



Participação das mulheres e a tomada de decisões na pecuária leiteira no município de Ibirubá/RS

Claudia Maria Prudêncio De Mera¹

Ana Luiza Rossato Facco²

Daiana Camera³

Recebido em: 24-05-2023

Aceito em: 12-01-2025

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar o papel da mulher na tomada de decisão na atividade leiteira no município de Ibirubá-RS. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa e quantitativa, cuja coleta de dados se deu através de entrevistas com mulheres que atuam na atividade leiteira. Os resultados do estudo evidenciam que as tomadas de decisões são feitas em conjunto com os demais membros da família, com a mulher exercendo um papel ativo nas tomadas de decisões, o que influencia diretamente no negócio, especialmente no momento da venda da produção e nas questões financeiras. Considerou-se que ocorre uma participação das mulheres na tomada de decisão nos níveis estratégico, operacional e tático, sendo o operacional, mais representativo ao demais, especialmente ligado a decisões rotineiras na pecuária de leite.

Palavras-chave. Atividade Leiteira. Mulheres. Tomada de decisão.

Women's participation and decision making in dairy livestock in the municipality of Ibirubá/RS

Abstract

The present work aims to analyze the role of women in decision-making in the dairy industry in the municipality of Ibirubá-RS. This is a study with a qualitative and quantitative approach, whose data was collected through interviews with women who work in the dairy industry. The results of the study show that decision-making is done together with the other members of the family, with the woman playing an active role in decision-making, which directly influences the business, especially when selling the production and on questions financial. It was considered that there is a participation of women in decision-making at the strategic, operational and tactical levels, with the operational level being more representative of the others, especially linked to routine decisions in dairy farming.

Keywords: Women's participation. Dairy Activity. Decision making process.

1 Introdução

O agronegócio é responsável pela integração de diversos setores da economia, e que estão diretamente ligados aos produtos oriundos da atividade agrícola e pecuária, formando diferentes cadeias produtivas. Além disso, tem participação relevante no Produto Interno Bruto – PIB brasileiro, 26,6% em 2020. O resultado positivo reflete especialmente no abastecimento do mercado doméstico e no desempenho do setor em termos de exportações (ABAG, 2020).

Dentro do agronegócio brasileiro, a pecuária representa uma das principais atividades econômicas, estando presente em quase todos os municípios, gerando renda e emprego,

¹ Doutorado em Desenvolvimento Rural (UFRGS). Professora do Programa de Pós-Graduação em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social da Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). E-mail: cmera@unicruz.edu.br <http://orcid.org/0000-0003-4140-2084>

² Doutorado em Administração (UNISINOS). Professora da Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). E-mail: cmera@unicruz.edu.br <https://orcid.org/0000-0002-8116-9806>

³ Bacharel em Administração (UNICRUZ). E-mail: daiana-camera@hotmail.com.br

especialmente para agricultura familiar. Em 2019, o Valor Bruto da Produção primária de leite atingiu quase R\$ 35 bilhões, o sétimo maior entre os produtos agropecuários nacionais, envolvendo mais de um milhão de produtores no meio rural, o que colocou o País na terceira posição mundial em produção de leite (BRASIL, 2020).

Neste contexto, destaca-se o crescimento da participação das mulheres no agronegócio. Segundo a pesquisa realizada pela Associação Brasileira do Agronegócio – ABAG (2019), a presença da mulher em funções de decisão no agronegócio, tem apresentado um aumento significativo, de 10% para 31% nos últimos 20 anos. Do mesmo modo para Cordeiro *et al.* (2019), as mulheres estão cada vez mais inseridas em atividades antes tidas como exclusivas dos homens, acelerando a inovação com seu poder, intuição, sensibilidade, comunicação e abertura ao aprendizado, buscando mais conhecimento e especialização que as tornem capacitadas facilitando a sua inserção e atuação no meio do agronegócio.

No entanto, na pecuária leiteira, segundo Langbecker (2016) as mulheres ainda apresentam reduzida participação nos processos decisórios, principalmente em função do caráter auxiliar que suas atividades representam às dinâmicas familiares rurais. Conforme Brumer (2004), a divisão do trabalho por gênero na agricultura mostra que as mulheres, junto a crianças e jovens, ocupam posição subordinada e, geralmente, seu trabalho aparece como uma espécie de ajuda, mesmo quando trabalham tanto quanto os homens ou executam as mesmas atividades. De acordo com Melo (2003), a falta de visibilidade da participação das mulheres na atividade leiteira, pode ser considerada uma das causas da migração de mulheres do meio rural para o urbano.

Apesar de a atividade leiteira ser historicamente desenvolvida por mulheres, a sua participação é complexa, pois há uma divisão sexual do trabalho, sendo que a mulher não tem autonomia para tomar decisões. De maneira geral, as responsabilidades das mulheres nos estabelecimentos rurais estão voltadas principalmente para as atividades domésticas e o trabalho na pecuária leiteira, sendo que esta última tarefa as mulheres aprendem com os pais quando crianças (SPANVELLO *et al.*, 2020). Este cenário pode prejudicar a sucessão geracional da atividade, especialmente para as filhas.

Diante desse cenário, insere-se o foco empírico deste estudo, o município de Ibirubá, localizado na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, onde o agronegócio é a atividade principal, ensejado pela produção de grãos, especialmente de soja, e de leite. Sendo que nos últimos 20 anos a atividade leiteira no município de Ibirubá teve um aumento de produção de 97,79%. (IBGE, 2021).

Assim, buscando contribuir para a compreensão do papel da mulher na pecuária leiteira, o objetivo geral deste estudo foi analisar a participação das mulheres na tomada de decisões na pecuária leiteira no município de Ibirubá-RS. Mais especificamente, pretende-se, com este estudo, caracterizar o perfil das mulheres que trabalham na pecuária leiteira no município de Ibirubá-RS, descrever a estrutura de trabalho dessas mulheres na propriedade e identificar a participação delas na tomada de decisão nos níveis estratégico, operacional e tático. Por fim, compreender os avanços e desafios da participação das mulheres na tomada de decisão na pecuária leiteira.

Este estudo está estruturado em três seções. Além da introdução, a segunda seção apresenta a contextualização teórica sobre o tema abordado. Na sequência, os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa. A descrição e análise dos dados. Por último, as considerações finais da pesquisa.

