

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA AMORIM DE CRISTO

LIDERANÇA SOCIAL FEMININA NA APA BAÍA NEGRA

**CORUMBÁ/MS
2023**

MARIA AMORIM DE CRISTO

LIDERANÇA SOCIAL FEMININA NA APA BAÍA NEGRA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração –
realizado na Universidade Federal de Mato
Grosso do Sul, como requisito à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

**CORUMBÁ/MS
2023**

MARIA AMORIM DE CRISTO

LIDERANÇA SOCIAL FEMININA NA APA BAÍA NEGRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Thiago
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

Prof^a. Dra. Caroline Gonçalves
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro da Banca)

Prof. Dr. Anderson Luís do Espírito Santo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro da Banca)

CORUMBÁ/MS
2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me guiado e me dado força para concluir este trabalho.

A minha família, obrigada por todo amor, incentivo e suporte incondicional ao longo dessa jornada.

Aos meus amigos e colegas de turma que estiveram presentes e me apoiaram nesse processo.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Thiago, pela sua orientação, que apresentou a melhor forma de elaborar este trabalho. Agradeço também aos membros da banca por sua disponibilidade e generosidade por darem contribuições significativas para a melhoria desse trabalho.

Aos meus professores, obrigada pelo conhecimento transmitido e pelo incentivo em sempre buscar a excelência.

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: Liderança. Liderança feminina. Liderança social. APA Baía Negra. Área de proteção ambiental.

ABSTRACT

Female leadership has peculiar and exclusive characteristics of women, who have the skills to form and organize groups that are generally linked to community work and social institutions. Seeking to expand knowledge on this topic, the present work aims to characterize the style of female social leadership in APA Baía Negra, an Environmental Protection Area located in the region of Ladário-MS. The research was carried out with a qualitative approach and descriptive objectives. Data were collected through documentary research, taking information from articles, newspapers and information websites. And as a result, it was observed that the characterization of female social leadership employed in the conservation unit is related to the social leader's own life story as well as factors related to the community. It was found that the leaders, despite presenting different leadership styles, have similarities in the great feeling of belonging to APA Baía Negra and the pride of being part of the community. This feeling led these women to take actions aimed at conserving the APA, through engagement in socio-environmental causes.

Keywords: Leadership. Female leadership. Social leadership. APA Baía Negra.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.2 PROBLEMA.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 GERAL.....	10
1.4.2 ESPECÍFICO.....	10
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 LIDERANÇA SOCIAL.....	12
2.2 LIDERANÇA FEMININA.....	15
2.3 LIDERANÇA SOCIAL FEMININA.....	19
3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA...	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
6 REFERÊNCIAS.....	35

1. 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 (Da 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.

O estilo “feminino de liderança” ganha destaque quando, pelo menos no discurso, se atribui maior importância a qualidades como a criatividade, inovação e ao “brilho nos olhos” (Miltersteiner et al., 2020). Esses aspectos positivos, ainda que importantes, não impedem que a figura feminina tenha que enfrentar diversos obstáculos na carreira, a metáfora do “labirinto” nos mostra todas as barreiras que a mulher vai ter que superar para conseguir sucesso profissional. Esses empecilhos são geralmente responsabilidades familiares, discriminação, dentre outros (Souza; Porto; Silva, 2022).

As mulheres possuem enorme capacidade para direcionar e liderar de forma eficaz e eficiente, promovendo as suas capacidades para melhor atender às necessidades e proporcionando benefícios para a organização e seus colaboradores. Da mesma maneira, as mulheres estão mais propensas a exercer uma liderança democrática, que resultam em funcionários mais satisfeitos, motivados e que apresentam bons resultados (Cândido; Nunes, 2021).

É importante ressaltar que a liderança feminina dentro de comunidades segue acompanhada de dificuldades, como a mobilização das pessoas para participarem de reuniões e eventos, além da falta de confiança por questões de gênero e idade. Em contrapartida, a presença feminina nesses locais acaba se tornando uma forma de

representatividade, rompendo barreiras culturais ultrapassadas e desmontando a crença da inferioridade feminina. Isso mostra o quanto essas mulheres se tornam inspiração, motivando e atraindo novos talentos para ocupar papéis de liderança (Silva et al., 2021).

Estudos realizados fora do Brasil revelaram uma ligação positiva entre gênero da liderança e desempenho social, ambiental e de governança (ESG) nas empresas. Observou-se que as organizações que têm a melhor avaliação para riscos socioambientais são aquelas que possuem diretoras ou conselheiras. Os dados mostraram que as empresas com avaliação mais alta de ESG são formadas por lideranças femininas que se autovalorizam e impõem respeito, apesar de sofrerem discriminação (Cardoso; Fernandes, 2022).

