

**LIDERANÇA SOCIAL FEMININA NA APA BAÍA NEGRA**

Maria Amorim de Cristo, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
maria.amorim.cristo@ufms.br

Fernando Thiago, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, fernando.t@ufms.br

Caroline Gonçalves, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
goncalves.caroline@ufms.br

Resumo: A liderança feminina possui características peculiares e exclusivas das mulheres, que dispõem de habilidades para formar e organizar grupos que são geralmente ligados a trabalhos comunitários e instituições sociais. Buscando ampliar o conhecimento sobre essa temática, o presente trabalho tem por objetivo caracterizar o estilo de liderança feminina social na APA Baía Negra, uma Área de Proteção Ambiental localizada na região de Ladário-MS. A pesquisa foi realizada com abordagem qualitativa e objetivos descritivos. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, retirando informações provenientes de artigos, jornais e sites de informação. E como resultados, observou-se que a caracterização da liderança social feminina empregada na unidade de conservação relaciona-se à própria história de vida das líderes sociais como também a fatores relacionados à comunidade. Verificou-se que as líderes, apesar de apresentarem diferentes estilos de liderança, têm como semelhança o grande sentimento de pertencimento a APA Baía Negra e o orgulho de fazer parte da comunidade. Este sentimento fez com que essas mulheres desempenhassem ações visando a conservação da APA, por meio do engajamento em causas socioambientais.

Palavras-chave: Área de Proteção Ambiental;

LIDERAZGO SOCIAL FEMENINO EN APA BAÍA NEGRA

Resumen: El liderazgo femenino tiene características peculiares y únicas de las mujeres, que tienen las habilidades para formar y organizar grupos que generalmente están vinculados al trabajo comunitario y a las instituciones sociales. Buscando ampliar el conocimiento sobre este tema, el presente trabajo tiene como objetivo caracterizar el estilo de liderazgo social femenino en el APA Bahía Negra, un Área de Protección Ambiental ubicada en la región de Ladário-MS. La investigación se realizó con un enfoque cualitativo y objetivos descriptivos. Los datos fueron recolectados a través de la investigación documental, tomando información de artículos, periódicos y sitios web de información. Como resultado, se observó que la caracterización del liderazgo social femenino empleado en la unidad de conservación se relaciona con la historia de vida de las líderes sociales, así como con factores relacionados con la comunidad. Se encontró que los líderes, a pesar de presentar diferentes estilos de liderazgo, tienen como similitud el gran sentimiento de pertenencia a APA Bahía Negra y el orgullo de ser parte de la comunidad. Este sentimiento llevó a estas mujeres a realizar acciones dirigidas a la conservación del APA, a través del compromiso con causas socioambientales.

Palabras clave: Área de Protección Ambiental

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo a mulher foi ocupando papel de destaque dentro de ambientes que eram predominantemente ocupados por homens. O campo profissional que era considerado estritamente “do lar” passou a envolver papéis de liderança, que em seus movimentos e ações buscam o estabelecimento de uma liderança engajada em benefício de todos. Tendo isso em



vista, observa-se que a liderança feminina apresenta um elevado grau de urgência, responsabilidade social, foco nas pessoas e cooperação (Theophilo, 2018).

A temática da liderança feminina engloba o desempenho e desenvolvimento da mulher em posição de liderança nas mais diversas áreas da sociedade, seja no contexto político, nos setores econômicos de base, no campo religioso, nas artes, dentre outros (Silva, 2020). Por outro lado, essa liderança possui características peculiares e exclusivas das mulheres, que dispõem de habilidades para formar e organizar grupos que são geralmente ligados a trabalhos comunitários e instituições sociais. Buscando ampliar o conhecimento sobre essa temática, no que diz respeito ao universo da liderança feminina, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão norteadora: quais são as características da liderança feminina social na APA Baía Negra?

Nesse sentido, a presente proposta de pesquisa tem como objetivo principal caracterizar o estilo de liderança feminina social na APA Baía Negra, uma Área de Proteção Ambiental localizada na região de Ladário-MS, que em seu desenvolvimento é marcada por mulheres que tiveram trajetórias de muita luta e se tornaram verdadeiros exemplos a serem seguidos.

LIDERANÇA SOCIAL

A liderança é considerada um processo fundamental para a motivação dos membros das organizações e para mobilizar recursos para o cumprimento de suas missões (Abelha et al., 2018). As teorias existentes sobre a liderança mostram que ocorreram mudanças significativas no modo de atuação dos líderes ao longo do tempo. No passado, para que um líder fosse considerado eficaz ele tinha que comandar a equipe e conseguir atingir metas pré-estabelecidas, e agora passou a ser 1 valorizada a habilidade dele em lidar com os liderados de maneira humanizada (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021).

A figura do líder tem sido apontada como essencial nos dias atuais pela sua maneira de conduzir-se junto às comunidades carentes, em busca de melhor condição de vida. Enquanto, no passado, os estudiosos afirmavam que a liderança era inata, sabe-se, hoje, que, a liderança pode e deve ser aprendida. Surge assim a necessidade de verificar os preceitos teóricos que podem ser assimilados pelos líderes à procura de um estilo que seja condizente com as características e a situação vivenciada pela comunidade ou grupo no qual está inserido. A liderança transformacional é uma abordagem que começou a ganhar destaque, por trazer um novo tipo de líder, que inspira os seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da comunidade, considerando as preocupações e necessidades de desenvolvimento de todos os membros (Rodriguez, 2021).