2 O cenário da pecuária leiteira e a participação da mulher na atividade

A pecuária leiteira é uma das atividades que tem importante participação no agronegócio. De acordo com os dados do MAPA (2020, p. 46), “a produção de leite cresceu 13,4% entre 2010 e 2020, e deverá crescer nos próximos 10 anos a uma taxa anual entre 1,9 e 2,8%”. Este aumento será em decorrência, principalmente, da melhoria da tecnologia e da produtividade dos animais.

Além disso, a atividade leiteira está presente em quase todos os municípios brasileiros e envolve uma heterogeneidade de produtores no meio rural, gerando emprego e renda em todos os segmentos da cadeia. De acordo com a Embrapa (2019), a atividade leiteira é desenvolvida em cerca de 1,2 milhão de propriedades rurais, envolvendo, nestes estabelecimentos, em torno de 5,2 milhões de pessoas. Sendo que os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Goiás são responsáveis por 63,3% da produção. O estado do Rio Grande do Sul produz 12,26% do leite no País. Sendo que a região Noroeste do estado, participa com 8,23% desta produção.

A pecuária leiteira é uma das atividades produtivas mais importantes da agricultura familiar, sendo esta responsável por 58% do total de leite produzido em 2018 (IBGE, 2019). De acordo com o Relatório Socioeconômico da Cadeia produtiva do Leite no Rio Grande do Sul realizado em 2019, a produção de leite existe de alguma forma em um total de 152.489 propriedades rurais, distribuídas por 494 dos 407 municípios do estado. Assim, cada um dos municípios do Rio Grande do Sul possui, em média, 308,68 propriedades rurais que produzem alguma quantidade de leite, com os mais variados destinos para o produto. Os dados mostram

uma redução de 12,21% no número de estabelecimentos se comparados ao mesmo relatório realizado no ano de 2017 (RIES, 2019).

Neste contexto, a participação e condução da mulher nas atividades no meio rural aumentou em todo o País, segundo os dados dos Censos realizados pelo IBGE. No Censo realizado em 2006, as mulheres representavam cerca de 12% dos produtores rurais e, em 2017, chegaram a 18% do total (IBGE, 2017).

Estes dados mostram um aumento da representatividade feminina. De acordo com o Censo agropecuário realizado em 2017, 650 mil propriedades são geridas exclusivamente por mulheres, enquanto 1,06 milhão tem sua administração dividida entre o casal, ou seja, 34% dos 5 milhões de estabelecimentos rurais existentes no país. A maioria dessas mulheres tem idade entre 24 e 45 anos (IBGE, 2017). No entanto, as abordagens sobre as relações e as questões de gênero no meio rural, apontam que ainda são evidentes os desafios da participação da mulher nas atividades rurais, especialmente na leiteira (BRUMMER, 2004; PAULILO, 2004; SPANEVELLO et al, 2017).

Um destes desafios é apontado por Brumer (2004, p. 12), argumentando que o trabalho realizado por mulheres jovens e crianças é visto apenas como “ajuda” e acabam sendo subordinados aos homens, mesmo quando trabalham igualmente a eles. Sendo que o poder e autonomia das mulheres estão na esfera do trabalho doméstico, nas decisões acerca do cuidado da casa, preparo dos alimentos, e educação dos filhos, e executando tanto trabalhos considerados “leves” como também trabalhos “pesados” na propriedade.

Para Paulilo (2004), apesar do reconhecimento da participação das mulheres nas atividades do meio rural ter se intensificado nos últimos tempos, especialmente a partir da década de 1960, o trabalho da mulher na atividade leiteira é muitas vezes considerado invisível. Segundo a autora, este cenário se agrava quando ocorre a especialização na produção de leite, e as mulheres perdem o controle sobre o dinheiro que antes recebiam na produção não especializada.

Do mesmo modo, Magalhães (2009) argumenta que no passado a atividade leiteira era, sem dúvida, uma atividade feminina e o aprendizado das técnicas de produção eram passadas das mães para as filhas. Na medida em que o leite representa a renda principal da propriedade, se torna objeto de disputa entre os casais, e os homens passam a exercer o domínio sobre a atividade, provocando profundas mudanças na divisão e nas relações de trabalho.

Ao reportar uma pesquisa de campo realizada no município Francisco Beltrão, estado do Paraná, com 50 produtores, Magalhães (2009, p. 286) afirma que a divisão do trabalho é um

processo cultural, e não determinado por qualidades femininas ou masculinas, evidenciando que na produção de leite, na maioria das famílias, as mulheres dedicam às atividades restritas ao âmbito interno da propriedade, enquanto os homens se responsabilizam pelas relações externas.

Ainda segundo o autor, na relação com os mercados e outras instituições, se expressam importantes diferenças nos papéis sociais de homens e mulheres na atividade leiteira. Com exceção da Igreja, onde tanto homens quanto mulheres, participam igualmente, nos sindicatos, associações comunitárias, associações de produtores, cooperativas de leite e cooperativas de crédito, a participação é predominantemente masculina. Às mulheres está reservada apenas a participação nas organizações de mulheres e nas instâncias comunitárias dessas organizações (MAGALHÃES, 2009, p. 289).

Ao pesquisar as mulheres agricultoras familiares que trabalham com atividade leiteira no município de Orleans, estado de Santa Catarina, Dorregão, Salvaro e Estevam (2019), afirmam que no início da atividade leiteira há uma maior participação das mulheres em promover melhorias nas suas propriedades. No entanto, esse protagonismo acaba sendo “mascarado” pelas próprias mulheres que não conseguem se reconhecer enquanto tal, se colocando em um lugar secundário, de não reconhecimento e de invisibilidade.

Sobre a questão de gênero no meio rural e, especificamente na atividade leiteira, Spavanelo *et al.* (2020), realizaram pesquisa com 68 mulheres em 21 municípios da região norte do estado Rio Grande do Sul. Os resultados desta pesquisa evidenciaram que as mulheres com atividade produtiva moderna têm maior inserção na gestão, enquanto as do grupo de transição e tradicional têm maior dedicação ao trabalho.

