



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



O SER MULHER NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS ATUANTES EM MARIANA - MG

KÁTIA REGINA PINHEIRO MENDES

MARIANA

2024

KÁTIA REGINA PINHEIRO MENDES

**O SER MULHER NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E
PEQUENOS NEGÓCIOS ATUANTES EM MARIANA - MG**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava

MARIANA

2024

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M538s Mendes, Katia Regina Pinheiro.

O ser mulher na gestão estratégica de micro e pequenos negócios atuantes em Mariana MG. [manuscrito] / Katia Regina Pinheiro Mendes. - 2024.

38 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Gestão da qualidade total. 2. Mulheres - Emprego. 3. Mulheres - Identidade. 4. Planejamento empresarial. I. Boava, Fernanda Maria Felício Macedo. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 364.65-055.2

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter de Sousa-Bibliotecário Coord. ICSA/UFOP-
CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Kátia Regina Pinheiro Mendes

O ser mulher na gestão estratégica de micro e pequenos negócios atuantes em Mariana - MG

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 21 de fevereiro de 2024.

Membros da banca

Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Orientadora Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Carolina Machado Saraiva - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Ana Flávia Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto

Fernanda Maria Felício Macedo Boava, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 29/02/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Maria Felício Macedo Boava, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 28/02/2024, às 15:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0675316** e o código CRC **FFA4FDBB**.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as mulheres que de certa
forma contribuíram para ele se tornar real.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me conduzir até aqui.

Um agradecimento muito especial á minha orientadora que topou o desafio e que foi maravilhosa em todas as etapas do desenvolvimento do trabalho, me deu suporte, apoio, não soltou minha mão em nenhum momento...Fernanda você é incrível, muito obrigada!!

Agradeço ao meu pai pelo incentivo, por sempre me fazer acreditar que sou capaz de ir além.

As minhas colegas de turma que se tornaram amigas paara a vida, Késsia e Julie, por sempre me darem o suporte certo na hora certa.

Aos excelentes professores que tive o privilégio de ser aluna trocar experiências, adquirir conhecimentos e principalmente usufruir do potencial que uma universidade pública pode oferecer.

E, um agradecimento muito especial, aos meus filhos e ao meu marido que não mediram esforços para que eu chegasse até aqui, e fizeram o possível e o impossível para que a trajetória fosse, ainda que cheia de obstáculos, prazerosa e de sucesso!

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Roteiro de entrevista semiestruturado.....	15
Quadro 2 – Perfil das Mulheres e área de atuação das organizações por elas gerenciadas.....	16
Quadro 3 – Unidade Temática 1	18
Quadro 4 – Unidade Temática 2	19
Quadro 5 – Unidade Temática 3	20
Quadro 6 – Unidade Temática 4	22
Quadro 7 – Unidade Temática 5	24
Quadro 8 – Unidades categorizadas e número de entrevistas identificadas.....	26
Figura 1 – Estrutura da Estratégia como Prática Social.....	13
Figura 2 – Mapa interpretativo do ser mulher na gestão estratégica	27
Figura 3 – O ser mulher na gestão estratégica como prática social	28

RESUMO

Na sociedade contemporânea, a mulher passa a atuar na esfera pública trabalhando fora do ambiente doméstico, ação realizada em outras épocas, apenas por homens. Todavia, esse movimento de conquista do espaço feminino no ambiente organizacional se faz de forma gradual com poucas mulheres atuando como gestoras estratégicas. Desse modo, a presente pesquisa visa investigar as dimensões do ser mulher no contexto da gestão estratégica de micro e pequenas organizações atuantes em Mariana-MG. Para isso, utiliza-se uma abordagem metodológica qualitativa, que orienta a realização de entrevistas semiestruturadas para coleta de dados junto a 10 mulheres gestoras de empreendimentos de menor porte nessa localidade. Para a análise de dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Como resultado a participação das mulheres na administração estratégica de micro e pequenas empresas em Mariana não apenas desafia concepções tradicionais de gênero, mas também promove o desenvolvimento de práticas organizacionais focada no cotidiano das organizações e relações pessoais.

Palavras-chave: Gênero. Ser Mulher. Gestão Estratégica. Micro e Pequenas Organizações.

ABSTRACT

In contemporary society, women begin to act in the public sphere working outside the domestic environment, an action carried out in other times, only by men. However, this movement to conquer female space in the organizational environment is done gradually with few women acting as strategic managers. Therefore, this research aims to investigate the dimensions of being a woman in the context of strategic management of micro and small organizations operating in Mariana-MG. To achieve this, a qualitative methodological approach is used, which guides the carrying out of semi-structured interviews to collect data from 10 women managers of smaller enterprises in this location. For data analysis, the content analysis technique was used. As a result, women's participation in the strategic management of micro and small businesses in Mariana not only challenges traditional conceptions of gender, but also promotes the development of organizational practices focused on the daily lives of organizations and personal relationships.

Keywords: Gender. Be woman. Strategic management. Micro and Small Organizations.

SUMÁRIO

1.	7
INTRODUÇÃO.....	
2. GÊNERO NA ORGANIZAÇÕES.....	9
3. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	12
4.	14
METODOLOGIA.....	
4.1 Delineamento.....	14
4.2 Processo de coleta de dados	15
4.3 Técnica de análise de dados	17
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	17
5.2 Apresentação das Categorias de Análise.....	17
5.2 Análise conjunta das Categorias.....	25
6. CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS	32
BIBLIOGRÁFICAS.....	

1. INTRODUÇÃO

As mulheres, na atualidade, conquistaram espaço no mercado de trabalho, desenvolvendo ações para além do exclusivo cuidado do lar e exercício da maternidade. No entanto, ainda sobre os ditames de uma sociedade patriarcal a mulher encontra obstáculos em se estabelecer como gestora estratégica em cargos de nível hierárquico mais elevado. O patriarcado, nos dizeres de Silva (2019), representa um sistema de dominação dos homens sobre as mulheres, as oprimindo não somente na esfera familiar, mas compondo a dinâmica social como um todo, estando enraizado na cultura e cotidiano de homens e mulheres individualmente e, enquanto, categorias sociais.

Nesse contexto patriarcal, Feitosa e Albuquerque (2019), ponderam que é possível notar uma melhoria no mercado de trabalho na parte de reconhecer a presença e o potencial feminino, mas ainda há necessidade de evolução, principalmente, quando se foca na variável liderança.

Segundo Tonelli, Carvalho e Texeira (2023), estudos mostram que as mulheres ainda são minoria na gestão das organizações em todo o mundo, ocupando mundialmente menos de 5% das posições de liderança das grandes empresas. No Brasil, segundo Laporta (2019) as mulheres ocupavam cerca de 25% de cargos de liderança, ou seja, de maior nível hierárquico.

Desse modo, as mulheres ainda estão em menor presença no tocante a tomada de decisão estratégica intrínseca a cargos de liderança e de maior nível hierárquico. Com isso, o planejamento e futuro das organizações permanece dominado pela estrutura patriarcal explicitada acima.

Na gestão estratégica, objetiva-se antecipar ações futuras das organizações. Através dessa função administrativa, pretende-se estabelecer os objetivos e definir os meios e recursos para conseguir lograr êxito ao alcançá-los (Almeida e Oliveira, 2020). Por conseguinte, homens tomam decisões e mulheres os obedecem no ambiente organizacional, tal como era ou ainda é em ambiente doméstico.

Assim, o presente trabalho objetiva relacionar gênero e estratégia, visando desvelar o ser mulher na gestão estratégica de organizações de micro e pequeno porte atuantes em Mariana-MG. Com isso, visa-se compreender as dimensões envolvidas na realidade de mulheres que estão responsáveis pela estratégia dessas organizações, já que poucas conseguem essa posição. Ou seja, como o ser mulher reflete na gestão estratégica de micro e pequenas organizações atuantes em Mariana-MG consiste no problema de pesquisa.

Vale pontuar, então, que pretende-se conhecer o ser mulher e seus desdobramentos em ambientes organizacionais, no qual a mesma é agente principal e conduz o destino estratégico das organizações.

Para isso, foi realizada uma pesquisa aplicada de caráter qualitativo, com o desenvolvimento de entrevistas com dez gestoras de micro e pequenas empresas, visando analisar todo o processo e a visão das gestoras das organizações acerca do ser mulher e sua implicação junto a prática estratégica. A opção por empresas na região de Mariana se deve à conveniência da pesquisadora no acesso aos dados, que uma vez coletados, foram interpretados via técnica de análise de conteúdo embasada na realização de uma revisão de literatura acerca de gênero e estratégia. Nessa revisão acerca de estratégia emerge que a abordagem com viés sociológico que mais permite a aproximação da temática com as questões de gênero se processa na concepção de gestão estratégica enquanto prática social.