Milstersteiner et al. (2020) buscaram compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança na gestão pública. Souza, Porto e Silva (2022) realizam uma pesquisa para investigar a trajetória de mulheres executivas brasileiras. Cândido e Nunes (2021) procuraram descobrir a importância da liderança feminina nas empresas. Silva et al. (2021) buscaram entender como a liderança e a inteligência emocional promovem a formação das líderes rurais femininas no Assentamento Marrecas-SP. Cardoso e Fernandes (2022) investigaram de que forma a presença de mulheres em cargos de liderança se relaciona com o desempenho em sustentabilidade das empresas brasileiras. Com base nesses estudos, evidencia-se que desempenhar cargos de liderança ainda continua sendo um desafio para as mulheres, que precisam vencer dificuldades e preconceitos todos os dias para conseguir realizar seu trabalho.

Este estudo aborda o tema da liderança feminina no âmbito social, mais especificamente a liderança feminina em uma área de proteção ambiental. A motivação para a pesquisa tem como base compreender o fenômeno da liderança feminina em uma perspectiva mais ampla, não apenas no contexto individual e organizacional, mas a liderança como algo que se exerce e se legitima de diferentes formas e em ambientes de constante diversidade. Percebe-se que independentemente do contexto, seja em movimentos sociais, comunitários, políticos, corporativos ou acadêmicos, a liderança feminina tornou-se uma importante via de resistência, viabilizando o fortalecimento, a coletividade, a empatia e a solidariedade (Silva, 2020).

Buscando ampliar o conhecimento sobre essa temática, no que diz respeito ao universo da liderança feminina, definiu-se como problema de pesquisa a seguinte questão norteadora: quais são as características da liderança feminina social na APA Baía Negra?

Nesse sentido, o presente estudo 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.

Área de Proteção Ambiental (APA) pode ser definida como uma extensa área natural, com certo nível de ocupação humana, que garante a proteção e conservação de atributos bióticos, abióticos, estéticos ou culturais importantes para a qualidade de vida da população (Brasil, 2000). Essas unidades de conservação (UCs) enfrentam dificuldades para conseguir manter seu território natural em decorrência das queimadas, caça e desmatamento.

As APAS pertencem ao Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), regulado pela Lei 9.985 de 18 de junho de 2000, que organiza as unidades de conservação em dois grupos: Unidades de Proteção Integral e Unidades de Uso Sustentável, com o objetivo de preservar os ecossistemas e biodiversidade.

1.2 Problema

Quais são as características da liderança feminina social na APA Baía Negra?

1.3 Justificativa

Justifica-se a realização desse estudo por três perspectivas, a primeira teórica, já que os estudos a respeito da liderança feminina ainda são escassos e envolvem temáticas de apresentação dos obstáculos para que a mulher consiga alcançar posições hierárquicas mais altas dentro das organizações (SOBRAL, RIBEIRO, 2018). Percebe-se que a grande maioria dos trabalhos sobre liderança feminina foca mais na área organizacional, sendo pouco explorado o campo social e comunitário. Dessa forma, a pesquisa contribui para uma nova forma de análise sobre o assunto.

A segunda, de natureza empírica, uma vez que não foram encontrados registros de trabalhos sobre liderança social ou liderança feminina na Área de Proteção Ambiental Baía Negra. Nesse aspecto, torna-se relevante explorar como essas lideranças desenvolvem seu trabalho com efetividade no âmbito de suas equipes em momentos de tensões e dificuldades, investigando como essas mulheres gerenciam recursos e ideias em grupos majoritariamente masculinos (DA SILVA, 2020).

E por último, a perspectiva gerencial, visto que através da realização da pesquisa é possível gerar resultados que futuramente contribuirão para o treinamento de novas lideranças.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Caracterizar o estilo de liderança feminina social na APA Baía Negra.

1.4.2 Específicos

- Identificar as líderes femininas da APA Baía Negra
- Identificar o estilo de liderança adotado pelas líderes

1.5 Estrutura do trabalho

O presente estudo possui a seguinte estrutura: na primeira parte foram apresentados a contextualização da temática e os objetivos pretendidos; seguindo da fundamentação teórica sobre liderança social, liderança feminina e liderança social feminina; na terceira parte é exposta a metodologia adotada; em seguida o plano de ação e as análises a respeito da liderança social feminina na APA Baía Negra, e para finalizar as conclusões e observações finais desta pesquisa.