Para Silva e Mendes (2015, p. 237), é necessário entender a importância do trabalho da mulher no meio rural como uma forma de garantir o desenvolvimento da agricultura familiar. “Para que isso ocorra, há a necessidade de um conjunto de mudanças sociais e políticas que visem transformar as relações de gênero”. Nesse sentido, é necessário fomentar alternativas de participação e de empoderamento dessas mulheres, baseadas em assistência técnica, construção de políticas públicas e projetos que auxiliem na desmistificação do trabalho feminino, valorizando e reconhecendo o papel das mulheres para o desenvolvimento rural.

Como pode ser percebido nesta discussão, ocorre uma relação desigual entre os gêneros, quando se trata das relações sociais de trabalho na atividade leiteira. Desse modo, se faz necessário ampliar esta discussão, especialmente no que se refere à participação da mulher nas tomadas de decisões na atividade leiteira. No próximo item será abordado o tema processo decisório e tomada de decisão, e que darão subsídio para pesquisa realizada.

3 O processo decisório

O processo decisório é uma temática que permeia vários campos, especialmente o da Administração. Cientificamente, a palavra administração encontra-se relacionada no nível empresarial trazendo a ideia da tomada de decisão para gerenciar recursos e atingir objetivos (MAXIMIANO, 2010). Além disso, o processo decisório está presente diariamente na rotina das pessoas, não somente no nível empresarial e administrativo, mas ao longo de suas vidas, as pessoas tomam decisões cotidianamente, normalmente em razão dos custos e benefícios destas decisões, sendo que decidir é escolher entre duas ou mais alternativas, pois se não há dissenso, não há decisão. (LACOMBE; HEILBORN, 2018). Para Lacombe e Heilborn (2018). Segundo Daft (1988), tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los.

A partir dessa discussão, parece haver um consenso no campo científico, de que decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir na empresa, constituindo e completando o ato de administrar, junto as funções de planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2010). Do mesmo modo, para Certo (2005, p.123), “tomada de decisão é o processo de escolha da melhor alternativa disponível e que mais beneficiará a empresa”.

Do mesmo modo, segundo Sobral e Peci (2013), o processo decisório inicia com a identificação da situação de uma oportunidade ou de um problema, e sempre que necessário, haverá mudanças do estado atual para a aproximação do estado que a organização deseja. Mas a eficácia do processo decisório requer identificação da situação e o administrador deve ter competência para reconhecer corretamente o problema ou a oportunidade necessária, cabendo a ele avaliar e acompanhar, além das situações que possam necessitar de uma decisão, o desenvolvimento da organização e das relações no ambiente interno e externo.

Além disso, segundo Maximiano (2010, p.71), fatores como a intuição, a racionalidade e a percepção podem influenciar uma decisão, visto que a intuição nasce da experiência, e a racionalidade e a intuição são características humanas que não concorrem entre si, mas se complementam. “A diferença entre racionalidade e intuição está na proporção de informação, de um lado, e opinião e sentimentos, de outro. Quanto maior a base de informação, mais racional é o processo. Quanto maior a proporção de opiniões e sentimentos, mais intuitivo se torna”.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2018), Herbert Simon criou os termos de decisão programadas ou estruturadas, que ocorrem com certa frequência e as não programadas ou não

estruturadas, consideradas novas ou sem precedentes. Para Sobral e Peci (2013), boas decisões surgem de um conjunto de alternativas possíveis e não de uma simples opção entre “sim” e “não”, indicando o desenvolvimento de alternativas programadas ou não para encontrar cursos de opções que possibilitem responder à necessidade da situação da empresa para solucionar as causas não visíveis. Nas tomadas de decisões com alternativas programadas, o desenvolvimento de alternativas é simples, seguindo as regras e procedimentos da empresa; nas alternativas não programadas, existem vários tipos de alternativas, principalmente quando há prazos a cumprir.

Do mesmo modo, para Maximiano (2010), as decisões programadas são repetitivas e rotineiras, evitando que os administradores procurem soluções para problemas que já foram resolvidos anteriormente na empresa, sendo que um dos objetivos do processo decisório deve ser o de procurar criar o maior número de decisões programadas possíveis. Por outro lado, as decisões não programadas envolvem uma decisão única, que procuram resolver problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver.

Para Daft (1988), uma decisão programada é tomada em resposta a uma situação que tem ocorrido com frequência para permitir que as regras da decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro. Já as não programadas são indefinidas e desestruturadas e têm consequências importantes para a organização no longo prazo.

Ainda, Lacombe e Heilborn (2018) definem tomada de decisão em três níveis: estratégicos, táticos e operacionais, sendo que as decisões estratégicas têm impacto no longo prazo e difíceis de serem desfeitas. Afirmam ainda, que as decisões podem ser estruturáveis e, pouco ou não estruturáveis. Nas estruturáveis os primeiros passos são: a identificação do problema, a análise do tipo de problema, identificação de soluções alternativas, análise das soluções e suas consequências, avaliação das alternativas e a escolha da mais adequada, comunicação da decisão escolhida, acompanhamento das ações necessárias à implantação da decisão. Já as decisões pouco ou não estruturadas são complexas e repletas de riscos, e a incerteza é maior, pois exigem um processo decisório flexível e intuitivo.

A partir da discussão bibliográfica aqui discutida, percebe-se que as relações e as questões de gênero no meio rural, ainda retratam desafios para participação da mulher na atividade leiteira, especialmente quando esta passa a representar a renda principal da propriedade, tornando-se, muitas vezes, objeto de disputa entre os casais.

Neste contexto, o tema abordado pela teoria do processo decisório e tomada de decisão nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, podem contribuir com a discussão sobre o papel

da mulher no gerenciamento de recursos, identificando os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-las, visando atingir os objetivos da atividade leiteira.

4 Procedimentos metodológicos

Uma vez realizada a fundamentação teórica e bibliográfica pertinente ao tema, a tarefa passa a ser a de especificar os caminhos metodológicos seguidos pela pesquisa. Em relação ao problema, essa pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa. No que diz respeito à maneira pela qual foram obtidos os dados necessários à elaboração da pesquisa, o procedimento técnico adotado foi a pesquisa de campo. A pesquisa foi realizada no município de Ibirubá, localizado na região noroeste no estado do Rio Grande do Sul, onde estão estabelecidas 486 propriedades que produzem leite no município, distribuídas em 34 comunidades (INSPETORIA VETERINÁRIA, 2021).