No mais, estudar gênero, estratégia no âmbito de micro e pequenas empresas em Mariana, Minas Gerais se faz relevante pela atividade econômica ser marcada por um rico contexto histórico, conservador, cultural e de dependência econômica da mineração. Segundo Silva (2019), Mariana-MG é dependente economicamente da mineração e do modo de vida minerador com costumes arcaicos e tradicionais em uma “teia de dependência” que se manifesta nas múltiplas relações entre a atividade e o desenvolvimento local ao longo do tempo.

Logo, o ser mulher gestora que promove a prática estratégica em pequenas organizações em Mariana-MG se estabelece sobre um contexto de enfrentamento de dependência e magnitude social da mineração e da forte ligação que essa estabelece com o conservadorismo aliado ao patriarcado na submissão da mulher.

Dessa maneira, inclusão das mulheres no mundo dos negócios, embora tenha avançado consideravelmente nas últimas décadas, ainda enfrenta desafios e estereótipos de gênero enraizados na sociedade. É fundamental considerar que a presença de mulheres na gestão estratégica de micro e pequenos negócios não apenas promove a igualdade de gênero, mas também pode contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável de uma região.

Portanto, espera-se com essa investigação descortinar o ser mulher e seu reflexo na prática social estratégica podendo estimular em Mariana-MG, contexto marcado pelo modo de vida conservador e minerador, o repensar das relações e papéis de gênero socialmente impostos, a geração de empregos, renda, dinamismo econômico e valorização da figura feminina na tomada de decisão.

2. GÊNERO NA ORGANIZAÇÕES

A Revolução Industrial no século XVIII ocasiona o surgimento de um novo contexto econômico com o crescimento fabril e a demanda por trabalhadores. Desde essa época, o trabalho feminino externo ao doméstico foi nascendo como desqualificado e sem valor (Araújo e Fahd, 2022).

Por conseguinte, a distinção do gênero, no decorrer da história, fez com que a mulher fosse vista como inferior em relação ao homem, devendo ser submissa a esse somente por ser do sexo feminino (Costa, 2021).

Assim, para compreensão do conceito de gênero é fundamental entender as distinções entre os sexos, constituindo um elemento crucial para identificar dinâmicas de poder (Scott, 1990). Nesse âmbito, Lauretis (1987), questiona a ênfase nas diferenças sexuais, dando prioridade às representações dos sexos por meio da compreensão das relações sociais.

Dessa forma, o gênero é concebido como um conceito problemático e aberto; para alguns, é uma desvinculação das relações sociais baseadas em características naturais, como ser homem/ser mulher; enquanto para outros, é uma desconexão de relações naturalizadas, emergindo através de influências culturais e poderes, transcendendo uma simples referência ao sexo (Castro e Lavinias, 1992).

Por meio de uma perspectiva de gênero, os processos sociais e individuais de conquista de identidade de gênero são importantes pontos de partida para se enfrentar a ideia de que mulheres e homens são naturalmente atrelados a certas tarefas e que aspectos biológicos, ser homem ou mulher, não devem definir quem deve fazer o quê.

O processo de mudanças e quebra de paradigmas em relação às identidades feminina e masculina ganha destaque a cada dia, desperta discussões e faz alterações na vida das pessoas, nos grupos familiares, e principalmente dentro do mercado de trabalho e da sociedade (Thimóteo; Zampier; Stefano, 2015).

Assim, os estudos relacionados à gênero vêm valorizar a diferença, ressaltar a igualdade de oportunidades e colocar em xeque as relações de poder, entendendo que o exercício da autoridade masculina é tão absoluto que muitas mulheres o têm como natural, sendo que a autoridade é um comportamento que se aprende, um prêmio, uma conquista autocrática, concedida ou apoderada (Macêdo; Macêdo, 2004).

Portanto, nota-se que a sociedade atribui a homens e mulheres funções específicas

laborais de acordo com seu sexo e, conseqüente, gênero, construção social esperada para cada sexo. Desse modo, tem-se o conceito de divisão sexual do trabalho.

Essa divisão resulta no fato que interpretações de natureza biológica relevantes requerem a segregação de tarefas com base no gênero, alegando que a diferenciação entre atividades masculinas e femininas seria resultado de características derivadas da "natureza" dos homens e das mulheres. O homem, concebido como o provedor da família, era destinado ao trabalho de produção, enquanto a mulher era atribuída ao trabalho de reprodução, o que estabelecia uma distinção entre esfera pública (masculina) e esfera privada (feminina) (Stancki, 2003).

Biroli e Quintela (2020) pontuam como os princípios que orientam divisão de gênero, nomeadamente a separação entre os trabalhos de homens e mulheres e a posição que atribui maior valor social aos trabalhos masculinos, criam uma dualidade entre a esfera pública e a doméstica. Especial atenção é dada à relação entre a divisão sexual do trabalho e a participação das mulheres na política, uma esfera ainda predominantemente masculina. Os conceitos de consubstancialidade e coextensividade são essenciais para esta análise, assim como a visão dos autores de que as mudanças nas relações interpessoais não conduzem necessariamente a processos de emancipação, os quais, por sua vez, são necessariamente coletivos.

Já Aguilera e Bisneto (2023) citam, que em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) distribuiu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), incluindo a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres como metas essenciais. No entanto, face à atual abordagem neoliberal, que mantém a segregação entre sexos no mercado de trabalho, as lutas das mulheres por melhores condições tanto no âmbito produtivo quanto no reprodutivo são frequentemente negligenciadas.

Tem-se ainda o estudo de Costa e Soares (2022) que aborda a influência da divisão de gênero no trabalho das mulheres e os desafios que isso cria para alcançar a igualdade no mercado. A pesquisa se concentrou em responder à pergunta de como o patriarcado, o conservadorismo e a divisão de trabalho com base no gênero impedem que as mulheres alcancem independência em suas carreiras. A hipótese inicial é que as normas sociais levam as mulheres a fazer um esforço extra para permanecer em locais de trabalho com mais oportunidades devido à divisão de gênero, o que perpetua a desigualdade. Os resultados mostraram que a evolução das mulheres no mercado de trabalho permitiu que elas ocupassem posições que antes eram consideradas exclusivamente masculinas.

Assim, em um cenário de divisão sexual do trabalho, no qual a mulher é o sexo secundário, Vilela (2020) aponta que a questão da igualdade de gênero apresenta desafios em

vários níveis dentro das organizações, incluindo uma notável disparidade na representação das mulheres em posições de liderança e coordenação de equipes.

Segundo Bordieu (2007), historicamente o poder está relacionado ao homem, fazendo com que as mulheres tenham uma certa dificuldade em adquiri-lo. Com isso, alcançar a igualdade, e o empoderamento se torna muito mais difícil, ficando atrelado à aprovação dos gestores masculinos que inibem a autonomia e não facilitam em nada as questões relacionadas ao empoderamento.

A grande dominação masculina está constantemente presente nas organizações, não se manifestando em todas elas, e a mudança social da mulher é um fenômeno ainda em desenvolvimento nas relações de gênero (Menezes, 2013).

Nesse contexto de dificuldades estruturais para chegar em cargos de tomada de decisão, Bandeira et al., (2021) citam que muitas mulheres, confrontadas com a precariedade dos espaços profissionais onde podem exercer a sua força de trabalho e a crescente desigualdade, canalizam os seus conhecimentos para atividades autônomas.

De Sales e Farias (2022) analisaram a gestão feminina no mercado de trabalho, especificamente, na empresa Maria Pinheiro, administrada por mulheres. Os resultados do estudo revelaram que, embora as administradoras da empresa tenham enfrentado o preconceito de gênero no início, 100% delas afirmaram não ter sofrido preconceito, posteriormente, por provarem sua competência. Isso sugere uma tendência de maior reconhecimento do potencial das mulheres no meio empresarial. Além disso, os colaboradores tiveram uma visão positiva da administração da empresa, com mais de 50% deles considerando-a excelente. Eles também avaliaram positivamente o clima organizacional.

Logo, a falta de espaço para a gestão de mulheres em cargos elevados em organizações já consolidadas faz com que as mesmas caminhem para a prática de atividades em que elas tem o controle, muitas vezes, abrindo o próprio negócio para poder tomar as decisões estratégicas referente ao mesmo.

Assim, a seguir discute-se brevemente a gestão estratégica presente no processo de tomada de decisão inerente a gestão de uma organização.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA

Os princípios subjacentes aos conceitos de estratégia adotados pelas organizações têm suas raízes na área militar. Assim, o conceito de estratégia é interpretado de maneira variada em diferentes contextos, abrangendo tanto a esfera teórica da academia quanto a aplicação prática em organizações. Com o tempo, este conceito evoluiu na ciência da administração, não existindo uma única definição precisa e definitiva para estratégia (Neis e Pereira, 2015).