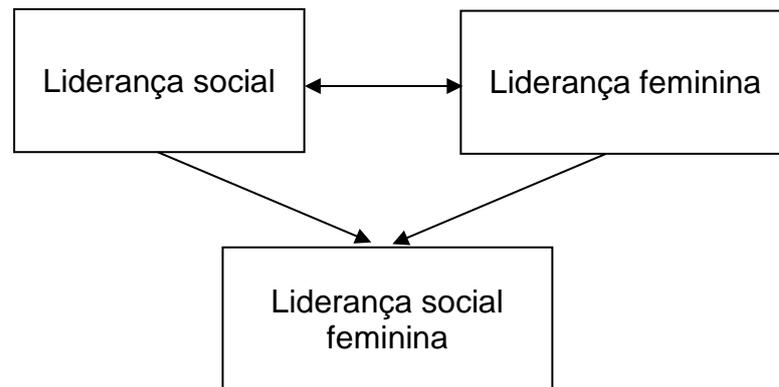
2 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca de artigos sobre liderança social feminina foi realizada nas seguintes bases de dados: Portal de Periódicos Capes, Google Acadêmico e Spell. Como palavras-chave foram utilizados os seguintes termos: “liderança feminina”, “liderança social”, “liderança comunitária”, “liderança de mulheres” e “liderança social feminina”. A data de publicação foi utilizada como critério de exclusão, sendo utilizados artigos entre os anos de 2017 a 2023. Como critério de inclusão foram selecionados apenas trabalhos que investigaram a presença de mulheres em cargos de liderança, assim como estudos qualitativos que investigaram as trajetórias de mulheres líderes em diferentes meios sociais. Além dos artigos científicos, dissertações e teses também foram considerados para a análise devido à escassez de investigações sobre a temática no Brasil. Para realizar essa revisão de literatura, ao todo foram utilizados 31 documentos, já incluindo estudos realizados fora do Brasil.

Em uma sociedade marcada por variados níveis de desigualdade de gênero, a presença de mulheres em posições de liderança ainda é um assunto que precisa ser colocado em pauta, para que seja amplamente debatido e analisado. A mulher líder, mesmo que representada de forma positiva com frequência, precisa desempenhar o papel de super-heroína, se colocando como personagem de histórias de sucesso, para que a sociedade compreenda sua existência e seu papel (ABRAHÃO; VIEL, 2018). Esse cenário nos mostra que a mulher precisa ter um desempenho muito maior do que o normal para que sua importância seja reconhecida pela sociedade em que vive.

As mulheres desempenham um papel fundamental em qualquer ambiente social, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher se adapta facilmente às mudanças e consegue desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, preocupando-se com tudo e com todos (FRANCISCO et al., 2022). Em contrapartida, a divisão sexual do trabalho impôs às mulheres as responsabilidades domésticas e familiares, fortalecendo o pensamento de que elas não dispõem de atributos necessários para liderar equipes (ROQUE; BERTOLIN, 2021).

Neste aspecto, o modelo teórico encontra-se representado na Figura 1.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

Portanto, para fundamentar o objeto de pesquisa liderança feminina em comunidades, esta revisão teórica está dividida em dois temas os quais apresentamos na sequência: liderança social, liderança feminina, finalizando com liderança social feminina.

2.1 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 valorizada a habilidade dele em lidar com os liderados de maneira humanizada (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021).

Novas interpretações surgiram no campo de estudos sobre a liderança que se mostraram inovadoras em comparação com as já existentes, as perspectivas sobre a liderança carismática, transformacional e transacional alcançaram notoriedade nesse meio (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018). Os estilos de liderança transformacional e transacional surgiram a partir de 1980, sendo chamados de novas lideranças, justamente por possuírem como principais características o comprometimento, empatia, afeto e a capacidade de transacionar e transformar os ambientes (Zeppenfeld et al., 2023).

A liderança carismática é focada nas emoções, na qual o líder é responsável por estimular os sentimentos do grupo, que com o passar do tempo vai desenvolver uma relação de companheirismo, uma amizade maior, criando um ambiente de trabalho agradável e melhorando as tarefas diárias (Dias et al., 2017). Na liderança democrática o líder procura ter uniformidade entre o trabalho a ser realizado e a equipe, enxergando a necessidade de cada um e com abertura para o diálogo. Este é um estilo que auxilia na resolução de problemas e faz com que novas ideias sejam criadas em conjunto. Em relação aos membros, esses exercem suas tarefas com mais satisfação, qualidade, comprometimento e responsabilidade, pois todos se sentem parte do objetivo a ser alcançado (Paes; Campelo; Dutra, 2021). Nesse contexto, pode-se observar que a liderança social apresenta características tanto da liderança carismática como da liderança democrática, visto que o líder social por se sentir parte daquele grupo e viver a mesma realidade consegue desempenhar sua missão com êxito.

Da mesma forma, a liderança social exercida em comunidades e movimentos sociais detém características da liderança autêntica praticada nas organizações, que apresenta um forte caráter ético e influencia na construção de uma cultura organizacional baseada em princípios éticos, construindo um clima organizacional positivo com base na confiança e na participação. Além disso, os líderes autênticos têm consciência do seu modo de pensar e agir, bem como do universo no qual atuam e por isso desempenham suas ações de acordo com crenças pessoais e convicções, o que gera credibilidade e faz com que alcancem o respeito e confiança dos seguidores (Besen; Tecchio, 2017).