As mulheres que participaram da pesquisa, foram aquelas localizadas pelos pesquisadores e que se disponibilizaram a receber os pesquisadores, por isso, a amostra não atingiu os requisitos de amostra probabilística. Assim, a sua representatividade em relação à população não pode ser verificada por completo e as suposições estatísticas sobre erros de amostragem e estimativas dos parâmetros da população não se aplicam.

A pesquisa iniciou no mês de agosto de 2021 e encerrou em outubro do mesmo ano. O primeiro passo da pesquisa foi uma visita ao Sindicato Rural de Ibirubá, no Laticínio Santa Clara e na Inspeção Veterinária do município. O objetivo dessa visita foi explanar a pesquisa, para facilitar que a pesquisa pudesse ser realizada em propriedades que representassem o perfil das demais da comunidade e para ter acesso aos contatos das produtoras de leite do município.

O segundo passo da pesquisa foi contatar as produtoras de leite, via *WhatsApp*, ou via telefone, convidando-as a fazer parte da pesquisa. A pesquisa foi ocorrendo, e as produtoras foram sugerindo outras mulheres para participar da pesquisa, utilizando-se assim, a Técnica da Bola de Neve. Assim, foram convidadas 47 produtoras de leite no município, sendo que 10 não quiseram participar.

A pesquisa foi realizada com visitas *in loco* nas 12 propriedades, as outras 25 mulheres, participaram da pesquisa de forma remota, via telefone ou *WhatsApp*. Assim, os sujeitos de pesquisa foram 37 mulheres que trabalham com a atividade leiteira no meio rural e na agricultura familiar em 16 comunidades.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um formulário de pesquisa e realizada

entrevistas com as mulheres que aceitaram participar do estudo. A análise descritiva dos dados está apresentada em quadros. Já os dados qualitativos foram estudados por meio da técnica de Análise de Conteúdo.

5 Apresentação dos resultados e discussões

5.1 Caracterização das participantes da pesquisa

Das mulheres que participaram da pesquisa, 68% têm entre 30 e 60 anos, 24% entre 20 e 30 anos e 8% mais de 60 anos. Com relação ao estado civil das participantes, 81% são casadas, 14% solteiras e 5% divorciadas. Em relação à escolaridade, 41% possuem ensino médio completo. No quadro 1, estão apresentados os dados sobre a escolaridade das participantes da pesquisa.

Quadro 1 - Escolaridade das participantes da pesquisa

Escolaridade	Nº de Participantes	% de participação
Ensino médio completo	15	41%
Ensino fundamental incompleto	9	24%
Graduação	8	22%
Ensino médio incompleto	3	8%
Ensino fundamental completo	2	5%
Sem escolaridade	0	0%
Total	37	100%

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022)

Em relação há quanto tempo estão trabalhando com a atividade leiteira, os dados ilustrados no quadro 2, indicam que 43% das produtoras estão há mais de 20 anos no meio rural e na atividade.

Quadro 2 - Tempo na propriedade e na atividade leiteira

Tempo	Nº de Participantes	% de participação
De 20 até 30 anos	16	43%
De 30 até 60 anos	14	38%
De 10 até 20 anos	4	11%
Até 05 anos	3	8%
Total	37	100 %

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022)

Neste estudo, a principal atividade desenvolvida nas propriedades é a soja, representando 70,27% do total. A atividade leiteira é a segunda atividade mais importante para as produtoras, no que se refere a área e a renda, representando 29,73% das propriedades que

participaram da pesquisa. Também são desenvolvidas outras atividades consideradas secundárias pelas participantes da pesquisa, como o milho, trigo, gado de corte, suinocultura, olericultura e produção de queijo.

Quanto às formas de sistemas de produção utilizados nas propriedades, 55% utilizam a forma a pasto para alimentar seus animais. Já o sistema semiconfinamento é predominante em 40% das propriedades. Apenas 5% utilizam o sistema intensivo ou confinado. Segundo a Embrapa (2020), sistemas de produção são conjuntos de práticas de manejo para produção vegetal ou animal. Inclui sistemas de criação, sistemas de produção em rotação, sucessão, consórcio, sistemas integrados e outros. São características específicas destas propriedades, que as fazem únicas nas tomadas de decisão, conforme será abordado a seguir.

5.2 A tomada de decisão na atividade leiteira

O que considera tomar decisões numa propriedade leiteira, foi a primeira pergunta discutida com as participantes da pesquisa, sendo que 32,43% afirmam que a tomada decisão está relacionada a decidir sobre nutrição, bem-estar, manejo e reprodução dos animais, consideradas por elas, como decisões rotineiras e as mais importantes sobre a propriedade.

Além disso, conforme o quadro 3, as decisões que impactam na atividade leiteira estão relacionadas ao rumo que a propriedade seguirá, como aumentar o número de animais, sobre que pastagens serão produzidas, ou seja, relacionadas diretamente à escala de produção. As que responderam que decidir está relacionado ao planejamento de longo prazo e metas, têm em mente um horizonte de tempo mais longo, relacionados ao investimento em infraestrutura, principalmente, à sala de ordenha e sistema de confinamento, como o *Compost Barn* (sistema de confinamento).

Quadro 3 - Tomada de decisão na percepção das produtoras de leite.

Agrupamento das respostas	Nº de respostas	Percentual
Decisões rotineiras	12	32,4%
Decisões que impactam na produção de leite	9	24,3%
Planejamento e metas	6	16,2%
Investimento na infraestrutura	5	13,5%
Fazer negócio e lucro	3	8,1%
Fazer as coisas na hora certa e da melhor forma	2	5,4%
Total	37	100%

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022)

Assim, a interpretação sobre o que é o processo de tomada de decisão na atividade leiteira, está diretamente relacionada a decisões rotineiras e que impactam na escala de produção, sendo descrito na fala das produtoras 10 e 24, e que corrobora a percepção das demais participantes da pesquisa.

É ter muita responsabilidade para tomarmos decisões numa bacia leiteira, porque em vacas não se pode errar. As principais decisões, se tem uma vaca descarte, comprar algum implemento pra modernizar o composto, insumos para a lavoura e sementes. (Participante 10).

Considero que seja uma escolha importante a ser feita, que pode acarretar em melhorias na produção leiteira. Dentre as principais na propriedade se encontra a nutrição dos animais, buscando os insumos da produção e a quantidade de volume produzido, para permanecer constante, alternativas na reprodução dos animais, entre outras. A principal é a quantidade produzida, pois acarreta no retorno financeiro da propriedade. (Participante 24).