O líder comunitário é considerado um representante legítimo da comunidade, que conhece a realidade do local, já que também é um morador. Ele exerce um papel amplo e muito importante no processo de desenvolvimento desse grupo social, pois já tem conhecimento sobre as necessidades, lutas e problemas enfrentados diariamente. Assim, a responsabilidade desse líder é construída por meio da necessidade de ações e políticas para melhorar a qualidade de vida das pessoas e da consolidação de uma luta coletiva. Buscando sempre a melhoria da sua comunidade, exercendo influência sobre o desenvolvimento local e encaminhando as demandas sociais e metas planejadas pelos moradores ao poder público e privado (Lima, 2020). À vista disso, percebe-se que os líderes comunitários são uma das principais ferramentas da comunidade para resolver os problemas vivenciados, por isso esses indivíduos devem incentivar o diálogo entre os membros para o fortalecimento dos laços e das ações compartilhadas.



Assim, observa-se que o líder social assume papel de “braço forte” da comunidade, ancorado na defesa de valores próprios da coletividade. Por isso, esse líder assume a função de porta-voz da comunidade, sempre atento às mudanças e as necessidades de intervenção. Ademais, as principais atribuições do líder social contemplam atividades desde o empoderamento coletivo, com a missão de conscientizar sobre a importância da participação na comunidade, até a tarefa de conduzir os processos de mudança por meio do diálogo. Além de promover a liderança participativa, com a distribuição de papéis entre os membros e o incentivo à tomada de decisão coletiva (Silva et al., 2023). Portanto, é possível notar que o líder social apresenta algumas peculiaridades, como forte compromisso com a comunidade, visão de bem-estar coletivo, capacidade de resolver conflitos e capacidade de inspirar e mobilizar.

LIDERANÇA FEMININA

No Brasil, a perspectiva de que existem papéis socialmente construídos para a mulher e para o homem e que esse tem influência nas relações de trabalho, cargos e posições, ganha cada vez mais força. Isso ocorre devido aos estereótipos que rotulam negativamente a percepção e o comportamento. Essa perspectiva também acaba influenciando na concentração de mulheres em cargos de liderança, que são vistas como exemplos de superação da desigualdade de gênero (Siqueira; Miranda; Cappelle, 2019). Logo, observa-se que a mulher ao longo de sua carreira no mercado de trabalho vai lidar com diversos conflitos e contradições, além de comportamentos machistas e questionamentos em relação a sua capacidade profissional.

O papel da mulher na sociedade se modificou nas últimas décadas e sua inserção no ambiente profissional vem trazendo desafios e conquistas. Como conquistas pode-se destacar os movimentos sociais e as organizações de luta pelos direitos das mulheres que pressionaram a sociedade e as empresas a buscarem medidas de proteção aos direitos humanos, à maternidade, à equidade de gênero e políticas de maior equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho. Por outro lado, barreiras ainda precisam ser superadas no mercado de trabalho, como a falta de reconhecimento e de valorização, as diferenças salariais entre homens e mulheres exercendo a mesma função, limitações para assumirem cargos de liderança, desrespeito a questões fundamentais como a integridade física e psicológica, traduzida pela violência e o assédio, que muitas vezes são submetidas (Spricigo, 2017). Portanto, torna-se fundamental combater esses obstáculos enraizados na sociedade para que a mulher consiga conquistar o mesmo respeito e reconhecimento no espaço onde atua.

Para alcançar tal igualdade, medidas já foram adotadas ao longo dos anos, como exemplo a ONU elaborou uma pauta de objetivos e foram estabelecidos ao todo sete princípios sobre o empoderamento das mulheres. Entre os princípios estão: tratar todos os homens e mulheres de forma justa no ambiente de trabalho, com respeito e apoio aos direitos humanos e a não discriminação; instituir liderança corporativa sensível à igualdade de gênero; apoiar o empreendedorismo feminino e estabelecer políticas de empoderamento das mulheres por meio de cadeias de suprimento e marketing; garantir a saúde, segurança e bem-estar de todos que trabalham nas empresas, sejam homens ou mulheres; promover a educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres; medir e documentar os avanços das empresas na promoção da igualdade de gênero; e promover a igualdade de gênero com iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social (Freitas; Mota, 2020).

Ao longo de sua trajetória profissional até alcançar cargos de liderança a mulher enfrenta inúmeros desafios que estão relacionados ao preconceito e ao machismo estrutural. Elas são subestimadas em suas funções ou sofrem um pré-julgamento de que não serão capazes de dar



conta da dupla jornada de cuidar da família e emprego (Vieira, 2022). Ademais, quando conseguem ocupar cargos de alto nível, as profissionais ficam limitadas a áreas menos estratégicas nas empresas, como recursos humanos e marketing, ou seja, sofrem segregação ocupacional horizontal. Esse tipo de dificuldade em alcançar cargos de destaque acabou influenciando companhias a estabelecer políticas de promoção à mulher, entretanto, foi analisado que grande parte delas visava muito mais conquistar a admiração dos clientes e fornecedores do que resultados efetivos (Roque; Bertolin, 2021). Para superar esse cenário, a liderança feminina encontra forças principalmente em redes de apoio, com objetivo de conseguir conciliar a vida pessoal e a vida profissional, além do desenvolvimento do potencial técnico e interpessoal.

As dificuldades enfrentadas por mulheres líderes são inúmeras e podem ser explicadas por conceitos como “teto de vidro” e “piso pegajoso”. O “teto de vidro” descreve uma barreira invisível que dificulta o avanço na hierarquia organizacional. Esse conceito não é somente uma barreira para a mulher individualmente, mas sim para todas que são impedidas de ocupar cargos ou posições de liderança simplesmente por serem mulheres (Feijó, 2021). O “piso pegajoso” é uma metáfora que demonstra a naturalização da vinculação da mulher em determinados cargos mal remunerados e desvalorizados, principalmente no setor terciário. Com isso a figura feminina permanece “grudada” em profissões que não trazem perspectiva de crescimento dentro das empresas (Nunes et al., 2021). Nesse contexto, pode ser observado que a metáfora do “teto de vidro” é uma segregação que se encontra no plano vertical, na qual a maioria dos membros de uma organização que ocupam cargos mais altos são homens, e os cargos mais baixos são compostos em sua maioria por mulheres. O “piso pegajoso”, por sua vez, é um tipo de segregação que está no plano horizontal, sendo os cargos que remetem a atividades domésticas ou economia do cuidado são destinados às mulheres e os homens ocupam cargos de gestão e liderança.