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). Desse modo, é possível notar semelhanças

entre a liderança transformacional e a liderança social, visto que para um grupo ou comunidade se organizar, é preciso ter um líder que atue como interlocutor, agindo em prol dos interesses da comunidade e buscando atender suas reivindicações através de parcerias e redes de apoio.

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.

As contribuições dos líderes sociais na adoção e desenvolvimento da tecnologia social por meio das funções administrativas, de negociador e empoderamento tem ganhado destaque nos dias atuais. Foi observado que a função administrativa está focada em atividades de gestão de associações, a função de negociador tem como base a articulação (desenvolvimento e *networking*) e captação de recursos para o desenvolvimento da comunidade. E por último, a função de empoderamento tem ligação com a ação do líder para os membros da comunidade, buscando a mobilização e conscientização desses indivíduos na mudança social (Moreira, 2019).

A sociedade tem poder de influência para construir processos organizados de enfrentamento socioambiental pelos seus atores sociais. Apesar disso, esse potencial não se mantém de forma eficaz, considerando que as ações não se consolidam de forma plena na estrutura social. Assim, a capacidade de influência dos líderes sociais em suas comunidades é fator dominante nas relações coletivas capazes de gerar avanços nos processos de desenvolvimento local. Em contrapartida, o desinteresse e a falta de apoio do poder público prejudicam esses esforços, uma vez que desencadeiam abandono das ações e descrédito da população (Almeida; Hayashi,

2020). Portanto, verifica-se que a liderança social ainda enfrenta barreiras para conseguir atingir seus objetivos, e a figura do líder tem a difícil tarefa de mudar comportamentos, desenvolvendo o sentido de pertencimento à comunidade com a valorização da cultura e da sua região.

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.

Por fim, verifica-se que a liderança social está presente em inúmeras áreas da sociedade, trazendo características de outros tipos de liderança, como a liderança democrática, transformacional e transacional. Esse estilo de liderar surge das necessidades presentes no cotidiano, sendo instrumento para melhorar as comunidades por meio de um representante que conhece a realidade do grupo e se empenha em trazer melhorias. Nessa perspectiva, existem fatores que contribuem para o surgimento dessas lideranças, como as necessidades de ações e políticas públicas nas comunidades e a união dos moradores ou membros do grupo com objetivos voltados para o fortalecimento coletivo, visto que o líder social não consegue desempenhar seu papel sem contar com a colaboração de membros engajados. Assim, buscando proporcionar maior entendimento do contexto deste trabalho, na próxima seção será abordado o tema da liderança feminina, trazendo os principais conceitos e barreiras.

2.2 Liderança Feminina

As lideranças femininas projetam o futuro com foco na coletividade do grupo no qual trabalham, melhorando os processos, a qualidade de vida, o ambiente, os

resultados do trabalho e o relacionamento com os membros da equipe. Mostram-se dispostas a assumir novos desafios profissionais, aprender outras atividades e mudar de área (Spricigo, 2017). De maneira geral, essas mulheres são dinâmicas, aproveitam as oportunidades que surgem pelo caminho e desejam continuar fazendo seu trabalho da melhor maneira possível, transformando o ambiente e colaborando na mudança cultural das relações e dos modos de gestão.

O estilo de liderança feminina está diretamente ligado às questões referentes ao desenvolvimento, por meio do empenho em dominar e aplicar novas tecnologias em seus negócios, bem como, por apresentarem uma força, energia, garra, que as fazem superar as adversidades e conseguir tomar decisões mesmo nos momentos mais difíceis. A constante busca por ações assertivas, possibilita o investimento e a ampliação do seu conhecimento, o que lhe dá confiança para conseguir agir e ter reconhecimento. Além disso, a mulher líder demonstra perceber seu poder em ações que promovam a sustentabilidade ambiental, seja pelo cuidado direto do meio ambiente, seja por meio de ações de conscientização sobre a importância da propriedade rural ou do consumo consciente (Hubner, 2018).

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, a 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, 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). Dessa maneira, a liderança feminina representa um diferencial na gestão organizacional e as empresas precisam adotar modelos de gestão de pessoas mais estratégicos para colaborar para o surgimento de lideranças femininas.

O estudo de Félix e Ramos (2019) teve como objetivo analisar os efeitos das diferenças de gênero nas decisões de emprego, com foco em cargos de liderança. Os resultados observados constataram o desfavorecimento das mulheres em relação aos homens, mesmo ambos os candidatos igualmente qualificados. Foram evidenciadas falhas no processo de tomada de decisão para contratação e promoção de líderes, o que acaba prejudicando a própria organização no decorrer de sua atividade, visto que vai contar com profissionais que não foram escolhidos com base na meritocracia, mas sim num pré-julgamento discriminatório. Ao final, os autores concluem que as empresas precisam redefinir seus processos seletivos, buscando torná-los menos sujeitos a vieses, com avaliação cega por pares em processos de seleção.