Sobre quais as principais decisões que são tomadas na propriedade (Quadro 4), as respostas corroboram a questão anterior. Pois, 72,97% das participantes da pesquisa, afirmam que as principais tomadas de decisão estão relacionadas ao rebanho, especialmente a formulação de dietas, genética, melhor medicação para um específico tratamento, vacinação e descarte de animais.

Quadro 4 - Decisões mais importantes tomadas na propriedade.

Agrupamento das respostas	Número de respostas	Percentual
Aumento de rebanho e cuidado com os animais e a alimentação	27	73,0%
Que pastagem plantar	4	10,8%
Dinheiro	2	5,4%
Investimentos na ordenha	2	5,4%
Todas são importantes	2	5,4%
Total	37	100%

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022)

As produtoras consideram que o aumento do rebanho está relacionado à quantidade produzida, pois impactam o retorno financeiro da propriedade. O relato das participantes 8, 16 e 30, resumem o que foi enfatizado pelas demais participantes da pesquisa.

A principal decisão é definir sobre questões relacionadas à nutrição, manejo e reprodução dos animais. Também em relação a maiores mudanças, como investimentos e alterações na dieta dos animais e manejo deles. (Participante 8).

Importante ao tomar decisões em uma propriedade leiteira, é se essa vaca vai ser emprenhada nesse cio, como quanto vou investir em sementes de pasto e milho para o gado. As principais decisões são todo um conjunto quanto quero produzir? Quanto isso vai me custar? O que preciso fazer para chegar lá. (Participante 16).

As principais decisões compreendem o manejo na propriedade, incluindo realização de silagem, organização de piquetes para pastagens e semeadura das culturas que darão origem à dieta das vacas na propriedade. Todas elas possuem importância imprescindível, sendo assim, não existe uma de maior importância. (Participante 30).

Os resultados da pesquisa no que se refere à tomada de decisão, evidenciam que esse processo está relacionado ao ato de primeiramente, identificar problemas e oportunidades e em seguida, solucioná-los, ocorrendo mudanças do estado atual para a aproximação do estado que a organização deseja, conforme preconizado por Daft (1988) e Peci (2013). Assim, a eficácia do processo decisório requer identificação da situação e o tomador de decisão, deve ter competência para reconhecer corretamente o problema ou a oportunidade necessária, cabendo a ele avaliar e acompanhar, além das situações que possam necessitar de uma decisão, o desenvolvimento da propriedade e das suas relações com o ambiente interno e externo.

Pelo exposto, pode-se inferir que as decisões, na sua ampla maioria, são rotineiras e programadas, o que, segundo Daft (1988) é uma resposta a uma situação que tem ocorrido com frequência para permitir que as regras da decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro, como o investimento em infraestrutura, por exemplo. Já as decisões rotineiras, são as mais frequentes, ou seja, que são consideradas mais urgentes para o produtor. Ocorre quando a situação é simples, ou já é conhecida. Neste estudo, as decisões rotineiras são as que as produtoras de leite tomam com mais frequência.

Além disso, é necessário levar em consideração que as atividades desenvolvidas no meio rural apresentam características que as diferenciam das demais atividades, e que é importante levar em consideração quem toma as decisões na atividade. O Quadro 5, mostra os dados sobre quem toma a principal decisão na propriedade, sendo que 64,87% das participantes da pesquisa afirmam que as decisões são conjuntas, dividindo as responsabilidades.

Quadro 5 - Responsável pela tomada de decisão na propriedade

Agrupamento das respostas	Número de respostas	%
Em conjunto em família	24	64,9%
Homem	6	16,2%
As mulheres	5	13,5%
Os mais velhos	2	5,4%
Total	37	100%

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022)

Os relatos das participantes da pesquisa corroboram os dados apresentados.

Eu e meu marido procuramos pensar, planejar e discutir juntos para tomar alguma decisão, mas sinceramente quem toma decisões geralmente sou eu. A principal tomada de decisão é resolver no que investir, pois em nossa propriedade temos muito a investir

ainda. Ex: piso, na sala de espera, silo para ração, mais um galpão para as vacas ficarem em dia de chuva (Participante 3)

A decisão é tomada em conjunto, analisando os prós e contras. As principais decisões realizadas são sobre o aumento do rebanho e investimentos para a propriedade. A principal tomada de decisão é a realização de investimentos, pois é a que mais precisa ser analisada, já que depende muito da questão financeira. Acredito que depois da análise, a decisão é conjunta, sendo difícil alguém tomar decisões sem consultar os demais (Participante 4)

Geralmente quem controla o rebanho sou eu, mas sempre decidimos em conjunto na hora de vender ou investir. Como fico responsável pelo controle dos animais sou quem deve definir animais descartes para venda, entrar em contato com comprador, negociar preços e fechar o negócio. (Participante 16)

Uma das tomadas de decisão na propriedade diz respeito ao tipo de produto a ser produzido e a definição da área em hectares a ser cultivada. Nesta pesquisa, pode-se dizer que, escolher as sementes das pastagens, a área de produção de milho e soja, são as principais decisões apontadas por todas as participantes da pesquisa. Sendo que, o que define a área a ser cultivada, é a quantidade de animais existentes na propriedade.

No que se refere a quem toma esta decisão, fica evidente que o papel da mulher é de auxiliar, ou apoiadora do processo de decisão, ou nas tarefas diárias como a disponibilidade de alimento aos animais. “Apenas acompanho, e meu papel é apenas cuidar da parte burocrática de banco, se isso for preciso” (Participante 3).

Conforme outras produtoras participantes da pesquisa: “A decisão é feita em conjunto, sempre respeitando a opinião feminina, é importante a opinião da mulher pois é uma aliada na produção” (Participante 14). “Optamos pela pastagem, milho que é de melhor custo-benefício, que incrementa a produção do leite. No caso, meu filho pede minha opinião e só fecha um negócio com o meu aval, é questão de confiança um no outro” (Participante 27). “Dentro da nossa experiência e com muito debate concluímos que ter um plantel enxuto, descartar logo qualquer vaca problema, é o começo essa parte sou eu quem decido pois fico responsável pelo controle de doenças e de reprodução. Uma alimentação com baixo custo também aumenta o lucro pode não ter o máximo da capacidade leiteira da vaca, mas ela paga o que come e sobra. Todas as nossas decisões geralmente são discutidas e analisadas em conjunto eu e meu marido diria que a minha decisão tem peso de cinquenta por cento.” (Participante 16).