Diante desse cenário, observa-se que a liderança feminina permanece moldada por preconceitos, discriminação, desigualdade de gênero, diversidade dos papéis assumidos por mulheres, assim como pela sua própria capacidade, inteligência e habilidade para conciliar, harmonizar e integrar pessoas. Essa liderança tem grande influência no atual modelo de gestão adotado pelas organizações, que buscam o emprego das mulheres como estratégia de gestão (Theophilo, 2018).

Por último, percebe-se que a liderança feminina traz diversos benefícios para as organizações, pois a mulher apresenta um estilo de gerir as equipes de forma inovadora e humanizada, buscando se adaptar às mudanças tecnológicas e socioambientais. Dessa forma, colabora para a gestão e desenvolvimento dos colaboradores, que se sentem mais motivados e focados na realização de suas metas. Por outro lado, para conseguir chegar nessa posição a mulher precisa superar preconceitos e dificuldades, que ainda estão presentes no ambiente profissional e podem interferir no desempenho e nas relações de trabalho. Ademais, para compreender como a liderança feminina é desempenhada na área social. A próxima seção tem como tema a liderança social feminina, destacando seus desafios e oportunidades.

LIDERANÇA SOCIAL FEMININA

A liderança feminina vem influenciando em várias mudanças na sociedade, como a conquista de direitos e atuação na sociedade de forma participativa em meios de trabalho empresariais e em altos cargos de liderança. Esse processo de liderança ainda passa por desafios relacionados à conciliação da vida profissional e pessoal, trabalho e maternidade, promoções na carreira,



dentre outros. Para mudar esse cenário seria necessário o desenvolvimento de políticas mais eficazes para que as mulheres possam conciliar todos os processos em sua vida, além das empresas, investirem na criação de protocolos de gestão de tempo e programas de liderança e gestão feminina para a construção de habilidades e competências necessárias para alcançar altos níveis hierárquicos (Oliveira, 2022). É evidente que, o processo de liderança não irá resolver todos os problemas da comunidade, mas com a capacidade de inovar, administrar e trabalhar em prol dos interesses comuns é possível fazer com que as mudanças aconteçam. Para isso, a democracia é o principal componente necessário, partindo da liderança que é escolhida democraticamente para representar a comunidade e lutar por seus direitos, buscando melhorias e crescimento em favor do bem comum, até atuando como instrumento regulamentar de participação direta para que a comunidade tenha autonomia e voz ativa na sociedade (Carvalho et al., 2018). Nesse sentido, as comunidades precisam acabar com o individualismo, que ainda é muito presente nesses locais e dificulta o andamento das operações, além de existir um receio por parte dos membros em assumir posições de responsabilidade.

Além desses desafios, as líderes femininas precisam conviver com a discriminação e o assédio no ambiente empresarial, que muitas vezes passa despercebido, mas está presente na cultura organizacional das empresas. Nesse sentido, para que a discriminação e o assédio sejam evitados é necessário a conscientização, mostrar que esse tipo de situação pode acontecer, mesmo que seja velado, a partir de então surgirão debates e a necessidade de corrigir essas ações (Kleemann, 2021). Com a evolução na cultura organizacional será possível promover a igualdade de gênero, valorizando o desempenho pessoal, da formação e qualificação para preenchimento das vagas, com o intuito de oferecer o melhor para a organização. Esse processo de mudança acontece de forma gradual, com o debate sendo o primeiro passo em busca de melhores condições de trabalho para todos os indivíduos.

Assegurar à mulher igualdade de oportunidades para participar efetivamente da área pública, no campo cívico, político e econômico, conquistando posições de liderança tanto no setor público quanto privado é um compromisso internacional estabelecido entre as metas da Agenda 2030 das Nações Unidas (Dantas; Pereira, 2021). Dessa forma, é preciso reconhecer a existência desses desafios, compreendê-los e, a partir disso, aumentar os esforços para conseguir superá-los.

Outro aspecto relevante em relação à liderança feminina está relacionado à capacidade de inovação nas organizações. É possível perceber que as pesquisas acadêmicas não estabelecem uma relação direta entre os papéis exercidos por homens e mulheres no estímulo, apoio e gerenciamento da inovação. Por outro lado, existem diferenças no modo de inovação e nas inovações em si geradas por equipes lideradas por homens e mulheres. Verificou-se que o clima organizacional e a cultura possuem relação direta com as ações de inovação, independente do gênero do líder que esteja estimulando a inovação, o sucesso dessa atividade depende da estrutura e do momento da organização, que precisa estar aberta às mudanças (Fassini et al., 2021). Assim, as equipes lideradas por ambos os gêneros, quando interagem favorecem o surgimento de novas ideias, construindo a inovação de forma conjunta e gerando resultados satisfatórios.

De maneira complementar, faz-se necessária a definição de um conceito que represente a liderança social feminina, levando em consideração os aspectos discutidos nesse referencial teórico, pode-se considerar a liderança social feminina como sendo a atuação da mulher em uma comunidade ou grupo social, desempenhando ações na busca pela mudança de comportamentos e desenvolvendo o sentido de pertencimento à comunidade. Além disso,



buscando desenvolver essas ações, essas líderes procuram estar sempre procurando formas de se capacitar e atrair novos recursos.