Outro aspecto relevante, destacado na pesquisa de Batista et al. (2022) é a legitimação da liderança, que está relacionada às diversas formas de poder e/ou dominação entre os membros de um grupo. Verificou-se que as lideranças femininas se legitimam por meio da dominação carismática e da dominação legal/racional, pela busca constante de aperfeiçoamento técnico que possibilitou a ascensão na carreira. Além disso, as histórias de vida das líderes femininas se assemelham e se cruzam ao longo de suas trajetórias, como a busca por ascensão na carreira postergando ou abdicando de algumas questões pessoais. E apesar das dificuldades enfrentadas no cotidiano, a procura por reconhecimento e aceitação faz com que essas líderes trabalhem arduamente para conquistar seus objetivos e colaborar com a mudança cultural, não somente no meio profissional, mas em todos os segmentos da sociedade.

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.

2.3 Liderança Social Feminina

A caracterização da liderança feminina pode ser constituída por duas dimensões, os desafios e as oportunidades, estas dimensões estão interligadas e se influenciam, uma vez que uma dificuldade pode trazer alguma oportunidade, dependendo do modo como é encarada (Taveira, 2018). Os destaques teóricos e de resultados de pesquisas estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1. Fatores de liderança social feminina e suas barreiras e oportunidades.

Fatores	Autor(es)	Barreiras	Oportunidades
“Teto de vidro”	Feijó (2021)	Limita alcance de posições superiores na hierarquia	
Liderança transformacional	Zeppenfeld et al. (2023)		Aprimora rede de relacionamentos
Participação da comunidade	Almeida; Hayashi, (2020)	Falta de interesse em participar das reuniões e pouco sentimento de pertencimento	
Encorajamento parental	Taveira (2018)		Melhor conciliação da vida profissional e pessoal
Liderança democrática	Paes et al. (2021)		Resolução de problemas e surgimento de novas ideias
Liderança carismática	Dias et al. (2017)		Promoção de um ambiente de trabalho mais agradável

Fonte: elaborado pela autora.

A liderança feminina tem influenciado 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).

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 e 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.

A vida profissional surge também como oportunidade para a liderança feminina, uma vez que o ato de liderar surgiu de forma natural com o desenvolvimento da carreira. Além disso, o apoio que as líderes recebem no contexto acadêmico e profissional permite uma melhor conciliação da vida profissional e pessoal (Taveira, 2018). Dessa maneira, fica evidente a importância do encorajamento parental e da gestão de carreira, que auxilia na resolução de problemas e tomada de decisão quanto aos seus objetivos futuros.

A participação da mulher no mercado de trabalho e nos cargos de gestão influencia para o desenvolvimento de culturas organizacionais mais inclusivas. Isso porque a gestão feminina preserva e valoriza o reconhecimento do indivíduo, levando em consideração a opinião dos colaboradores ao tomar decisões e estreitando os

laços com a equipe por meio da comunicação eficiente (Araújo; Heber; Batista, 2020).

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.

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.

Os aspectos metodológicos que norteiam esta pesquisa serão apresentados na próxima seção.

3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A presente pesquisa foi 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). Sendo assim, neste estudo o grupo foco das investigações são as líderes femininas da Área de Proteção Ambiental Baía Negra.

Outra metodologia adotada foi 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). Gil (2021) afirma que a principal vantagem da pesquisa documental na análise qualitativa é proporcionar a triangulação metodológica, o que corresponde ao uso de múltiplos métodos para se conseguir dados detalhados a respeito de um fenômeno.

Para a busca dos documentos utilizados neste estudo, foi feita uma busca pelos nomes das líderes sociais da APA Baía Negra no Google e Google Acadêmico durante o período de março a setembro de 2023. Os documentos selecionados para análise estão dispostos no quadro 2.

Quadro 2. 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: elaborado pela autora.

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. Além disso, a autora destaca a importância do desvendar crítico, uma vez que esse tipo de análise pode ser entendido como uma análise de significados, utilizando de uma descrição objetiva, quantitativa e sistemática do conteúdo encontrado nos documentos e sua interpretação.

Para a realização da análise de conteúdo existem três etapas. A primeira é chamada de pré-análise e nesta etapa é feita a organização dos materiais que serão utilizados na pesquisa, a partir disso é possível elaborar hipóteses e os objetivos da pesquisa. A segunda etapa é a exploração do material, a fase na qual o pesquisador analisa os documentos e separa-os em categorias para a obtenção dos resultados. Na última etapa, é feito o tratamento dos resultados, com o auxílio da codificação e

da inferência para conseguir chegar a conclusões e apresentar os resultados da pesquisa (Bardin, 2016).

4 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. O perfil das líderes está sintetizado no quadro 3.

Quadro 3: 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: elaborado pela autora.

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 serão analisados

Códigos	Subcódigos	Quantidade de citações sobre a líder	Quantidade de citações sobre a líder	Quantidade de citações sobre a líder	Total de citações
		1	2	3	
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.

