que cuidar da casa dificulta muito para poder	0	1	2	3	4	5

assumir cargos de liderança						
Se eu errar vou me culpar muito	0	1	2	3	4	5
Gosto de cuidar da parte burocrática e prefiro não ter que tomar decisões	0	1	2	3	4	5
Gosto de tomar decisões e prefiro ser diretora do que cuidar da parte burocrática	0	1	2	3	4	5
Prefiro ser diretora do que ser gerente financeira	0	1	2	3	4	5
Sou muito intuitiva e muitas escolhas que faço não tem lógica racional, mas dão certo, o resultado é positivo	0	1	2	3	4	5
Sou muito organizada	0	1	2	3	4	5
Penso em muitas coisas e tenho dificuldade em manter o foco	0	1	2	3	4	5

5) Se você é do sexo masculino responda a questão abaixo, se for do sexo feminino passe para a próxima questão.
Atribua uma nota, sendo 0 se você considera de menor valor ou não concorda e 5 de maior valor ou concorda plenamente

Percebo o agronegócio como um mundo masculino e com poucas oportunidades para a mulher	0	1	2	3	4	5
Considero que as mulheres sabem pouco administrar um negócio	0	1	2	3	4	5
Sinto que muitas vezes tenho medo de errar	0	1	2	3	4	5
Me sinto mais confortável se na administração puder dividir as decisões com uma sócia mulher	0	1	2	3	4	5
O papel de mãe ou de ter que cuidar da casa dificulta muito a mulher para poder assumir cargos de liderança	0	1	2	3	4	5
Se eu errar vou me culpar muito	0	1	2	3	4	5
Considero que a mulher possa ser uma grande empresaria no agronegócio	0	1	2	3	4	5
Gosto de tomar decisões e prefiro ser diretor do que cuidar da parte burocrática	0	1	2	3	4	5
A mulher perde muito o seu foco com questões fora dos negócios e por isso para ela é mais difícil ser vencedora nos negócios	0	1	2	3	4	5
Sou muito intuitivo e muitas escolhas que faço não tem lógica racional, mas dão certo, o resultado é positivo	0	1	2	3	4	5
Sou muito organizado	0	1	2	3	4	5
Gostaria de ter uma mulher como sócia e me ajudando a tomar decisões.	0	1	2	3	4	5

6) Sobre o tema homem e mulher no poder dentro do agronegócio se você tiver alguma consideração a fazer escreva nas linhas abaixo:

_____
_____
_____
_____
_____

7) Assinale a pontuação que você considera a que mais adequada as assertivas que se seguem, sendo 0 não concordo e 10 concordo plenamente. Em relação ao protagonismo feminino no agronegócio brasileiro, o que você pensa a respeito da seguinte ideia:

7.1 “Ainda existe no contexto do agronegócio brasileiro uma visão predominante de que a mulher tenha apenas a **capacidade** de exercer as funções domésticas e maternas, tendo em vista de que os homens a consideram desta forma e também porque ela mesma não superou para si mesma esta visão.”

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7.2 “O medo que a mulher possui em assumir o seu protagonismo inteligente no agronegócio é uma atitude cômoda para ser vítima e atacar o homem e não precisar assumir as responsabilidades pela sua escolha”.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7.3. Na seguinte hipótese: se não existisse o homem, e a mulher tivesse que assumir a administração deste planeta faria alguma diferença no seu modo de agir de hoje? Justifique:

☐ sim ☐ não

_____

_____

_____