Segundo Ansoff (1977), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Já, Miles e Snow (1978) puderam que as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estável na busca de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração.

E, Porter (1986) afirma que a estratégia consiste em ações que permitem a empresa encontrar um posicionamento de mercado diferenciado que lhe garante vantagem competitiva.

Assim, observa-se que ao longo do tempo, houve uma ampliação da perspectiva do conceito de estratégia, que passou a ocupar um lugar significativo no contexto organizacional. As organizações passaram a adotar esse termo como uma forma de resposta às influências do ambiente externo (Ferreira, 2007).

A gestão estratégica envolve, desse modo, a supervisão e análise dos ativos de uma organização, juntamente com a utilização de uma variedade de ferramentas para aprimorar o processo de tomada de decisão, abrangendo um conjunto de elementos que engloba metas e estratégias de ação para alcançar, uma avaliação da organização, uma análise de mercado, uma previsão de diferentes cenários e outras informações relevantes (Pereira, 2009).

Dessa maneira, tem-se que a gestão estratégica lida com as influências primárias sobre as forças competitivas definidas por Porter (1986), que são o poder de negociação de clientes e fornecedores, o poder de competição dos concorrentes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. Essas influências se manifestam, principalmente, no ambiente próximo à organização.

No entanto, a gestão estratégica também aborda, em um estágio anterior, as variáveis do ambiente geral, que abrangem fatores macroeconômicos, sociais, políticos, demográficos, científicos, tecnológicos, entre outros, que estão um pouco mais distantes das operações diárias da empresa (Mintzberg e Quin, 2001).

E, considerando o contexto da prática da gestão estratégica em micro e pequenas organizações necessário se faz destacar a existência do campo de estudos da estratégia como

prática. Nessa linha, a estratégia em organizações de menor porte é realizada de forma cotidiana e informal, estando ligada ao pensamento e ação do gestor sujeito que pensa a estratégia e a executa junto aos seus subordinados com uma ação social.

Nos dizeres de Brandt *et al.* (2017, p.1), a estratégia como prática social consiste “em todas as atividades da organização, a práxis é a forma como essas práticas são realizadas e os praticantes são os sujeitos que as executam”.

O estudo dessa linha acerca da prática mais informal de estratégia em organizações de menor porte, já vem sendo estudado por décadas, principalmente por autores como Whittington (2006) e Jarzabkowski(2004).

Whittington (2006) aponta que são três os conceitos da teoria na prática. Práxis que incorpora o tipo de ação do homem. Prática que consite na maneira de pensar e agir do sujeito resultando em um padrão para a criação de estratégia dentro de uma organização. Praticantes que é a soma entre a práxis e a prática definido se a estratégia foi ou não definitiva.



Figura 1: Estrutura da Estratégia como Prática Social
Fonte: Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007).

Nesse sentido, na percepção de estratégia como prática não existem gaps entre o pensamento e ação, a elaboração e implantação de estratégias, pois esses são simultâneos no movimento coletivo da gestão de organizações (Jarzabkowski, 2005).

Para Cunha *et. al* (2023) a estratégia como prática representa uma nova forma de como devem ser efetuados os estudos em estratégia, permitindo um olhar mais sociológico e

direcionado as necessidades do ser humano, nas suas interações sociais e nas suas conexões sociais existentes. Essa abordagem estabelece conexões entre os protagonistas da estratégia e os executores da mesma.

Portanto, um caminho para analisar a gestão estratégica considerando questões de gênero passa pela compreensão da gestão estratégica na concepção sociológica de estratégia como prática social, uma vez que será possível contemplar o ser mulher enquanto estrategista (praticante) que realiza uma praxis, fundamentada em uma prática.

Dando continuidade, na sequência, descreve-se a trajetória de pesquisa empregada.

4. METODOLOGIA

4.1 Delineamento

A presente pesquisa apresenta cunho qualitativo. A abordagem qualitativa busca reunir evidências a partir de elementos verbais e visuais para obter uma compreensão aprofundada de um evento (Cardoso, Oliveira e Ghelli, 2021).

A investigação possui ainda um caráter essencialmente descritivo, e como o próprio nome sugere, tem a finalidade de retratar a realidade tal como ela se apresenta. Além disso, seu objetivo principal é fornecer uma descrição minuciosa de uma determinada situação, oferecendo uma visão abrangente e clara das características de um indivíduo, grupo ou contexto específico. Sua intenção é observar e registrar as características sem se aprofundar em análises mais complexas ou na exploração das causas subjacentes. Essa abordagem visa coletar informações objetivas e detalhadas sobre o objeto de estudo, resultando em uma representação precisa da realidade investigada. Essa metodologia é valiosa para estabelecer uma base sólida para estudos subsequentes e fornecer uma compreensão global das características observadas (Pedroso et al., 2017).

Finalmente, para abordar a análise teórica sobre o tema em pauta, foi realizada uma breve revisão bibliográfica acerca de gênero e gestão estratégica. Essa abordagem, comumente empregada em ambientes acadêmicos, visa aprimorar e inovar o conhecimento por meio da investigação científica e análise de trabalhos anteriormente publicados (Sousa, Oliveira e Alves, 2021).

Traçado o delineamento da pesquisa, tem-se a descrição do processo de coleta de dados.

4.2 Processo de coleta de dados

A coleta de dados envolveu a integração de todas as informações coletadas para resolver o problema abordado no início da pesquisa, o ser mulher na gestão estratégica de micro e pequenos empreendimentos atuantes em Mariana-MG.

Para isso, foram realizadas entrevistas de caráter semiestruturado. Essas entrevistas são mais flexíveis, permitindo que o pesquisador faça perguntas com base em um roteiro predefinido, mas de forma mais informal e descontraída. Além disso, durante a entrevista, novas perguntas podem surgir. Isso proporciona ao entrevistado a oportunidade de compartilhar suas experiências relacionadas ao tema central proposto pelo pesquisador (Lima et al., 1999).

Triviños (1992) demonstra que, em uma entrevista semiestruturada, o entrevistado tem a oportunidade de expressar suas vivências a partir da questão central apresentada pelo pesquisador. Isso permite respostas naturais e espontâneas, ao mesmo tempo em que enfatiza o papel do entrevistador. Conseqüentemente, uma entrevista semiestruturada possibilita a compreensão das opiniões dos participantes sobre suas experiências, vidas e objetivos, facilitando a identificação dos significados que eles associaram aos eventos investigados na pesquisa.

Sendo assim, elaborou-se um roteiro semiestruturado composto por oito questões, desenvolvido junto as mulheres gestoras no período de julho a outubro de 2023, conforme segue:

Quadro 1: Roteiro de entrevista semiestruturado

01	Descreva os aspectos que considera mais significativos em sua história de vida profissional.
02	Comente como foi o processo de gerir um negócio, destacando os motivos e as expectativas relacionadas a essa ação.
03	Você se considera uma líder? Aponte as principais vivências relacionadas à gestão do seu empreendimento que apontam isso.
04	Para você, o ser mulher interfere no processo de gerir o empreendimento?
05	Você já enfrentou alguma barreira em seu processo de gestão do negócio relacionado a ser mulher? Em caso afirmativo, quais atitudes suas contribuíram ou tem contribuído para enfrentá-las?
06	Comente sua relação com os demais empresários (as) da cidade enquanto mulher gestora, bem como com os seus funcionários (as) e clientes.
07	Como você se avalia enquanto gestora da organização? Cite os pontos fortes e fracos de sua administração.
08	Fale sobre as suas perspectivas para o futuro enquanto gestora.

Fonte: Elaborado pela própria autora

Nesse sentido, foram desenvolvidas dez entrevistas com mulheres gestoras de micro e pequenas empresas, em diferentes seguimentos de mercado, em Mariana – MG, visando descortinar suas percepções, vivências e experiências profissionais, de modo a tornar possível uma análise mais aprofundada sobre o tema ora proposto.

No quadro 2, tem-se as áreas de atuação dos negócios geridos pelas mulheres entrevistadas, bem como, características gerais das mesmas. A ordem de apresentação e codificação descrita no quadro obedece a de realização das entrevistas, sendo que cada mulher gestora foi codificada, em M1, M2 e, assim, sucessivamente.

Quadro 2: Perfil das Mulheres sujeitos de pesquisa e área de atuação das organizações por elas gerenciadas.