Com base nos materiais analisados, o código encorajamento parental teve uma citação, em relação a líder 2, que contou com o apoio de membros da sua família para realizar suas ações em prol da APA Baía Negra durante os grandes incêndios que ocorreram em 2019 e 2020 no Pantanal, como observado no trecho:

Lidero 14 brigadistas na APA [Área de Proteção Ambiental] Baía Negra, em Ladário. Consegui convencer o meu marido, os amigos dele, as minhas amigas a fazerem parte do grupo. Montamos 2 esquadrões: o sucuri e o onça pintada (Jornal Folha de São Paulo, 2022).

O encorajamento parental pode ocorrer em contexto acadêmico e profissional e pode surgir de vários indivíduos, como dos pais, marido e amigos (Taveira, 2018). No caso da unidade de conservação, houve a criação de 2 esquadrões de combate aos incêndios. Com isso, os familiares da líder participaram desses esquadrões e começaram a atuar no combate ao fogo.

O código resiliência demonstrou uma frequência de duas citações. Sendo primeiramente observado na trajetória da líder 1, que ao longo dos seus 21 anos de atuação na APA Baía Negra teve que lidar com incontáveis dificuldades e apesar disso, sempre conseguiu se reerguer e colaborar para o desenvolvimento da APA, se tornando inspiração não só para os moradores da região, mas também para pessoas de todo o Brasil, como neste trecho:

Porém, desde a chegada da pandemia e com as atuais queimadas no Pantanal, o sustento das famílias da região vem sendo muito prejudicado. A queda no número de turistas também impactou a conclusão da cozinha comunitária, projeto desenvolvido para facilitar o trabalho das cozinheiras da região.

Mas todas essas dificuldades não foram capazes de abalar Dona Julia. Suas ações para cuidar dos membros de sua comunidade inspiram todos ao seu redor, e claro, pessoas de todo o Brasil (Above Cosméticos, 2020).

A resiliência também esteve presente na trajetória da líder 2, que ao atuar como brigadista comunitária viveu momentos marcantes e esteve sempre à frente na luta pela conscientização da sociedade sobre a conservação do pantanal. Durante esse período, a líder tinha que se desdobrar para conseguir realizar todas as suas tarefas, após apagar focos de incêndio chegava em casa às três horas da madrugada e no dia seguinte acordava cedo para trabalhar como agente de saúde.

O código liderança transformacional leva em consideração a motivação e o incentivo que a figura do líder proporciona a seus seguidores, inspirando os membros a compartilharem sua visão e senso de propósito (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018). Com uma frequência de cinco citações esse código foi dividido em dois subcódigos: empatia e sensibilidade social. A empatia teve uma citação, em relação à líder 2 que relatou como se sente em relação a sua comunidade e as dores que os moradores enfrentam no cotidiano, como observado no trecho:

As pessoas que estão comigo precisam sentir a mesma dor e o mesmo amor que sinto pela natureza. Atuo tanto como agente de saúde quanto brigadista. Precisamos ouvir para tentar ensinar as pessoas sobre a importância do Pantanal para o planeta (Jornal Folha de São Paulo, 2022).

Outrossim, a sensibilidade social foi citada primeiramente a respeito da líder 1, que observando as dificuldades enfrentadas pelos moradores, foi em busca de mudanças e possibilitou diversas conquistas para os moradores da região. A líder 2 buscou conscientizar a população da região sobre os danos causados pelas queimadas, que podem beneficiar momentaneamente, mas resultam em prejuízo para

os próprios moradores no futuro. Ademais, a líder 3 em seus 10 anos atuando na comunidade, sempre encorajou os demais membros a realizarem cursos e participarem de projetos de capacitação oferecidos pela Universidade Federal da Grande Dourados e prefeitura de Ladário, buscando o desenvolvimento de novos conhecimentos e aprimoramento dos conhecimentos tradicionais.

A Associação de Mulheres, de acordo com a Dona Lourdes, brigadista da Brigada Comunitária da APA Baía Negra, surgiu de uma necessidade que as mulheres tinham de se ocupar para gerar renda, visto que muitas produzem doces de compota e artesanatos, ou para terem um estímulo pessoal no seu dia a dia, pois algumas são viúvas, outras são casadas, mas muitas vezes os maridos trabalham fora (Mariana Rezende, 2021).

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.

Para Maria de Lourdes de Arruda, presidente da Associação Apa Baía Negra, o maior orgulho é ter mulheres se formando como piloteiras. “Dou continuidade ao legado deixado por nossa eterna D. Júlia e fico feliz em ver as mulheres se empoderando e ocupando seus espaços. Nesse curso, temos quatro mulheres se formando e isso é motivo de muita comemoração (Jornal Capital do Pantanal, 2022).

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, sobrevivia 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.