Portanto, observa-se que ainda são poucos os estudos acerca da liderança social feminina e os desafios e oportunidades que compõem o tema. Nesse sentido, existem três perspectivas em relação ao assunto, a da líder social que conhece todos os problemas que precisa enfrentar para exercer sua função, a dos membros da equipe, que muitas vezes não conseguem acompanhar as ações realizadas e não entendem sua função como parte da equipe, e da organização que precisa ampliar suas iniciativas para melhorar o ambiente e colaborar para o surgimento de novas lideranças. Assim, para conseguir melhores resultados essas três perspectivas precisam estar alinhadas em um interesse comum, buscando a conscientização e desenvolvimento do grupo.

METODOLOGIA EMPREGADA

A presente pesquisa está construída com abordagem qualitativa e objetivos descritivos. A pesquisa qualitativa é um método de explorar e entender o significado que os indivíduos atribuem a um problema social ou humano. Além disso, o processo de pesquisa envolve analisar os dados de forma indutiva, partindo dos temas particulares para os gerais, fazendo interpretações dos resultados dos dados (Creswell; Creswell, 2021). Neste estudo, optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa por se tratar de um tema subjetivo (liderança social feminina), já que uma pesquisa quantitativa não teria dimensão suficiente para detectar as características da trajetória de cada mulher na liderança social.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de alguma população ou fenômeno, bem como identificar possíveis relações existentes entre variáveis (Gil, 2022). Neste tipo de pesquisa é frequente a investigação do perfil de um grupo específico, levando em consideração idade, sexo, nível de escolaridade e nível socioeconômico (Marconi; Lakatos, 2022). Outra metodologia a ser adotada é a pesquisa documental. Trata-se de um tipo de pesquisa utilizado nas mais diversas áreas, tendo muita semelhança com a pesquisa bibliográfica visto que, utilizam dados já existentes (Gil, 2022).

Quadro 1. Documentos selecionados para a pesquisa

Descrição	Ano	Tipo	Autor(es)
Júlia Gonzáles, síntese da potência pantaneira	2022	Matéria jornalística de site	Alíria Aristides
Conheça Virgínia Paz, nova presidenta da Associação de Mulheres da APA Baía Negra	2022	Matéria jornalística de site	Jornal Capital do Pantanal
Visita à APA Baía Negra	2021	Matéria jornalística de site	Mariana Rezende
Esforço de dona Júlia no Pantanal inspira o país inteiro	2020	Matéria jornalística em site	Above cosméticos
Dona Júlia, liderança que nos inspirou em vida, agora eternizada por meio da arte	2022	Matéria jornalística de site	Alíria Aristides
PREVFOGO/IBAMA e organizações realizam curso para brigadas comunitárias na APA Baía Negra	2021	Matéria jornalística de site	Ecoa – Ecologia e Ação



Moradores comemoram quatro anos da criação da APA Baía Negra	2014	Matéria jornalística de site	Jornal Pérola News
“Sou um pequeno beija-flor na luta contra o fogo”, diz brigadista	2022	Matéria jornalística de site	Jornal Folha de São Paulo
Moradores da APA Baía Negra são certificados no curso de piloto	2022	Matéria jornalística de site	Jornal Capital do Pantanal
Participantes do 'The Wall' buscam recursos para combater incêndios no Pantanal	2021	Matéria jornalística de site	Gshow
Levantamento e representatividade das unidades de conservação instituídas no estado de Mato Grosso do Sul	2021	Artigo científico	Pimenta et al. (2021)
Turismo sustentável: alternativa para o desenvolvimento da APA Baía Negra, Pantanal de Mato Grosso do Sul	2019	Artigo científico	Melo et al. (2019)
Conhecimentos tradicionais de moradores da APA Baía Negra e a relação com objetivos da educação ambiental	2021	Trabalho de conclusão de curso	Encarnação (2021)

Fonte: dados da pesquisa.

Para a análise dos dados foi aplicada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2016), é o tratamento das informações contidas nas mensagens, buscando atribuir significados diferentes ou que ainda não foram descobertos, visando tornar a sua compreensão mais fácil.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa foi baseada em três mulheres líderes da Área de Proteção Ambiental Baía Negra, Unidade de Conservação localizada em Ladário-MS. Sendo elas: Júlia Gonzáles, Maria de Lourdes e Virgínia Paz. Júlia González foi a primeira líder da Associação de Mulheres Produtoras da APA Baía Negra, após seu falecimento Maria de Lourdes assumiu seu lugar temporariamente, deixando a presidência após a realização da eleição onde Virgínia Paz obteve maior quantidade de votos.

Quadro 2: Perfil descritivo das líderes

Descrição	1. Júlia Gonzáles	2. Maria de Lourdes	3. Virgínia Paz
Idade	Faleceu em 2021 aos 62 anos	53 anos	52 anos
Área de atuação	Pescadora; Extrativista; Artesã; Ex-Presidente da Associação de Mulheres Produtoras da APA Baía Negra	Agente de saúde; Chefe da Brigada Comunitária da APA Baía Negra	Presidente da Associação de Mulheres Produtoras da APA Baía Negra; Comandante de esquadrão de brigada comunitária no Pantanal
Anos de atuação	21 anos	20 anos	11 anos



Fonte: dados da pesquisa.

A APA Baía Negra é uma unidade de conservação criada por lei e administrada por um conselho gestor, composto por diversas instituições ambientais e sociais, que tem como principal objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável da região. A UC foi criada por meio do decreto 1.735, de 07 de outubro de 2010 pelo Poder Executivo de Ladário e concilia a sobrevivência da população tradicional com a preservação do meio ambiente. Atualmente, a APA tem 13 anos de existência, com 38 famílias, em uma área de aproximadamente 5.420,58 hectares, localizada no município de Ladário-MS, às margens do Rio Paraguai.