Outra decisão importante na propriedade é sobre a definição da variedade de sementes de pastagens e de animais que serão produzidos, sendo que todos responderam que o custo-benefício, a capacidade da propriedade de produzir, pela melhor adaptação, produção e sanidade, são os principais fatores relacionados a esta escolha. Também tem aqueles que

plantam a mesma variedade, outros se informam sobre as variedades disponíveis, qual é a melhor para investir.

Novamente, 54,08% das participantes da pesquisa, afirmam que a decisão sobre a produção de sementes é tomada em conjunto com todos da família. Em apenas 10,81% é somente a mulher quem decide. “A definição ocorre mediante o custo-benefício do produto. Em relação aos animais é controlado, em caso de excesso é feita a venda, sendo sempre escolhidos os melhores animais” (Participante 7)

Além disso, as decisões sobre o que plantar, muitas vezes é auxiliada pelo consultor de vendas para ver o que compensa e o que há de novo para investir. Ainda tem os que procuram auxílio técnico e de agrônomo. “Sempre conversamos com um consultor de vendas na área de sementes, mas sempre, semeamos as mesmas cultivares, pois elas se adaptam bem na nossa região.” (Participante 2).

Em relação a produção de pastagens quem define é os homens do grupo da propriedade, por estarem inseridos neste meio a mais tempo e compreenderem a produção. Já na quantidade de animais as mulheres estão na decisão visto que, acompanham as rotinas a capacidade de produção da propriedade. As mulheres têm papel de auxiliar na tomada de decisão. (Participante 24).

Temos sonhos começar em investir mais na propriedade, temos ganho e gastos, mas eu como mulher sonho e corre mais do que meu marido para realizar pois daqui os 2 anos meus sogros querem entregar a atividade só para nós, aí penso em investir em galpão maior e investir em mim fazer uns cursos que ajudem na propriedade (Participante 19).

Sobre o planejamento a longo prazo na propriedade leiteira, 89,19%, é realizado em conjunto, 8,11% somente as mulheres e apenas uma respondente, ou 2,79% é somente o homem quem planeja no longo prazo.

Já em relação aos recursos financeiros para as propriedades 59,45% tem a definição conjunta discutindo sobre gastos, investimentos e pagamento que envolve o recurso da atividade leiteira. Em 27,02% das propriedades, é a mulher quem fica responsável pela tomada de decisão em relação aos recursos financeiros. Já, em 13,53% das propriedades, é o homem, somente, quem toma as decisões relativas aos recursos financeiros, como pagamentos, recebimentos e controle dos movimentos bancários. Conforme os relatos a seguir:

Temos conta conjunta, as decisões são tomadas em conjunto e a parte de banco às vezes é meu marido que faz outras sou eu. O papel da mulher é sempre estar a par de tudo em sua propriedade principalmente nos movimentos financeiros (Participante 11).

Na lida com o dinheiro é junta, repartimos as contas e lucros e decidimos no que devemos investir na propriedade. Assim, temos caixa reserva que guardamos ali o dinheiro. Na compra das vacas, investimos pra cerca e o que mais precisar na propriedade. Não lidamos com empréstimos. (Participante 26).

A parte dos financiamentos em banco para lavoura é o marido que decide, mas o dinheiro mensal que é o do leite são para despesas de (roupas, comidas, luz, etc) e também para o nosso lazer e divertimento essa parte quem cuida sou eu (Participante 35).

De acordo com as produtoras, 76,67% fazem a comercialização do leite em conjunto com a família, procurando empresas confiáveis e preços que valorizam seu produto. Sendo que, 13,51% das mulheres são responsáveis pela negociação do leite, como relata a produtora. “Eu vejo os melhores valores e quem define sou eu, mas faz anos que trabalho com cooperativa Cotribá, que é confiável (Participante 5). A comercialização ocorre conjunta e sempre procurando por melhores preços por empresas sólidas, o papel da mulher é sempre pensar no melhor para família e sua propriedade para que prossigam ali (Participante 11)

Sempre sou eu quem negocia o preço do leite e, também, que avisa quando tá na hora de encontrar outra firma pois a atual não dá mais. Daí entro em contato com conhecidos e descubro contato de outras firmas e faço a negociação. Às vezes uso telefone, às vezes ocorre do pessoal achar que negociou com ele, mas falou comigo. (Participante 16).

No que se refere às atividades rotineiras na propriedade, também são realizadas por todos da família, conforme relatam 70,27% das participantes. “Sempre tentamos fazer as atividades juntas, assim facilita para todos o manejo. A mulher busca definir o que está correto ou o que não está” (Participante 18). “Dentro da propriedade cada um tem sua função, os homens ficam com a assessorando parte de envolve a lavoura e o trato dos animais e as mulheres com a parte do leite e trato de pequenos animais (galinhas, terneiros) (Participante 29).

Os resultados deste estudo são semelhantes aos de Langbecker (2016); Brumer (2004); Paulilo (2004); Dorregão, Salvaro e Estevam (2019) e Spavanelo *et al.* (2020), onde afirmam que a mulher, na atividade leiteira, na maioria das vezes, tem um papel de auxiliar e de apoio a tomada de decisões, ou nas tarefas diárias como a disponibilidade de alimento aos animais.

Contudo, a pesquisa mostra que as decisões das mulheres estão aos poucos saindo daquelas voltadas ao âmbito doméstico, relacionados com a casa e os filhos e estão voltadas à gestão da propriedade em si. Através dos resultados, percebe-se que as tomadas de decisões são feitas em conjunto, com a mulher exercendo um papel ativo nas tomadas de decisões, em algumas propriedades, e que influenciam diretamente no negócio, especialmente no momento da venda da produção e nas questões financeiras.

5.3 Os desafios da participação das mulheres na tomada de decisão na atividade leiteira

Os níveis de tomada de decisão, são definidos por Lacombe e Heilborn (2018) como sendo: estratégicos, táticos e operacionais. Sendo que as decisões estratégicas têm impacto no longo prazo e difíceis de serem desfeitas. Conforme o quadro 6, no que se refere aos níveis de participação das mulheres nas tomadas de decisão na atividade leiteira, pode-se dizer, que há participação no nível estratégico, operacional e tático.