	Idade	Formação Profissional	Área de atuação
M1	40	Engenheira de Segurança do Trabalho	Comércio varejista de EPI's
M2	42	Engenheira de Meio Ambiente	Prestação de serviços em segurança e meio ambiente
M3	29	Ensino Médio Completo	Prestação de serviços de tratamento capilar
M4	31	Engenheira Elétrica	Comércio varejista de doces
M5	28	Administração de Empresas	Comércio varejista de doces
M6	52	Ensino Médio Completo	Comércio varejista de roupas íntimas
M7	30	Administração de Empresas	Comércio varejista de maquiagem e acessórios
M8	26	Ensino Médio Completo	Prestação de serviços relacionado à estética
M9	49	Técnica em Enfermagem	Prestação de serviços na área da saúde
M10	33	Fisioterapeuta	Prestação de serviços na área da saúde

Fonte: Sistematizado pela autora (2023)

Destaca-se que as áreas dos negócios gerenciados pelas mulheres entrevistadas se distancia, em sua maioria, de atividades diretamente relacionadas a mineração, cuja dependência caracteriza a cidade de Mariana-MG para fins econômicos e estruturais. Conforme defendido por Silva (2019), Mariana-MG vive em uma “teia de dependência” da mineração que reforça o modo de vida minerador nas relações sociais, sendo esse modo um mantenedor da sociedade patriarcal que não permite as mulheres emergirem a cargos de poder e tomada de decisão.

Para finalizar a coleta de dados, empregou-se a técnica de saturação. Essa abordagem visa determinar o momento em que não há novidade na coleta de dados, identificando a presença de redundância ou reprodução nos dados coletados. Nesse método, o número de participantes é estabelecido de forma pragmática, e a inclusão de novos participantes é interrompida quando suas contribuições deixam de acrescentar de maneira significativa ao material já coletado, não contribuindo para o aprimoramento da reflexão teórica baseada nos dados já obtidos (Falqueto, Hoffmann e Farias, 2018).

4.3 Técnica de análise de dados

A metodologia empregada para analisar os dados foi a técnica de análise de conteúdo,

proposta por Bardin (2011). Essa técnica é composta por três fases distintas: a primeira é uma pré-análise, que visa a organização da análise de conteúdo, permitindo determinar quais elementos serão utilizados e se é necessário buscar informações adicionais. A segunda fase compreende a exploração do material, na qual é necessário realizar o recorte do tema, identificando palavras-chave, objetos de estudo e eventos relevantes, conforme o próprio nome sugerido, explorando o material em profundidade. Por fim, a terceira fase engloba o tratamento e a interpretação dos resultados obtidos, envolvendo uma interpretação cuidadosa e controlada dos dados da pesquisa (Bardin, 2011).

Logo, a análise de conteúdo é uma técnica utilizada para extrair informações de um texto específico, levando em consideração o contexto social, de forma imparcial. A validade da análise de conteúdo não se baseia em uma interpretação "verdadeira" do texto, mas sim em sua fundamentação nos materiais de pesquisa, sua congruência com a teoria aplicada pelo pesquisador e alinhamento com os objetivos da pesquisa. Diferentes interpretações podem surgir a partir de um conjunto de textos, dependendo dos preconceitos presentes neles (Cardoso, Oliveira e Ghelli, 2021).

Na sequencia , tem-se a analise dos dados efetuada segundo os procedimentos metodológicos descritos acima.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

5.1 Apresentação das Categorias de Análise

A análise de conteúdo do material coletado junto a dez mulheres gestoras de pequenos empreendimentos atuantes em Mariana MG desvelou 5 unidades temáticas sendo essas: Vivências do ser mulher na gestão, Estereótipo de gênero e a produção de barreiras na gestão, Acúmulo de esferas pública e privada da mulher como sobrecarga na gestão, Gestão estratégica como prática cotidiana e Gestão estratégica como empoderamento feminino.

Quadro 3: Unidade Temática 1

Unidade Temática 1: Vivências do ser mulher na gestão	
M01	“Iniciei minha trajetória profissional em um ambiente extremamente difícil e era necessário me reafirmar a todo o instante. Com o passar do tempo fui adquirindo o meu espaço e conquistando o mercado de trabalho”.
M02	“A persistência, não desistir no primeiro desafio. Tornar as críticas em oportunidades de desenvolvimento”.
M03	“Vim de família simples, aprender a dar valor nas pequenas coisas que conquistamos, saber que tudo que eu conquistei foi com muita luta, muito choro, até chegar onde cheguei, e saber que tudo que você faz por amor vem em dobro, e jamais acreditar que não é capaz”.
M04	“Quando veio a pandemia, muitos autônomos falindo, procurando oportunidades CLT, e eu ali, tomando a decisão de largar a CLT para empreender <i>full time</i> , dedicando meu tempo à empresa que cresceu tanto numa fase que pro país foi tão complicado, acho que foi um dos momentos mais importantes pra mim e pra empresa”.
M05	“Ter sobrevivido com lojas físicas após a pandemia”.
M06	“Eu comecei como sacoleira, eu tinha 16 anos quando eu comecei vender lingerie, eu levava pra escola para vender lá, só que mais tarde eu precisava trabalhar, para aumentar minha renda, ter meu emprego, fiz o concurso da prefeitura passei, continuei vendendo, eu levava a sacola para o trabalho. Se eu fosse pra escola levava, se fosse para o trabalho levava, onde eu ia a sacola me acompanhava. E, hoje, tenho clientes que já são pais, mães que eu carreguei no colo isso me dá uma alegria tão grande, eles me prestigiam até hoje são amigos, pessoas assim que eu amo.
M07	“Eu sempre gostei muito de bijuteria, então, eu comecei bem pequenininha com as bijuterias comprando. Eu comprava e vendia, comprava e vendia, porque eu não tinha capital de giro e esse primeiro capital quem me emprestou, eu lembro como se fosse hoje, foi meu pai e ele me cobrava juros quando eu não pagava. Claro que eu tenho um privilégio de ter tido pais que conseguiram me dar esse apoio, mas ao mesmo tempo, eles não me deram tudo com facilidade. Eles me ensinaram e me instruíram que eu tenho que pagar, pois se fosse outra pessoa, teria que pagar os juros de qualquer forma, esse foi o aspecto mais interessante”.
M08	“Sempre persistente, procuro sempre me atualizar, a área da estética é muito ampla, então, temos que sempre que estar estudando, pesquisando e procurando o melhor pra oferecer pra minhas clientes.”
M09	“Para estudar, não foi fácil. Fui criada de uma forma simples, em Cachoeira do Brumado, distrito de Mariana. Sou filha de um caminhoneiro e uma artesã”.
M10	“Os aspectos que mais acho importante são a persistência (não desistir mesmo quando as coisas foram difíceis)...”.

Fonte: sistematizada pela autora

As experiências compartilhadas nesta entrevista sobre a vivência do ser mulher na gestão refletem uma jornada marcada pelo sofrimento, determinação e superação. A entrevistada destaca o início desafiador das carreiras profissionais, nas quais a constante afirmação pessoal foi essencial. Ao longo do tempo, elas conquistaram seu espaço no mercado de trabalho, enfatizando a importância da persistência diante dos desafios. São muitas dores físicas e mentais no processo de construção profissional.

Desse modo, as diversas responsabilidades profissionais e sociais impostas às mulheres resultam em cansaço físico e mental (Madalozzo e Blofield, 2017). As mulheres trabalham sempre, com cólicas menstruais, dores físicas e pensamento na família.

Essa categoria temática também destaca a origem humilde da maior parte das colaboradoras e a valorização das pequenas conquistas obtidas com esforço e dedicação. Elas apontam a importância de não desistir diante do primeiro obstáculo, transformando críticas em oportunidades de desenvolvimento.

A pandemia emergiu como um ponto de inflexão na história que levou muitas a se dedicar a um negócio em tempo integral, desafiando a busca por estabilidade no emprego CLT em um momento desafiador para o país. Sobreviver com lojas físicas após a pandemia é destacado como uma realização significativa e bastante ardua pelo aumento das demandas domésticas.

Logo, essa categoria de análise oferece insights valiosos sobre as experiências das mulheres na gestão, destacando características como sofrimento, superação de desafios, resiliência e amor por suas atividades laborais. Cada trajetória é única, refletindo a diversidade de vivências e caminhos percorridos por mulheres em diferentes contextos, mas que se unem em pontos convergentes como o sofrimento e superação de adversidades.