Ao longo de todo seu processo de desenvolvimento a APA Baía Negra enfrentou diversos desafios, tanto relacionados à comunidade como ao seu território. Diante disso, a união dos moradores para superar as dificuldades se mostrou de extrema importância. Nesse cenário, dentro da comunidade surgiram lideranças femininas que contribuíram para o enfrentamento das causas socioambientais e conscientização da população local. Assim sendo, foram analisadas as características e os estilos de liderança dessas mulheres, a partir de dez códigos extraídos por meio da análise dos conteúdos dos documentos.

Tabela 1: Códigos que foram analisados

Códigos	Subcódigos	Quantidade de citações sobre a líder 1	Quantidade de citações sobre a líder 2	Quantidade de citações sobre a líder 3	Total de citações
Capacitação		1	4	1	6
Causas socioambientais		3	2	1	6
Desafios	Dificuldades enfrentadas	3	1	1	8
	Oportunidades de crescimento	3	0	0	
Encorajamento parental		0	1	0	1
Liderança carismática	Motivação	1	0	0	6
	Fonte de inspiração	5	0	0	
Liderança transformacional	Empatia	0	1	0	5
	Sensibilidade social	1	2	1	
Participação na comunidade		3	1	2	6
Resiliência		1	1	0	2
Sentimento de pertencimento		2	2	2	6

Fonte: elaborado pela autora.



Para atuar como líder, é importante buscar a ampliação de suas capacidades, seja por meio de cursos, palestras ou novos projetos, levando em consideração as necessidades de aperfeiçoamento que são necessárias para ocupar a sua função (Batista et al., 2022). Dessa maneira, o código capacitação demonstrou uma frequência de seis citações. A primeira citação foi sobre líder 1, que com as demais moradoras da região participaram de cursos para a realização de doces e comidas típicas pantaneiras. As mulheres da comunidade inauguraram o restaurante Arte Sana Bistrô, com as receitas da oficina que foram incorporadas ao cardápio. Ademais, foram encontradas quatro citações sobre a líder 2, que variam desde cursos de capacitação de brigada comunitária até cursos de piloteiro. Em relação à líder 3 foi encontrada uma citação, referente a realização de curso de empreendedorismo no SEBRAE.

A análise do código causas socioambientais analisou como as líderes da APA Baía Negra desempenham ações e medidas de enfrentamento socioambiental, mediando às demandas identificadas no processo de enfrentamento socioambiental (Almeida; Hayashi, 2020). Com base nisso, o código causas socioambientais demonstrou uma frequência de seis citações, sendo três envolvendo a líder 1, dois envolvendo a líder 2 e um sobre a líder 3. A líder 1 dedicou sua vida às causas socioambientais, enfrentando inúmeras batalhas para trazer melhorias a sua comunidade, sobrevivendo da natureza presente no pantanal, atuando nas mais diversas áreas, como pesca, artesanato, extrativismo e guia turística. Além disso, sempre esteve à frente de iniciativas de conscientização da sociedade a respeito do meio ambiente e a importância de preservar o Pantanal. A líder 2 atua como chefe da brigada comunitária da APA Baía Negra, combatendo a degradação ambiental causada pelas queimadas que ocorriam com frequência na região, visando manter os recursos hídricos e mananciais e impedir o processo de desertificação. Além disso, não mede esforços para obter recursos para a brigada comunitária, como caminhões-pipa, tratores, motobombas e sistemas de radiocomunicação. Todas essas medidas visam trazer maior segurança para os brigadistas no combate ao fogo, além de tornar todo o processo mais eficiente. Ainda no código causas socioambientais, a líder 3 é comandante de esquadrão da brigada comunitária da APA Baía Negra, e além de atuar na prevenção das queimadas também participa de projetos para o plantio de mudas e limpeza de lixo na região, colaborando para a manutenção e preservação da APA. A análise do código sentimento de pertencimento teve ao todo 6 citações, que foram encontradas com a mesma frequência entre as três líderes. Em relação a líder 1 pode ser observado o grande amor e respeito pela região da APA Baía Negra, foi uma das responsáveis pela criação da unidade de conservação e passou a defender a comunidade com muito empenho e dedicação. Além disso, a líder declarou incontáveis vezes que nunca deixaria a região, que seu desejo era permanecer em meio ao Pantanal. Da mesma forma, a líder 2 também apresenta um forte sentimento de pertencimento à comunidade e a sua cultura, expressado em suas ações buscando o uso sustentável dos recursos naturais e preservação da fauna e flora local. A líder 3 nasceu na APA Baía Negra, mas se mudou para a cidade com o objetivo de estudar, depois de concluir os estudos retornou para a APA pois sentia saudade da vida que levava na região. Dessa maneira, é possível observar a admiração que a líder sente por todas as conquistas e o companheirismo presente na unidade de conservação, que apesar de contar com poucos membros tentam sempre realizar suas ações em coletividade, tentando continuar o legado deixado pela líder 1, dona Júlia, que sempre lutou pelos direitos da comunidade e o respeito ao meio ambiente. Para tentar expressar sua relação com a APA, a líder 3 demonstrou se sentir privilegiada por fazer parte da comunidade, considerando a APA Baía Negra como sua vida e motivo de orgulho.



O código liderança carismática tem como objetivo analisar como o líder inspira os colaboradores a conquistar suas metas e facilita as transformações que precisam ser realizadas (Dias et al., 2017). Com uma frequência de 6 citações, o código foi dividido em dois subcódigos: motivação e fonte de inspiração. O subcódigo motivação teve uma citação, referente a líder 1, que buscava animar os moradores em momentos de dificuldade, a líder possuía um grande senso de responsabilidade por esses indivíduos e não conseguia ficar parada sem ajudá-los. Somando-se a isso, o subcódigo fonte de inspiração teve uma frequência de 5 citações, referentes a líder 1, que colaborava com o sustento de 40 famílias ribeirinhas e era fonte de inspiração para muitas pessoas. Após o falecimento da líder muitas pessoas ficaram abaladas e comovidas com a história da dona Júlia. Dessa maneira, recebeu diversas homenagens, como o livro “A Pequena Sereia do Pantanal” organizado por Daniel Valério Martins e Rosa Trindade, além de uma homenagem por meio da arte no prédio sede da APA Baía Negra, que também passou a receber o nome “Júlia Gonzáles”.