Dona Júlia dedicou sua vida à causas socioambientais, travando diversas batalhas em busca de melhorias para sua comunidade (Aristides, 2022). Maria de Lourdes de Arruda, moradora da APA Baía Negra e participante do curso, contou à Ecoa que “com a nova equipe que formamos a expectativa de combate aos incêndios é grande. Nós temos mais mão-de-obra, mais material para combater o fogo de leve, mas precisaremos de ajuda do bombeiro e PREVFOGO de Corumbá, porque não temos caminhão pipa. Ela disse ainda que espera que não haja tanto fogo quanto houve no ano passado: “Não quero fogo, mas se vier nós estamos aqui para combatê-lo. (Ecoa, 2021).

A análise do código participação na comunidade, busca compreender como o líder atua nas ações realizadas na comunidade, estabelecendo a visão da comunidade, gerando integração e engajamento entre os participantes (Lima, 2020). Com base nisso, houve uma frequência de 6 citações, sendo 3 sobre a líder 1, 1 sobre a líder 2 e 2 sobre a líder 3. No que se refere a líder 1, foi observado a participação em diversos projetos desenvolvidos na APA Baía Negra em parceria com a Ecoa, além da participação na Rede de Mulheres Produtoras do Cerrado e Pantanal (CerraPan). A líder tinha como uma das funções o preparo de doces e alimentos, que eram produzidos com ingredientes da região e conquistaram o paladar dos turistas e moradores locais. Ademais, na análise a respeito da líder 2 e 3 observou-se a participação em eventos para reforçar a aproximação entre os moradores e a

administração, visando o desenvolvimento da área. Esses eventos eram realizados todos os anos para comemorar o aniversário de criação da unidade de conservação, com o objetivo de incentivar a união e preparar os moradores para atender os visitantes da APA, que na época não contava com um Plano de Manejo implantado.

Júlia foi uma grande parceira da Ecoa, participando ativamente de diversos projetos desenvolvidos na APA Baía Negra. Além disso, desde 2018 fazia parte da Rede de Mulheres Produtoras do Cerrado e Pantanal (CerraPan) (Aristides, 2022).

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 Pantanal significa tudo para mim, talvez eu não consiga viver sem esse contato com a natureza. E se eu puder ajudar a cuidar do que tem aqui, com carinho né, vou continuar fazendo porque gosto (Aristides, 2022).

Dona Virgínia conta que a APA é seu sonho. Falar sobre a Área de Preservação Ambiental e sobre o Pantanal traz brilho aos seus olhos. Ela é clara em dizer “meu Pantanal”, demonstrando o sentimento de dono (Jornal Capital do Pantanal, 2022).

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.

Apesar dos desafios enfrentados, a ribeirinha dizia se sentir responsável por animar os outros moradores da comunidade, por fazer todos persistirem (Aristides, 2022).

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”.

Júlia era a síntese da potência pantaneira. Tratava-se de uma mulher de fibra, exemplo da força das comunidades tradicionais, que lutava todos os dias por aquilo que acreditava (Aristides, 2022).

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 às 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.

Embora a APA seja carente de infraestrutura básica como saneamento, iluminação pública na estrada, falta de água encanada, esgoto ou coleta de resíduos sólidos, transporte público, espaço de recreação para a comunidade, representando aspectos negativos da região, a área se caracteriza como um importante território que dispõe de vasta riqueza ecológica, arqueológica e paisagística (PML, 2016), além do potencial cultural da comunidade, que possui saberes e habilidades tradicionais de sua biodiversidade, a relação de respeito entre a comunidade e a natureza favorece a conservação ambiental, sem a destruição dos recursos naturais, possibilitando uma gestão sustentável (Melo et al., 2022).

É muito triste ver uma parte da sua vida, do seu habitat, sendo devorado. O fogo vem em uma proporção que destrói tudo (Gshow, 2021).

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 segue 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender o estilo de liderança social feminina na APA Baía Negra a partir da análise de documentos que contém informações sobre a trajetória dessas líderes. Com o método de pesquisa utilizado foi possível obter essas informações, foi possível perceber que existe à disposição uma quantidade maior de dados a respeito da líder 1 do que das demais, isso em decorrência do tempo que essa mulher atuou na liderança social e por conta da maior visibilidade que obtinha.

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.

Por fim, o estudo poderia ser expandido para mais unidades de conservação ou centros sociais que dispõem de lideranças femininas, expandindo a visão a respeito desse estilo de liderar, seja por meio da avaliação das mudanças ocorridas no decorrer do trabalho dessas mulheres ou até mesmo da visão que os liderados possuem sobre as líderes.

6 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.

ABRAHÃO, J.; VIEL, P. Liderança Feminina: O espectro da masculinização das mulheres e os desafios da desigualdade de gênero em posições de poder. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Intercon, 41., 2018, São Paulo. **Anais** [...] Joinville- SC, 2018. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0974-1.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

ALMEIDA, Ricardo; HAYASHI, Carlos Roberto Massao. Capacidade de organização social em enfrentamentos socioambientais. **Revista Katálysis**, 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.