Quadro 4: Unidade Temática 2

Unidade Temática 2: Estereótipo de gênero e a produção de barreiras na gestão	
M01	“Até o presente momento não, mas em minha vida profissional, sim! Sou de uma geração que uma mulher sobressair no ambiente de trabalho era um desafio. Os tempos mudaram e hoje uma mulher empreendedora é normal.”
M02	“Na gestão de negócio ainda não tive uma barreira por ser mulher, mas trabalhando em obras, sim, já que os homens sempre se acham mais espertos e mais fortes que nós mulheres.”
M04	“Já passei, inclusive estou passando por coisas assim. Na obra da loja, um orçamento maior, só porque sou mulher e acham que não entendo do assunto”.
M06	“Não, nunca enfrentei uma barreira não, mas eu acho que nós mulheres ainda sofremos um preconceito. Os homens ainda acham que nós não somos capazes de gerir bem um negócio, eles ainda têm essa mentalidade que empreender ainda é para eles, eu ainda sinto um certo preconceito”.
M09	“Passei por muitas situações que me fizeram pensar em desistir, voltar para a assistência de Enfermagem, teria sido mais fácil”.
M10	“Sim, por ser um meio mais masculino, já quase desisti, mas o amor pela profissão me deu muita força, me agarrei aos estudos e as pessoas que eram referência na minha área. Busquei conforto no processo e não no objetivo final”.

A segunda categoria de análise aponta que o estereótipo de gênero e sua influência na criação de barreiras na gestão apareceram em uma série de perspectivas e experiências significativas das mulheres colaboradoras. As mulheres gestoras pontuam que os estereótipos de gênero arraigados continuam a moldar as dinâmicas organizacionais e afetam as mulheres em posições de liderança, ressaltando a existência de barreiras sistêmicas que impedem o pleno desenvolvimento de seus potenciais.

Com isso, a divisão sexual do trabalho emerge como o pano de fundo das mulheres sofrerem com a desconfiança social em termos da sua tomada de decisão empresarial, algo que é ligado ao homem. Os homens são ensinados a exercer a autoridade, as mulheres diferentemente são ensinadas a obedecer (Macêdo; Macêdo, 2004).

A percepção generalizada de que certas características são atribuídas

predominantemente a um gênero em detrimento do outro foi destacada como um fator que perpetua desigualdades. As entrevistadas compartilharam suas experiências pessoais, evidenciando situações em que estereótipos de gênero influenciaram as decisões de promoção, oportunidades de liderança e o acesso a recursos dentro das organizações.

Além disso, as respostas destacaram a importância de abordar esses estereótipos de maneira proativa, implementando políticas e práticas que promovam a igualdade de gênero e desafiem as normas preestabelecidas. A consciência da necessidade de criar ambientes inclusivos e equitativos emergiu como um consenso entre as mulheres gestoras, indicando um desejo coletivo de superar as barreiras de gênero na gestão.

No entanto, também foi notável a presença de desafios persistentes, com alguns participantes expressando ceticismo em relação à eficácia das medidas propostas por gestoras mulheres. A complexidade do tema e a necessidade de mudanças profundas nas mentalidades e estruturas organizacionais foram comuns nos depoimentos, sinalizando a importância de um compromisso contínuo para superar os estereótipos de gênero e promover ambientes de trabalho mais justos e inclusivos.

Quadro 5: Unidade Temática 3

Unidade Temática 3: Acúmulo de esferas pública e privada da mulher como sobrecarga na gestão	
M01	“Cuidar de pessoas talvez seja o maior desafio, além de se manter no mercado”.
M02	“Nas quantidades de demanda que temos como mulheres, além da empresa, como ser mãe, dona de casa e, além disso, gerir uma empresa. Logo, de uma forma ou de outra nosso desempenho é prejudicado quanto ao homem que não possui tantas obrigações”.
M04	“Eu me vi entre uma decisão muito importante, pois era recém formada em um curso que sempre quis fazer, que era engenharia elétrica, e um dom que foi crescendo dentro de mim, como um sonho de ter minha própria empresa. Foi uma decisão muito difícil, porque eram duas coisas que amava fazer. Quando veio a pandemia, muitos autônomos falindo, procurando oportunidades CLT, e eu ali, tomando a decisão de largar a CLT para empreender full time, dedicando meu tempo à empresa que cresceu tanto numa fase que pro país foi tão complicado, acho que foi um dos momentos mais importantes pra mim e pra empresa”.
M05	“O mais significativo foi ter sobrevivido com lojas físicas após a pandemia”.
M06	“Como eu era sacoleira, precisa ter tempo para atender os clientes, depois que eu me casei e me tornei mãe eu já não tinha mais tempo pra ir na casa das pessoas levar a lingerie, aí quando eu tive meu primeiro filho eu dei um intervalo mas as pessoas ficavam me ligando me pedindo pra voltar, aí dei um intervalo durante a gravidez e o período de amamentação, aí voltei de novo, continuei mas com as pessoas vindo na minha casa, não tinha mais como levar porque eu trabalhava e tinha que cuidar de uma criança, aí já não tinha mais como ir na casa de ninguém, só que todo mundo começou a reclamar comigo, porque já tinha acostumado a me receber para vender, era pessoas que eu atendia a mais de 10, 11 anos já, isso foi me fazendo pensar. Depois eu tive meu segundo filho eu já não queria mais trabalhar de empregada eu achava que eu tendo meu próprio negócio eu teria mais tempo pra ficar com eles que eu poderia fazer meu horário, achei que seria mais flexível só que a gente engana muito quando acha que a gente tendo o próprio negócio que a gente vai conseguir ter mais tempo, isso não existe, o que a gente consegue fazer é se organizar pra ter um tempinho com eles e foi o que eu fiz, quando eles estavam menores. Na parte da manhã como o movimento não era tão grande na loja eu tirava esse tempo pra ficar com eles e início de mês que já era mais apertado já não dava mais pra fazer isso, assim fomos caminhando”.
M07	“Eu sou natural de Belo Horizonte e me mudei pra Mariana. Eu tenho uma irmã deficiente e a minha mãe não tinha muito com quem me deixar na cidade, porque ela não conhecia as pessoas e eu ficava dentro da loja com os funcionários do caixa, ficava mais segura né. Então desde pequenininha realmente eu vivenciei o que é estar presente numa loja, então eu ficava vendo as meninas atenderem, ficava atrás do balcão e eu tinha noção de o que era troco e dinheiro, desde muito pequenininha, como que era o processo da venda, embrulhar, fazer compras porque eu via a minha mãe indo a São Paulo nas fábricas eu até cheguei a acompanhar ela algumas vezes, então foi meio que natural eu continuar no comércio, e com 17 anos foi quando eu abri a minha primeira loja porque eu não queria estudar fora, eu já tinha vindo de um intercâmbio, fora do país e eu não queria fazer faculdade fora de Mariana eu sentiria muita falta do dos meus pais e aí ela me disse: Olha, você pode até não querer estudar fora, mas aí você vai ter que começar arcar com a sua vida e nisso ela tinha do lado da loja dela, um beco que ela vendia colchão, e como a minha mãe não estava conseguindo fazer as entregas do colchão ela me ofereceu esse lado da loja, me cobrava aluguel”.
M09	“Fui técnica de enfermagem por 11 anos. Para conseguir estudar, não foi fácil. Fui criada de uma forma simples, em cachoeira do Brumado, distrito de Mariana. Sou filha de um caminhoneiro e uma artesã”.
M10	“Iniciei sem saber por onde começar, sem entender o que era gerir meu negócio, não tive apoio dos meus pais e familiares. Foi bem difícil e nada veio com facilidade, porém tenho muita esperança e vontade de continuar, estudar, melhorar como pessoa e profissional. Isso cria expectativas firmes e fortes para que eu possa sempre oferecer o melhor serviço aos meus pacientes”.

Na esfera privada, as mulheres são encarregadas da garantia da reprodução social, o que reduz os custos da produção social. Enquanto na esfera pública, elas são submetidas a desvalorização, subordinação, exploração intensificada (como salários baixos) e desprestígio no âmbito produtivo (Cisne, 2012).

Os depoimentos destacam a complexidade e desafios enfrentados pelas mulheres na gestão, revelando um acúmulo significativo de responsabilidades nas esferas pública e privada. O cuidado com pessoas é destacado como um desafio primordial, com a necessidade de conciliar múltiplas demandas, incluindo papel de mãe, dona de casa e gestora de uma empresa.

A sobrecarga é evidente na fala de algumas entrevistadas, que mencionam a dificuldade em equilibrar as responsabilidades da maternidade, trabalho doméstico e a administração de seus negócios. A pandemia também surge como um contexto desafiador, com decisões importantes sendo tomadas, como a escolha de abandonar a segurança do emprego CLT para se dedicar integralmente a um negócio próprio.

Há relatos de superação, como o destaque para a sobrevivência das lojas físicas após a pandemia, evidenciando a resiliência das mulheres diante de adversidades. No entanto, a ilusão de que ter o próprio negócio proporcionaria mais tempo livre é desmitificada, revelando a necessidade de uma organização rigorosa para conseguir conciliar vida profissional e pessoal.