Atuar como líder vem acompanhado de muitos desafios, como o impacto causado na vida das pessoas, que pode ser positivo ou negativo, dependendo da capacidade de afetar o desenvolvimento de seus liderados (Ribeiro; Silva, 2022). Dessa maneira, o código desafios procura analisar quais problemas as líderes enfrentam e como eles podem ser superados. O código obteve a maior frequência de citações, que foram ao todo 8, sendo dividido em 2 subcódigos. O subcódigo dificuldades enfrentadas apresentou 5 citações, com 3 relacionadas a líder 1 e 1 sobre as líderes 2 e 3. Já o subcódigo oportunidades de crescimento apresentou 3 citações referentes a líder 1. Entre as principais dificuldades enfrentadas pela líder 1, encontram-se questões relacionadas a pandemia de Covid-19 e as queimadas no Pantanal que prejudicaram drasticamente o sustento das famílias da APA. Isso em decorrência da queda no número de turistas frequentando a região, resultando em atrasos para a elaboração de alguns projetos, como a conclusão da cozinha comunitária para melhorar o trabalho realizado pelas cozinheiras da comunidade. As líderes 2 e 3 tiveram como principais dificuldades as queimadas que prejudicaram a região, além de problemas como a pesca predatória, ocupação irregular, descarte incorreto do lixo, atropelamento de animais por pessoas não residentes e a falta de saneamento básico. Ainda em relação ao código desafios, as oportunidades de melhoria estão relacionadas à carência de disponibilidade de recursos humanos para gerir uma unidade de conservação. Levando isso em consideração, pode-se dizer que onde existem ameaças há também oportunidades, como a introdução do comércio através da criação de restaurantes, pousadas e artesanatos, além do turismo, extrativismo e cultura, que atualmente já são explorados, mas ainda é necessário um aprimoramento para que todas essas atividades tragam benefícios consistentes. Diante dos dados apresentados, conclui-se que a liderança social feminina segue moldada por características peculiares, que são desenvolvidas ao longo do tempo e podem ser incentivadas e aprimoradas. Observa-se que as líderes sociais têm em comum um grande sentimento de pertencimento a região onde vivem, fator esse que influenciou diretamente na posição que ocupam atualmente dentro da comunidade, buscando sempre trazer melhorias e participar de todas as oportunidades oferecidas. Somando-se a isso, todo esse processo de liderança veio acompanhado de dificuldades, que estão presentes no próprio ambiente e outras que enfrentam justamente por serem mulheres tomando a frente de movimentos de mudança.

Para poder superar todas essas barreiras, essas líderes contaram com o apoio de suas famílias e membros da comunidade, além de estarem sempre desenvolvendo suas capacidades por meio de cursos e projetos de qualificação oferecidos. Desse modo, é possível perceber que o estilo



de liderar dessas mulheres não seguem um padrão, mas que contém elementos claros da liderança transformacional e carismática, não apresentando características somente de um estilo, mas um conjunto de atributos que variam dependendo da situação enfrentada, tendo como traços marcantes a grande importância atribuída às causas socioambientais e a motivação de seus liderados para o desempenho da sua função e a transformação da comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A caracterização da liderança social feminina empregada na unidade de conservação relaciona-se à própria história de vida da líder social como também a fatores relacionados à comunidade, que ao longo do tempo foi se desenvolvendo e enfrentando novos desafios.

Levando isso em consideração, a líder 1 teve um papel essencial dentro da APA, pois foi a primeira liderança inspiradora, que teve o papel de motivar os outros membros da comunidade a lutarem por seus direitos, além de influenciar as mulheres da comunidade a assumirem papel de destaque. A líder 2 apresentou uma liderança mais participativa, desempenhando suas ações principalmente em projetos de capacitação e desenvolvimento de novas habilidades. Além disso, seu estilo de liderança também foi voltado para a transformação da região pantaneira, com foco na preservação e conscientização da sociedade. No que diz respeito a líder 3, apesar da líder estar ocupando sua posição a menos tempo que as demais, apresenta uma combinação das características apresentadas nas líderes 1 e 2, sendo uma figura de grande participação na comunidade e tem como inspiração as líderes anteriores.

Verificou-se que as três líderes, apesar de apresentarem diferentes estilos de liderança, têm como semelhança o grande sentimento de pertencimento a APA Baía Negra e o orgulho de fazer parte da comunidade. Este sentimento fez com que essas mulheres desempenhassem ações visando a conservação da APA, por meio do engajamento em causas socioambientais. Diante da análise também ficou evidente os desafios enfrentados para se exercer essa liderança, que variam desde problemas internos a problemas externos, que para serem superados contaram com a dedicação e resiliência dessas mulheres.

Esta pesquisa possui relevância teórica e empírica. Teórica, uma vez que não existem registros de estudos a respeito da liderança social feminina em comunidades ribeirinhas. A maioria dos estudos que englobam o tema da liderança feminina são focados na realidade vivenciada dentro de grandes corporações, ou seja, o contexto social não foi muito explorado. A relevância empírica, pelo fato de não terem sido realizadas pesquisas com as líderes comunitárias da APA Baía Negra, grande parte dos trabalhos é focada na questão ambiental, deixando de lado os desafios e vivências dos moradores desta unidade de conservação. Além dessas contribuições, a presente pesquisa apresenta relevância gerencial, visto que os fatores de liderança levantados em um ambiente tão desafiador, pode ser utilizada como fonte de treinamento e desenvolvimento de lideranças em outros contextos, tendo como foco o desenvolvimento de uma liderança mais voltada para as pessoas.