Quadro 6 - Níveis de participação das mulheres na tomada de decisão

Níveis de tomada de decisão	Principais decisões
Estratégico	Escolha do que será produzido Escolha dos Animais Escolha das sementes Investimentos
Tático	Recursos financeiros Decisões que envolvam as intuições Comercialização do leite
Operacional	Quem vai fazer as atividades nas propriedades Tarefas do dia a dia

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022)

O estudo realizado por Magalhães (2009), quando afirma que existe um processo cultural na divisão dos trabalhos e nos processos de tomada de decisão, não sendo assim, determinado por qualidades femininas ou masculinas, e que na atividade leiteira, as mulheres dedicam às atividades restritas ao âmbito interno da propriedade, enquanto os homens se responsabilizam pelas relações externas. Contudo, nesta pesquisa, percebe-se que a mulher tem um espaço importante de decisão no que se refere aos aspectos de mercado e financeiro, que são ambientes externos à propriedade, ou seja, no nível tático ou gerencial.

Diferente do Dorregão, Salvaro e Estevam (2019), aos afirmarem o protagonismo acaba sendo “mascarado” pelas próprias mulheres que não conseguem se reconhecer enquanto tal, se colocando em um lugar secundário, de não reconhecimento e de invisibilidade, neste estudo, na percepção de 97% das participantes da pesquisa, há um avanço significativo na participação das mulheres na atividade leiteira, especialmente na autonomia de decisão, pois têm buscado conhecimentos e capacitações na área.

Conforme uma das participantes da pesquisa, “hoje podemos ver em reportagens e notícias que tem muitas mulheres que tocam sozinhas suas propriedades no ramo leiteiro, algo que não era comum antigamente” (Participante 2). “Hoje em dia temos mais voz, somos mais independente dos homens e tenho novos direitos. Principalmente o valor do seu trabalho reconhecido, direitos de receber o próprio dinheiro do leite e poder usá-lo (Participante 1). “Com

o passar dos anos a mulher foi ocupando mais espaço na atividade, hoje em dia já é mais comum ver uma mulher tomando a frente da propriedade, cuidando da parte financeira, em cima de um trator e nas demais tarefas” (Participante 15). “Acredito que a mulher pode exercer o papel que quiser na atividade leiteira de comando ou não, depende de sua vontade, o que ocorre é que muitas não querem assumir o comando porque se acertam, parabéns, mas se errar, vai ter que arcar com os prejuízos”. (Participante 16). Ainda, conforme outros relatos:

Mudou, percebo que quando compararmos com anos anteriores a quantidade de mulheres à frente das propriedades leiteiras era muito pequena e nos dias de hoje, elas estão muito mais participativas, algumas têm a oportunidade de se capacitar e buscar alternativas de reconhecimento neste setor. (Participante 8).

Mudou muito é mulher está mais reconhecida e também essa nova geração são mais independente e procuram estudar em áreas que só os homens dominavam, avanços em se tornarem veterinárias, agrônomas, zootécnicas, e administradoras nas propriedades dos seus pais. (Participante 24).

Eu acho que não mudou o papel da mulher, o que mudou foi os instrumentos de tirar leite como transferidor de leite, ordenhadeira isso torna a lida leiteira menos judiada. Antigamente quando minha sogra tirava leite era na mão colocar em taro o leite levar na estrada porque ao caminhão não vinha até a casa. (Participante 35).

Para 3% das mulheres, já houve alguns avanços, mas poderia ser maior a participação nas decisões. O preconceito de achar que a mulher não é capaz de administrar sua propriedade, e propor investimentos na propriedade, pois os custos são altos. Além disso, há a dificuldade pelo fato de ser a mulher quem cuida da família e da casa na maioria dos casos, sobrando pouco tempo para poder participar mais nas decisões e estar presente em todos os momentos.

Conforme a Participante 24, “o principal desafio é de se mostrar autônoma”, ter mais liberdade nas decisões e principalmente falta de reconhecimento por desenvolver tarefas (Participante 24). “As principais dificuldades na tomada de decisão da mulher na atividade, é muitas vezes ter diferenciação, pois algumas ainda tem preconceito acham que mulher não tem capacidade de administrar e tomar frente de uma propriedade. (Participante 1). “A mulher tem dificuldade pelo fato de ser quem cuida da família da casa na maioria dos casos, sobrando pouco tempo para poder participar mais nas decisões e estar presente em todos os momentos (Participante 5).

Finalizando este estudo, pode-se dizer que há ainda um espaço importante de debate para que seja ampliado o papel da mulher na atividade leiteira, necessitando, conforme Silva e Mendes (2015, p. 237), de um conjunto de mudanças sociais e políticas que visem transformar as relações de gênero, reconhecendo a importância do trabalho da mulher na atividade, políticas e projetos para esta finalidade, como uma forma de garantir o desenvolvimento da agricultura

familiar o desenvolvimento do meio rural. Para isso, é fundamental que se leve em consideração o funcionamento da propriedade rural, e especialmente, os objetivos da família.

5 Considerações finais

O agronegócio de modo geral, e a atividade leiteira especificamente, são importantes setores, tanto na área econômica, quanto social. Assim, debater sobre o papel da mulher nestas atividades, tem uma relevância que deve ser investigada. Este foi o propósito deste estudo, ao analisar o papel da mulher na tomada de decisão na atividade leiteira no município de Ibirubá, no Rio Grande do Sul

Considera-se nesta pesquisa, que o perfil das mulheres que trabalham na pecuária leiteira no município de Ibirubá-RS, participantes da pesquisa é de mulheres com idade entre 30 a 60 anos, a maioria casadas, de escolaridade de ensino médio completo, com mais de 20 anos de atividade leiteira. As principais características das propriedades são a produção de soja, sendo esta a principal atividade, de leite, milho, trigo e a bovinocultura de corte. Com áreas até 50 hectares, com pouca área destinada ao leite. Com média de 20 a 30 animais com uma produção de litros de 20 a 30 dias.

Há participação das mulheres na tomada de decisão nos níveis: estratégico, operacional e tático, sendo que, as decisões tomadas nas propriedades são conjuntas, com apoio das mulheres nas tomadas de decisão. Uma importante participação das mulheres na comercialização do leite. Na percepção das participantes da pesquisa, há um avanço significativo na participação das mulheres na atividade leiteira, especialmente na autonomia de decisão, pois têm buscado conhecimentos e capacitações na área.