Outras histórias ressaltam a influência do contexto familiar e das experiências de infância na gestão do negócio. A presença precoce no ambiente comercial, seja por necessidade ou escolha, moldou o caminho de algumas mulheres desde a juventude. Além disso, o apoio familiar varia, sendo algumas mulheres impulsionadas por suas histórias de vida e outras enfrentando o desafio sem o respaldo dos pais e familiares.

Em Mariana, se destaca ainda o fato da cidade ser pequena com seus distritos e um perfil conservador que atribui a mulher o cuidado com a casa e filhos. No mais, em empregos que as depoentes ocupavam não viam possibilidade de crescimento vertical e tempo para conciliarem suas demandas. Logo, as empresas da região, em maior parte mineradoras e suas tercerizadas, ainda não contemplam a mulher e suas múltiplas demandas no processo de trabalho e gestão.

Em síntese, as respostas refletem a multiplicidade de desafios, escolhas difíceis e conquistas de mulheres que acumularam a demanda organizacional e doméstica, destacando a importância de compreender a interseção entre as esferas pessoal e profissional para promover um ambiente mais inclusivo e favorável ao desenvolvimento feminino no mundo dos negócios.

Em conjunto, essa categoria temática ilustra a diversidade de experiências e desafios enfrentados por mulheres que precisam equilibrar suas vidas pessoais, profissionais e gestora, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais equitativa e apoio estrutural para mulheres em diferentes contextos.

Unidade Temática 4: Gestão estratégica como prática cotidiana	
M01	“Manter o ambiente sempre harmonioso é o maior desafio. Quando a equipe trabalha feliz, o negócio prospera, então ser um bom líder é uma das principais virtudes de um bom empreendedor”.
M02	“Um dos pontos fortes é a escuta ativa, um ponto fraco é lidar com os conflitos que a organização gera no dia a dia”.
M03	“O forte mesmo é liderar”.
M04	“Gerenciar um negócio é um desafio diário.”
M05	“O sucesso de uma empresa depende de vários fatores e o tempo todos precisamos estar atentos a todos. Enquanto o funcionário faz parte da empresa precisamos investir em treinamentos e feedbacks contínuos para que ele se mantenha motivado na equipe. Muitas vezes temos que intervir em problemas entre as pessoas da equipe para evitar fofocas e brigas e assim manter o ambiente de trabalho agradável e adequado. Muitas vezes temos que ensinar o básico, como lavar as mãos ou tratar a todos de forma semelhante e respeitosa. Também temos que saber a hora certa de parar de insistir naquele funcionário e quando o demitir. No processo de demissão temos que ter sabedoria e inteligência emocional para que ele ocorra da melhor forma. Tento ter uma relação amistosa com comerciantes e empresários locais. Com funcionários tento ser próxima e empática, sem perder o profissionalismo. Tudo que ensino e passo em treinamentos sirvo como exemplo nas minhas atitudes e postura”.
M07	“Considero-me uma líder sim eu tento ao máximo incentivar as minhas funcionárias a dar o melhor. Eu acredito que com um bom diálogo, boas reuniões, objetivos e metas bem direcionadas e calculadas e a sua equipe será um diferencial, principalmente hoje em dia. O pessoal da nossa cidade, o comércio local como as lojas pequenas, às vezes não investem em um treinamento e esse é um diferencial que eu quero sempre passar para as minhas funcionárias”.
M09	“Existe uma troca muito importante com os empresários da minha cidade, bem como com minhas clientes. Aprendemos com o outro o tempo todo, basta termos humildade de ouvir e aprender”.
M10	“Um líder leva sua equipe junto, reconhece as pessoas que ajudam no processo e investe em capacitação e serviço humanizado. Quando o sucesso vem para uma empresa, isso é resultado de um trabalho em conjunto, onde todos participam efetivamente disso, por isso somos uma grande família que tem o mesmo objetivo, sem desigualdade”.

O relato das depoentes reflete a importância da gestão estratégica como prática cotidiana para o sucesso desses negócios de menor porte. Lacombe e Heilborn (2008) argumentam que o controle administrativo envolve a avaliação e ajuste do desempenho das pessoas para garantir a realização dos objetivos e metas. Observa-se que a falha na implementação dessa função está relacionada à falta de ações formais de planejamento na gestão diária dos gestores e suprida por ações informais e cotidianas.

Um tema recorrente é a ênfase na harmonia no ambiente de trabalho, destacando a influência direta do bem-estar da equipe no desempenho do negócio. Ser um líder eficaz é apontado como uma virtude fundamental para as mulheres, enfatizando a liderança como um ponto forte.

A escuta ativa é ressaltada como um ponto forte, enquanto lidar com conflitos surge como um desafio. A liderança é mencionada como uma habilidade crucial, e a gestão diária de um negócio é descrita como um desafio constante. O sucesso empresarial é atribuído a diversos fatores, incluindo investimento contínuo em treinamentos e feedbacks para manter a equipe motivada.

A necessidade de intervenção em problemas interpessoais dentro da equipe é reconhecida, destacando a importância de manter um ambiente de trabalho agradável e evitar conflitos desnecessários. O papel do líder vai além do gerenciamento, envolvendo também a orientação básica e o momento adequado para decisões como demissões, exigindo inteligência emocional.

Uma gestora destaca sua abordagem amistosa com comerciantes e empresários locais, buscando uma relação próxima e empática com os funcionários, sem comprometer o profissionalismo. O exemplo é enfatizado como uma ferramenta de ensino, com atitudes e postura refletindo o que é transmitido nos treinamentos.

A tomada de decisão é assumida com convicção incentivando ativamente as funcionárias a darem o melhor. A importância do diálogo, reuniões e metas é destacada como diferencial em um contexto no qual nem todas as empresas locais investem em treinamento.

A troca constante de aprendizado com empresários locais e clientes é ressaltada como uma prática valiosa. Além disso, significam a estratégia com as ações que realizam no dia a dia da organização. A humildade de ouvir e aprender é reconhecida como uma estratégia de crescimento, por exemplo, destacando que o sucesso empresarial é resultado de um esforço coletivo, no qual todos têm um papel significativo, formando uma espécie de "família" com objetivos comuns e sem desigualdades.

Quadro 7: Unidade Temática 5

Unidade Temática 5: Gestão estratégica como um empoderamento feminino	
M01	“Acredito que a minha evolução é só melhorar a cada dia mais, e passar esse legado para a frente, e empreender a cada dia mais, e poder mostrar que podemos ser quem a gente quiser ser”.
M02	“Tento melhorar a cada dia como gestora e ao mesmo tempo me percebo muito longe do que quero ser. Esse ano minhas metas são melhorar o posicionamento das minhas empresas, quero que sejam mais conhecidas e reconhecidas. Na liderança pretendo ter menos rotatividade de equipe e quero que meus funcionários admirem minha gestão e que saiam da empresa muito melhores do que entraram, em todos os aspectos”.
M03	“Acredito que a minha evolução é só melhorar a cada dia mais, e passar esse legado para a frente, e empreender a cada dia mais, e poder mostrar que podemos ser quem a gente quiser ser”.
M04	“Quero melhorar muito a gestão da empresa, principalmente me organizar. Planejar e cumprir o planejado. Quero ser referência de gestão e liderança, e poder palestrar e mostrar pra pessoas que estão iniciando que é difícil, mas dá pra acontecer, inspirar outras pessoas e mostrar que é possível”.
M05	“Esse ano minhas metas são melhorar o posicionamento das minhas empresas, quero que sejam mais conhecidas e reconhecidas”.
M06	“Preciso de discernimento para aprender sempre, cada dia mais”.
M07	“Terei uma visão melhor do futuro. Sempre sou uma empresária muito positiva acredito que a gente não pode desanimar temos sempre que estar inovando, empreender é isso”.
M08	“Pretendo ampliar meu espaço e ministrar cursos”.
M09	“Sonho em ter uma clínica de referência na minha cidade. Levar meu nome como profissional e como mulher para o mundo”.
M10	“Tenho em mim todos os sonhos do mundo, vontade de ter mais conhecimento a cada dia, crescer como pessoa e profissional. Capacitar mais e mais a minha equipe, isso me faz sempre ter boas expectativas para nosso futuro quanto empresa”.

Segundo Oakley e Clayton (2003), o foco no empoderamento reconhece a importância de aumentar o poder das mulheres, mas diverge da noção de poder como domínio sobre outros. Em vez disso, destaca a capacidade das mulheres de desenvolver autoconfiança, tomar decisões em suas vidas e influenciar mudanças, através do controle de recursos materiais e imateriais. E, de acordo com essa definição, os relatos indicam que a gestão estratégica cotidiana de pequenos negócios em Mariana – MG reflete no empoderamento feminino como um elemento central.