Como limitação da pesquisa, este estudo apresenta dados somente de documentos, novas pesquisas podem ser realizadas utilizando outros métodos para se obter resultados mais abrangentes que compreendam mais fatores acerca dessas lideranças. Outras metodologias podem ser adotadas em conjunto para se obter uma visão mais ampla sobre os fatores determinantes da liderança social feminina, tanto na APA Baía Negra quanto em outras comunidades ribeirinhas e tradicionais.



Espera-se, assim, que os temas discutidos nesse estudo possam colaborar para novas pesquisas acerca da liderança feminina em diferentes contextos, levando em consideração suas trajetórias de vida e os desafios ultrapassados ao longo desse processo.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 516-532, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>. Acesso em: 19 abr. 2023.

ALMEIDA, Ricardo; HAYASHI, Carlos Roberto Massao. Capacidade de organização social em enfrentamentos socioambientais. **Revista Katálisis**, v. 23, n. 2, p. 276-288, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-02592020v23n2p276>. Acesso em: 26 abr. 2023.

ALVES, Raquel. Conheça Virgínia Paz, nova presidenta da Associação de Mulheres da APA Baía Negra. **Jornal Capital do Pantanal**, 19 nov. 2022. Disponível em: <https://www.capitaldopantanal.com.br/geral/conheca-virginia-paz-nova-presidenta-da-associacao-de-mulheres-da-apa/549225/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

ARISTIDES, Alíria. Dona Júlia, liderança que nos inspirou em vida, agora eternizada por meio da arte. **Ecoa**, 30 set. 2022. Disponível em: <https://ecoa.org.br/dona-julia-lideranca-que-nos-inspirou-em-vida-agora-eternizada-por-meio-da-arte/#:~:text=Dona%20J%C3%BAlia%20dedicou%20sua%20vida%20%C3%A0%20causas%20socioambientais%2C,lutava%20todos%20os%20dias%20por%20aquilo%20que%20acreditava>. Acesso em: 11 jul. 2023.

ARISTIDES, Alíria. Júlia Gonzáles, síntese da potência pantaneira. **Ecoa**, 07 jan. 2022. Disponível em: <https://ecoa.org.br/julia-gonzalez-sintese-da-potencia-pantaneira/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BATISTA, Cristiane et al. LEGITIMAÇÃO DA LIDERANÇA E CAPITAIS MOBILIZADOS: HISTÓRIA DE VIDA DE LIDERANÇAS FEMININAS DE UMA AGROINDÚSTRIA DE GRANDE PORTE. **Revista Reuna**, v. 27, n. 1, p. 1-23, 2022. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1315/828>. Acesso em: 12 mai. 2023.

CARVALHO, K. A. P.; VIEIRA, R. C. **Um estudo sobre o olhar dos líderes comunitários em relação à gestão participativa**: estudo de caso. 2018. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Faculdade Laboro, São Luís, 2018. Disponível em: <http://repositorio.laboro.edu.br:8080/jspui/handle/123456789/725>. Acesso em: 1 jun. 2023.

CRESWELL, John W; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre [RS]: Penso, 2021.



DANTAS, B.; PEREIRA, A. P. S. S. Liderança feminina: mulheres que constroem o Tribunal de Contas da União. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 23, n. 130, p. 415-438, 2021. Disponível em: <https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/view/2597>. Acesso em: 30 mai. 2023.

DA SILVA-MELO, M. R.; DE MELO, G. A. P.; GUEDES, N. M. R. Turismo Sustentável: alternativa para o desenvolvimento da APA Baía Negra, Pantanal de Mato Grosso do Sul. **Revista Brasileira de Ecoturismo** (RBEcotur), v. 12, n. 5, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.34024/rbecotur.2019.v12.673>. Acesso em: 25 de jul. 2023.

DIAS, J. C.; CARVALHO, F. S.; ALMEIDA, B. X.; LIMA, M. A. A. A questão de gênero e do empoderamento das mulheres em cargos de liderança: Um estudo exploratório em hospitais particulares. **Seminário Nacional e Seminário Internacional Políticas Públicas, Gestão e Práxis Educacional**, v. 6, n. 6, P.2193-2211, 2017. Disponível em: <http://anais.uesb.br/index.php/semgepraxis/article/view/7352>. Acesso em: 25 abr. 2023.

ENCARNAÇÃO, A. K. **Conhecimentos tradicionais de moradores da APA Baía Negra e a relação com objetivos da educação ambiental**. 2021. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Biológicas). Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/4792/1/Andr%C3%A9KozakaDaEncarna%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 02 de ago. 2023.

ESFORÇO de dona Júlia no Pantanal inspira o país inteiro. **Above Cosméticos**, 09 out. 2020. Disponível em: <https://abovecosmeticos.com.br/esforco-de-dona-julia-no-pantanal-inspira-o-pais-inteiro/>. Acesso em: 10 jul. 2023.

FASSINI, R.; BRAGAGNOLO, L. M.; DOS SANTOS, A. C. M. Z. Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações. **Desenvolve-Revista de Gestão do Unilasalle**, 2021. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/21312/2/Liderana_feminina_e_capacidade_inovadora_nas_organizaes.pdf. Acesso em: 31 mai. 2023.

FEIJÓ, M. F. S. **Liderança feminina nas organizações: uma revisão sistemática da literatura**. 2021. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Chapadão do Sul, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4985>. Acesso em: 10 mai. 2023.