ARAÚJO, I. M. S.; HEBER, F.; BATISTA, K. Mulheres no comando: características e singularidades da gestão executiva feminina. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 73-98, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108634>. Acesso em: 1 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://eco.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.

BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 2-14, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>. Acesso em 27 abr. 2023.

CÂNDIDO, A. P.; NUNES, D. S. A importância da liderança feminina nas empresas. **Prospectus**, v. 3, n. 1, p. 98-110, 2021. Disponível em: <https://prospectus.fatecitapira.edu.br/index.php/pst/article/view/62>. Acesso em: 9 abr. 2023.

CARDOSO, M.; FERNANDES, G.A.A.L. A liderança feminina na agenda sustentável. **Revista GV Executivo**. São Paulo, v. 21, n, p. 12-26, jan./mar. 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/85511/>. Acesso em: 29 mar. 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%A9aKozakaDaEncarna%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.

FÉLIX, Bruno; RAMOS, Amanda Marques. Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 71-89, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267168006/331267168006.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2023.

FRANCISCO, I.A.; RICCI, L.; RODRIGUES, L. S. LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS: desafios e percepções. **Revista Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 501-513, 2022. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1552> . Acesso em: 10 abr. 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.

GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1 ed. Barueri [SP]: Atlas, 2021.

HÜBNER, D. L. M. **Em (poder) amento das mulheres líderes no contexto do estado do Rio Grande do Sul: história de vida e ações**. 2018. 151 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, 2018. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/5775>. Acesso em: 5 mai. 2023.

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

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 18, p. 406-423, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Acesso em: 26 mar. 2023.

MORADORES comemoram quatro 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.

MOREIRA, Ana Luiza Alves Accioly Lins. **A contribuição da liderança comunitária para adoção de tecnologia social**: um estudo em Associações Rurais no Município de Pombos-PE. 2019. 93 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8466>. Acesso em: 26 abr. 2023.

NUNES, K. K.; DE LIMA, A. P. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela economia 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.

PAES, A., SILVA, A., CAMPELO, A., & DUTRA, J. (2021). Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021. Disponível em: https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2021/01/10_v1-1.pdf. Acesso em: 25 abr. 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. **ENCICLOPÉDIA 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, A. R. A. .; SILVA, R. T.; BARBOSA, F. L. S. .; LOURENÇO, M. B. liderança e inteligência emocional: sentidos do exercício da liderança por mulheres do assentamento Marrecas, SJ-PI. **Research, Society and Development**. [S. l.], v. 10, n. 8, p. e8810816618, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16618> . Acesso em: 30 mar. 2023.

SILVA, E. N. Gênero e comunidade: olhares sobre a liderança de mulheres em espaços comunitários. **Revista Científica UMC**, v. 5, n. 3, 2020. Disponível em: <http://seer.umc.br/index.php/revistaumc/article/viewFile/1486/938>. Acesso em: 14 nov. 2023.

SILVA, Maria Rosalia Ribeiro. Mulheres no comando: uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. Rondonópolis, v. 4, n. 3, p. 147-169, set./dez. 2020. **Revista Estudos e Pesquisa em Administração**. 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.

SNUC – **Sistema Nacional de Unidades de Conservação**; Lei 9.985 de 18 de junho de 2000; Ministério do Meio Ambiente.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 57-76, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/38161>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SOUSA, Gesiane. Moradores da APA Baía Negra são certificados no curso de piloto. **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.

SOUZA, L. C. A.; PORTO, R. M.; SILVA, M. T. A. Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto: metáforas que revelam a trajetória de executivas brasileiras em cargo de liderança. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v.21, n.1, p.10-28, jan./mar. 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70388/muro-de-concreto--teto-de-vidro-e-labirinto--metaforas-que-revelam-a-trajetoria-de-executivas-brasileiras-em-cargos-de-lideranca/i/pt-br>. Acesso em: 27 de mar. 2023.

SPRICIGO, Cristiane. GESTÃO EMPRESARIAL E ASCENSÃO FEMININA: estudo de caso numa empresa da região sul do Brasil. 2017. II **Seminário Nacional de Serviço Social, Trabalho e Políticas Sociais**, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/180489>. Acesso em: 5 de mai. 2023.

TAVEIRA, M. P. A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo. **PQDT-Global**, 2018. Disponível em:

<https://www.proquest.com/openview/ee7b5e5ee05ce05ba32e75ffe5a723ea/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 30 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.

VIEIRA, R. A. J. **Lideranças femininas: os desafios enfrentados pelas mulheres em sua trajetória profissional**. 2022. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração Milton Campos, Nova Lima, 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/30258>. Acesso em: 5 mai. 2023.

ZEPPEFELD, G.; DOS SANTOS, A. S.; LAURINI, M. M. Análise dos estilos de liderança: uma pesquisa sobre a percepção de acadêmicos do curso de administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 188-210, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e91312>. Acesso em: 25 abr. 2023.