A mulher gestora adquire com suas ações uma evolução pessoal e profissional, refletida na vontade de superar desafios diários e transmitir um legado inspirador. A importância da melhoria constante na posição das organizações é uma meta compartilhada, expressa na busca por reconhecimento e visibilidade. A liderança é abordada como um papel ativo na formação e desenvolvimento da equipe, com o desejo de minimizar a rotatividade e proporcionar um impacto positivo duradouro.

A necessidade de organização e planejamento é uma preocupação recorrente, indicando o reconhecimento da importância desses aspectos pelas gestoras. Além disso, a aspiração de se tornar uma referência em gestão e liderança é evidente, com o desejo de palestrar e inspirar outras mulheres

As metas pessoais incluem a ampliação do espaço, ministrar cursos e estabelecer uma

clínica de referência, demonstrando uma visão ampla para o futuro. A busca constante por aprendizado e crescimento, tanto individual quanto para a equipe, destaca a dedicação em capacitar e construir um futuro promissor para os negócios.

Em resumo, as respostas revelam um comprometimento significativo com a evolução profissional, a excelência na gestão e a promoção do empoderamento feminino no contexto da estratégia empresarial praticada como ação social.

5.2 Análise conjunta das Categorias

Uma análise detalhada dos dados e das informações mencionadas nas entrevistas anteriores revela uma teia complexa na qual a desigualdade de gênero ainda persiste, especialmente no que diz respeito a posições de tomada de decisão, o que impõe vários desafios às mulheres em suas trajetórias profissionais.

A análise segmentada permitiu, dessa maneira, identificar os principais elementos relacionados ao ser mulher na gestão estratégica de micro e pequenos negócios atuantes em Mariana – MG.

Com o objetivo de sistematizar a análise de conteúdo do item anterior, o quadro a seguir mostra a recorrência que cada categoria é mencionada, enfatizando a frequência de ocorrência. Isso auxilia na identificação das categorias mais comuns, que são a construção de relevância e os aspectos sociais que predominam nas vivências das entrevistadas.

Quadro 8: Unidades categorizadas e número de entrevistas identificadas

AS UNIDADES CATEGORIZADAS E O NÚMERO DE ENTREVISTAS NAS QUAIS FORAM IDENTIFICADAS	
Vivências do Ser mulher na gestão	M1; M2; M3; M4; M5; M6; M7; M8; M9; M10
Estereótipo de gênero e a produção de barreiras na gestão	M1; M2; M4; M6; M9; M10
Acúmulo de esferas pública e privada da mulher como sobrecarga na gestão	M1; M2; M4; M5; M6; M7; M9; M10
Gestão estratégica como prática cotidiana	M1; M2; M3; M4; M5; M7; M9; M10
Gestão estratégica como um empoderamento feminino	M1; M2; M3; M4; M5; M6; M7; M8; M9; M10

Fonte: sistematizado pela autora

Diante desse quadro observa-se que as unidades temáticas de maior recorrência consistem nas Vivências do Ser mulher na gestão e Gestão estratégica como um empoderamento feminino.

Assim, as colaboradoras da investigação mencionaram que gerenciar um negócio é uma tarefa árdua, mas também prazerosa. Isso destaca a dualidade de sentimentos associados à gestão de um empreendimento. A gestão envolve não apenas a administração das operações, mas também a responsabilidade de cuidar das pessoas, o que pode ser um desafio significativo. Nota-se também a presença de sofrimento em função da superação de desafios ligados a sua capacidade em função de seu gênero.

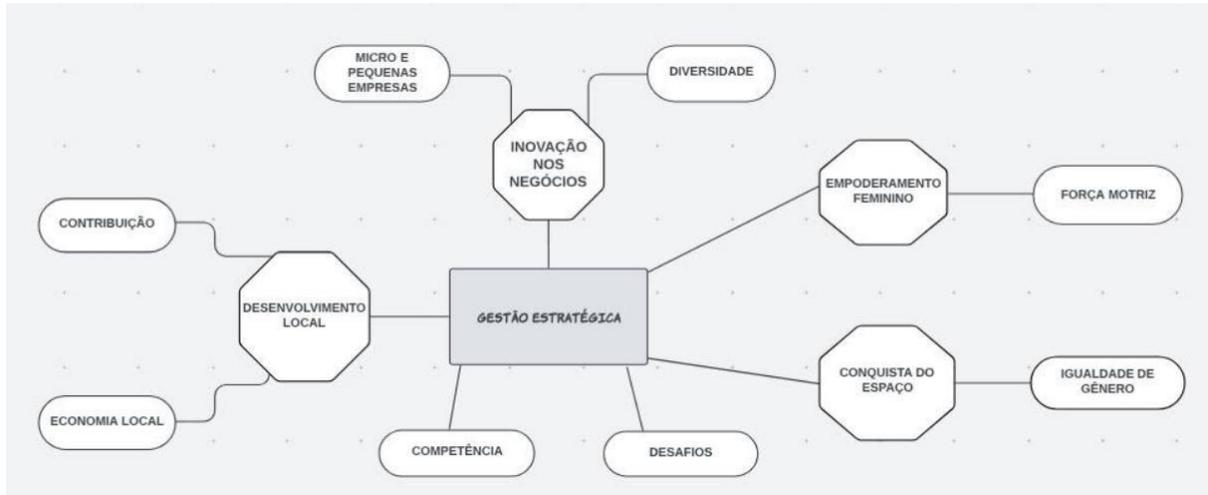
É notável ainda que essas mulheres apresentam expectativas de crescimento para seus negócios, como ampliação nas suas áreas de atuação, geração empregos buscando se tornar referência no mercado. Essas aspirações são fundamentais para o sucesso contínuo dos empreendimentos e destacam a busca das mulheres por melhorias contínuas. .

As mulheres ainda compartilharam a importância do aprendizado contínuo. Muitas delas citaram que não tinham experiência prévia na gestão de negócios e aprenderam através de tentativa e erro. Isso reflete a mentalidade de perseverança e resiliência que é muitas vezes necessária.

A persistência e a paixão pela gestão emergiram nos depoimentos e durante as entrevistas. Elas não desistem, mesmo quando enfrentam dificuldades. O comprometimento com seus sonhos e a vontade de melhorar continuamente como pessoas e profissionais são fatores-chave para enfrentamento das barreiras de gênero na gestão, como desconfiança, dificuldade de aceitação de autoridade e dúvida em relação a racionalidade e inteligência emocional. Essas barreiras são fortes na cidade de Mariana-MG que possui uma teia de dependência da mineração que favorece a perpetuação de valores conservadores e patriarcais.

Portanto, a pesquisa sobre "O ser mulher na gestão estratégica de micro e pequenos negócios atuantes em Mariana, MG" revela uma série de elementos que não apenas iluminam a realidade local, mas também têm implicações mais amplas nas esferas da competência, desafios, inovações nos negócios, igualdade de gênero e desenvolvimento local. Neste contexto, a gestão estratégica surge como uma figura integradora central.