FREITAS, Cristina C.; MOTA, Acácia Barbosa. ELAS SIM! MULHERES E PODER: A REALIDADE DE LÍDERES MUNDIAIS. **C@ LEA-Cadernos de Aulas do LEA**, n. 9, p. 114-132, 2020. Disponível em: <http://periodicos.uesc.br/index.php/calea/article/view/2899>. Acesso em: 8 mai. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

KLEEMANN, Mayara Seibt. **O contexto histórico-social, a cultura organizacional e as oportunidades de liderança para as mulheres nas cidades de Canela, Gramado e Nova**



Petrópolis. 2021. 172 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Canela, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/11338/9201>. Acesso em: 1 jun. 2023.

LIMA, A. P. M. **Responsabilidade social corporativa na prática:** como lideranças comunitárias avaliam? 2021. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/60701>. Acesso em: 20 abr. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica:** ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MORADORES comemoram quarto anos da criação da APA Baía Negra. **Pérola News**, 29 set. 2014. Disponível em: <https://perolanews.com.br/ladario/moradores-comemoram-quatro-anos-da-criacao-da-apa-baia-negra>. Acesso em: 17 jul. 2023.

NUNES, K. K.; DE LIMA, A. P. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela conomia sexista. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, p. e2410816110-e2410816110, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16110>. Acesso em: 10 mai. 2023.

OLIVEIRA, Nathália de. **Liderança feminina:** perspectivas e desafios de mulheres em cargos de chefia. 2022. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Públicas, Departamento de Administração, 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/33308>. Acesso em: 29 mai. 2023.

OLIVEIRA, Roberto. “Sou um pequeno beija-flor na luta contra o fogo”, diz brigadista. **Folha de São Paulo**, 16 set. 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha-social-mais/2022/09/sou-um-pequeno-beija-flor-na-luta-contra-o-fogo-diz-brigadista.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2023.

PARTICIPANTES do ‘The Wall’ buscam recursos para combater incêndios no Pantanal. **Gshow**, 06 mar. 2021. Disponível em: <https://gshow.globo.com/programas/caldeirao-do-huck/the-wall/noticia/participantes-do-the-wall-buscam-recursos-para-combater-incendios-no-pantanal.ghtml>. Acesso em: 03 ago. 2023.

PEREIRA, G.; AIDAR, S.; ROSALEM, V. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. **Enciclopedia Biosfera**, v. 18, n. 37, p. 512-528, 2021. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/5341>. Acesso em: 19 abr. 2023.

PIMENTA, J. M. A.; BATISTA, R. L. M.; SOARES, A. J. S.; MOIMÁZ, M. Levantamento e representatividade das Unidades de Conservação instituídas no estado de Mato Grosso do Sul. **Revista Principia-Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, n. 55, p. 165-176,



2021. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/4753>. Acesso em: 20 de jul. 2023.

PREVFOGO/IBAMA e organizações realizam curso para brigadas comunitárias na APA Baía Negra (Pantanal). **Ecoa**, 12 jul. 2021. Disponível em: <https://ecoa.org.br/prevfogo-ibama-realiza-curso-para-brigadas-comunitarias-na-apa-baia-negra-pantanal/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

REZENDE, Mariana. Visita à APA Baía Negra. **UFMS**, 09 set. 2021. Disponível em: <https://agroextrativismosustentavel.ufms.br/visitacao-a-apa-baia-negra/>. Acesso em: 02 jul. 2023.

RIBEIRO, A. G.; SILVA, R. S. Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA/Female Leadership: The Challenges of Women in Organizational Leadership. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 316-329, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3419>. Acesso em: 30 mai. 2023.

RODRIGUEZ, C. P. D. A importância da liderança comunitária no processo de desenvolvimento local. **Revista GeoUECE**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/GeoUECE/article/view/7059>. Acesso em: 22 abr. 2023.

ROQUE, C. B.; BERTOLIN, P. T. M. As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro?. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 23792-23813, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-202>. Acesso em: 6 abr. 2023.

SILVA, Maria Rosalia Ribeiro. Mulheres no comando: uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisa em Administração**, Rondonópolis, v. 4, n. 3, p. 147-169, set./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SILVA, R. L. da et al. Protagonismo social no campo: o papel do líder comunitário na implementação de políticas públicas. **Agroecologia: Produção e Sustentabilidade em Pesquisa**, v. 3, n. 1, p. 406-424, 2023. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/221211585.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

SIQUEIRA, R. F. B.; MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A. Mulheres na gestão universitária: a ótica de docentes de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 2, p. 48-71, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319358499009/319358499009.pdf>. Acesso em: 7 mai. 2023.

SOUSA, Gesiane. Moradores da APA Baía Negra são certificados no curso de pilotoiro. **Capital do Pantanal**, 12 ago. 2022. Disponível em: <https://www.capitaldopantanal.com.br/geral/moradores-da-apa-baia-negra-sao-certificados-no-curso-de-piloteiro/547240/>. Acesso em: 25 de jul. 2023.



ELABVIS

I ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE BEM VIVER E INOVAÇÃO SOCIAL

“Como podemos cultivar o Bem Viver nas cidades da
América Latina através das inovações sociais?”



SPRICIGO, Cristiane. Gestão empresarial e ascensão feminina: estudo de caso numa empresa da região sul do Brasil. 2017. Seminário Nacional de Serviço Social, Trabalho e Políticas Sociais, 2, Florianópolis, **Anais** (...). Florianópolis, UFSC, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/180489>. Acesso em: 5 de mai. 2023.

THEOPHILO, Mabel Correia Marques. A contribuição da liderança feminina nas estratégias de gestão. **Revista Diálogos Acadêmicos**, Fortaleza, v. 7, n. 2, p. 4-14, jul./dez. 2018. Disponível em: <http://revista.fametro.com.br/index.php/RDA/article/view/18>. Acesso em: 25 mar. 2023.