Os principais desafios da participação das mulheres na tomada de decisão na pecuária leiteira estão, ainda, na sua maior participação nas decisões e fazer com que a família acredite que mulher sabe administrar as suas decisões. Diante dos resultados obtidos, constatou-se que a participação das mulheres nas tomadas de decisão nas propriedades, nos níveis estratégicos, táticos, operacionais está em evolução, sendo mais respeitada, aceita a opinião como sua participação não está somente no tirar o leite, mas sim, se envolvendo nas decisões fora e dentro de suas propriedades.

Referências

ANDRADE, M. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO AGRONEGÓCIO. **Mulheres comandam 30% do agronegócio no Brasil**. Portal DBO, São Paulo, 03 de set. de 2019. Disponível em: < <https://www.portaldbo.com.br/mulheres-comandam-30-do-agronegocio-no-brasil/>>. Acesso: em 16 mar. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO AGRONEGÓCIO. **Agronegócio brasileiro**. Disponível em: < <https://www.portaldbo.com.br>>. Acesso: em 16 mar. 2021.

BARDIN, **Laurence**. Análise de conteúdo. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Valor Bruto da Produção Agropecuária. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Brasília, DF, 2019**. Disponível em: < <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/vbp-e-estimado-em-r-689-97-bilhoes-para-2020/202003VBPelaspeyresagropecuariapdf.pdf> >. Acesso em: 24 de março. 2021.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Valor Bruto da Produção Agropecuária. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Brasília, DF, 2019. Disponível em: < <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/vbp-e-estimado-em-r-689-97-bilhoes-para-2020/202003VBPelaspeyresagropecuariapdf.pdf> >. Acesso em: 15 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária E Abastecimento. Projeções do agronegócio Brasil 2019/20 a 2029/30 Projeções de Longo Prazo. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/PROJE%C3%87%C3%93ES%20DO%20AGRONEG%C3%93CIO%2019-20%20a%202029-30.pdf>. Acesso em: 22 abr.2021.

BRUMER, Anita. Gênero e agricultura: a situação da mulher na agricultura do Rio Grande do Sul. Rev. **Estudo Fem.**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 205-227, abr. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2004000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 abr. 2021.

BRUMER, A. gênero e agricultura: a situação da mulher na agricultura do Rio Grande do Sul. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v.12, n.1, p. 205-227, jan/abr. 2004.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005. 572 p.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

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),v. 12, n.1, Jan./Mar. 2014.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Perspectivas para a agropecuária**. Disponível em: <https://www.conab.gov.br>. Acesso em 15 maio de 2021.

CORDEIRO, A.; BIFF, M.; PAFFARO, R.; FIGUEIRÊDO, T. (ORGs). **Mulheres do**

agro: inspirações para vencer desafios dentro e fora da porteira. Belo Horizonte: Editora Letramento, 2019.

DAFT, Richard L. **Administração.** 9. Ed. São Paulo: Thomson, 1988.

DORREGÃO, Vandreça Vigarani; SALVARO, Giovana Ilka Jacinto; ESTEVAM, Dimas de Oliveira. Contribuições da atividade leiteira para o desenvolvimento rural e para a reprodução da agricultura familiar em um município do sul catarinense. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, MS, v. 20, n. 3, p. 973-985, jul./set. 2019. Disponível em <<https://www.interacoes.ucdb.br/interacoes/article/view/1902/pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

EMBRAPA. **Anuário leite 2020.** Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/>. Acesso em: 14 maio 2021.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER, **Localização do município de Ibirubá.** Porto Alegre: FEE, 2021. Disponível em: <www.fee.tche.br>. Acesso em: 24 mar. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2006 e 2017.** Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 03 jun. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção pecuária anual.** Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 03 jun. 2021.

INSPETORIA VETERINÁRIA DO MUNICÍPIO DE IBIRUBÁ. **Relação das comunidades rurais do município de Ibirubá que produzem leite.** 2021.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2ª. Ed. 2018.

LANGBECKER, T.B. **Trabalho e gênero: mulheres na atividade pecuária familiar no município de Encruzilhada do Sul/RS.** 2016. 176 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural – Mestrado e Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

MACHADO, João Armando Dessimon; MIGUEL, Lovois de Andrade. **Elementos do processo de tomada de decisão.** Saionara Araújo Wagner et al. (Org.). Gestão e planejamento de unidades de produção agrícola. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

MAGALHÃES, R. A “masculinização” da produção de leite. **Revista de Economia e Sociologia Rural.** Piracicaba: 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 8. ed. rev. ampl. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2010. 419 p.

PAULILO, M. I. **Trabalho familiar: uma categoria esquecida de análise.** Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v.12, n.1, p. 229-252, jan./abr. 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIES, Jaime Eduardo. **Relatório socioeconômico da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul: 2019.** Realização: Emater/RS-Ascar: Porto Alegre RS: Emater/RSAscar, 2019.

RIES, Jaime Eduardo. **Relatório socioeconômico da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul: 2019.** Realização: Emater/RS-Ascar: Porto Alegre RS: Emater/RSAscar, 2021.

SILVA, Gabriela Bernardes; MENDES, Paula Pontes Estevam. **As relações de gênero na agricultura familiar**: a comunidade Ribeirão no município de Catalão (GO). In: NEVES, Adriana Freitas; FERREIRA, Idelvone Mendes; PAULA, Maria Helena de; ANJOS, Petrus Henrique Ribeiro dos (Org.). Coletânea interdisciplinar em pesquisa, pós-graduação e inovação. 1. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2015. v. 1, p. 229-40.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 1. ed. 3. reimp. São Paulo: Pearson, 2013 398 p.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO – SBAN. **A importância do consumo de leite no atual cenário nutricional brasileiro**. 2015. Edição virtual. Disponível em:

http://sban.cloudpainel.com.br/source/SBAN_Importancia-do-consumo-de-leite.pdf Acesso em: 01 abr 2021.

SPANNEVELLO, Rosani Marisa. GOULART, Helena dos Santos. LINK, Pamela de Melo. **O trabalho feminino nas atividades agropecuárias no contexto do Rio Grande do Sul**. 2017. Disponível em: online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download. Acesso em 11 maio 2021.