Figura 1: O ser mulher na gestão estratégica de pequenos negócios em Mariana-MG



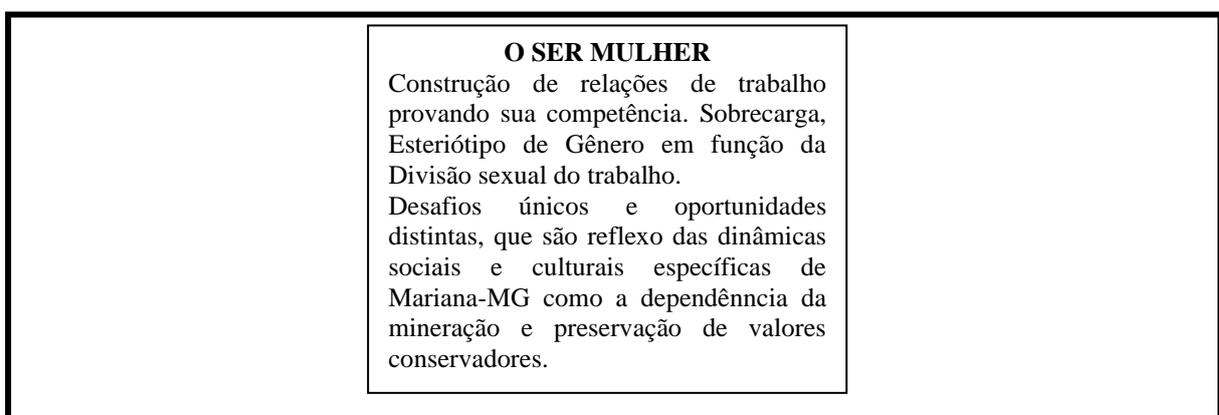
Fonte: elaborado pela autora

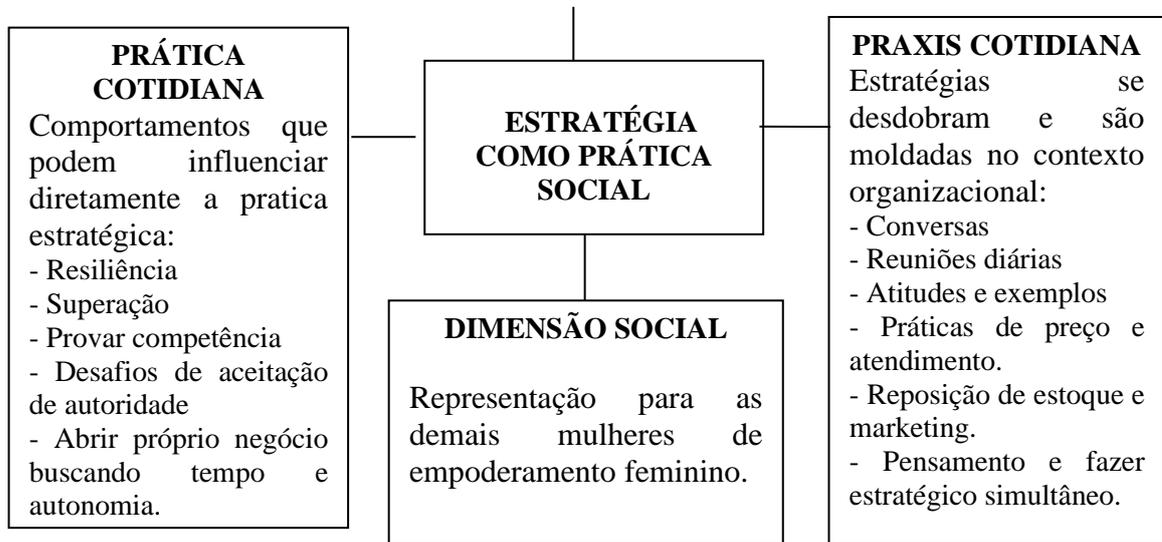
A gestão estratégica desempenha, assim, um papel vital no sucesso dos empreendimentos e o ser mulher molda essa gestão como uma prática que se mistura a luta e resistência. A pesquisa revelou que as mulheres em Mariana -MG, estão adotando abordagens estratégicas para seus negócios, confirmando a prática das relações sociais como a base estratégica processada em micro e pequenos negócios.

As mulheres, dessa forma, equilibram múltiplas tarefas, tomam decisões informadas e liderar suas equipes evidenciando suas habilidades e competências específicas que sempre estão em processo de questionamento pela sociedade patriarcal. Esse questionamento se materializa em acesso limitado a recursos financeiros, preconceitos de gênero e desafios de conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Essas mulheres afirmam que respondem a essas barreiras se destacando na incorporação de inovações nos negócios, aproveitando tecnologias emergentes, adaptando seus modelos de negócios e explorando novos mercados de maneira criativa e estratégica.

Figura 2: O ser mulher na gestão estratégica como prática social em pequenos negócios em Mariana-MG





Fonte: Sistematizado pela autora

Essa figura evidencia diretamente a resposta ao problema de pesquisa que pauta esse trabalho acerca do ser mulher na gestão estratégica de micro e pequenos negócios em Mariana – MG, evidenciando que a estratégia como prática social permite delinear as nuances da influência social na construção e execução de estratégias especialmente quando processadas por mulheres.

A estratégia, segundo a perspectiva de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), não é apenas um plano predefinido, mas uma prática social que emerge das interações e relações cotidianas dentro da organização. No contexto feminino em micro e pequenos negócios, a aplicação dessa teoria revela como as mulheres tomadoras de decisão moldam e são moldadas pelas práticas sociais ao desenvolverem estratégias para seus empreendimentos.

Mariana, local escolhido para o estudo, traz uma rica gama de experiências culturais e sociais que podem influenciar diretamente nesse processo de prática estratégica. A cidade pode ser considerada como um "palco" no qual as práticas sociais relacionadas ao gênero, cultura e contexto econômico se entrelaçam, influenciando a forma como as mulheres desenvolvem suas estratégias de negócios.

No âmbito da gestão estratégica, as mulheres podem enfrentar desafios únicos e

oportunidades distintas, que são reflexo das dinâmicas sociais e culturais específicas de Mariana como a forte tradição mineradora e patriarcal. A abordagem de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) sugere que a estratégia é construída e sustentada por meio de interações sociais, o que implica que a gestão estratégica das mulheres em micro e pequenos negócios em Mariana está intrinsecamente vinculada às práticas sociais locais.

Além disso, a análise da estratégia como prática social lança luz sobre a influência das redes sociais, colaborações e relações interpessoais na formulação e execução de estratégias por essas mulheres. Compreender como as práticas sociais afetam a tomada de decisões estratégicas oferece ainda insights valiosos para promover a equidade de gênero e o desenvolvimento sustentável dos negócios em Mariana.

Portanto, ao aplicar a estrutura proposta por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), indica que de maneira holística a interseção entre o gênero, a prática social e a gestão estratégica, desvela que no contexto da práxis, entendida como o fluxo de atividades socialmente realizadas impactam na direção e na sobrevivência do grupo e da organização, a participação ativa das mulheres se revela como um fator crucial.

A gestão estratégica de micro e pequenos negócios é uma tarefa complexa que envolve a integração de diversas estratégias e práticas. Essa integração abrange aspectos cognitivos, comportamentais, discursivos, motivacionais e físicos, evidenciando a complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas. Nesse contexto, os praticantes, ou seja, os atores que desempenham papéis cruciais na definição e implementação de ações dentro de uma organização, são importantes sendo essas as mulheres gesotras, seu funcionários, clientes e fornecedores.

No entanto, historicamente, as mulheres enfrentaram desafios na busca por papéis de tomada de decisão e gestão. Em Mariana, essa realidade vem sendo transformada, à medida que as mulheres conquistam espaços estratégicos na administração de micro e pequenas empresas. A quebra de estereótipos e a superação de barreiras de gênero refletem não apenas uma mudança social, mas também a compreensão de que a diversidade de perspectivas contribui para o enriquecimento das estratégias organizacionais.

A construção de uma prática organizacional eficaz na gestão estratégica desses negócios implica, portanto, na valorização da diversidade e na promoção de um ambiente inclusivo. As mulheres, ao desempenharem papéis de destaque, trazem consigo habilidades e visões únicas, enriquecendo a tomada de decisões e promovendo uma abordagem mais abrangente aos desafios enfrentados pelas empresas locais.

Além disso, a presença feminina na prática estratégica contribui para a construção de

relações de trabalho mais equitativas, promovendo a igualdade de oportunidades e o respeito às diferenças. Isso cria um ambiente propício para o desenvolvimento de estratégias inovadoras e sustentáveis, alinhadas às demandas da comunidade e aos princípios éticos que regem a atuação empresarial.

Em síntese, a inserção das mulheres na gestão estratégica de micro e pequenos negócios em Mariana-MG não apenas quebra paradigmas de gênero, mas também impulsiona a construção de práticas organizacionais mais eficazes e sustentáveis. A valorização da diversidade de perspectivas e a promoção de ambientes inclusivos são passos essenciais para o fortalecimento do tecido empresarial local, evidenciando que a equidade de gênero não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia inteligente para o sucesso e a resiliência dos negócios na região.

Por fim, a pesquisa revela que as mulheres desempenham um papel essencial na gestão estratégica de micro e pequenos negócios em Mariana, MG, e que seu impacto se estende a áreas como inovação, busca por igualdade de gênero e desenvolvimento local.

6. CONCLUSÃO

A presente pesquisa, que se propôs a investigar o ser mulher na gestão estratégica de micro e pequenos negócios atuantes em Mariana, MG, revelou um panorama abrangente e esclarecedor sobre a presença e o papel da mulher no cenário desse município mineiro. Através da realização de entrevistas semiestruturadas, pode-se abordar e compreender uma série de questões importantes relacionadas à gestão estratégica de pequenos negócios e ao desdobramento da presença feminina nesse contexto.

Os resultados dessa pesquisa destacaram a relevância crescente das mulheres em cargos de tomada de decisão em Mariana, MG, e como elas contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento econômico local. Através da análise de dados das percepções compartilhadas pelas entrevistadas, foi possível elencar alguns eixos centrais:

O empoderamento feminino como força motriz: as mulheres gestoras em Mariana, MG, obtiveram um alto grau de empoderamento e determinação na gestão de seus negócios. A busca pela independência financeira e a realização de suas paixões e habilidades desempenham um papel vital na sua decisão de mostrar as demais mulheres seus respectivos exemplos de luta e superação.

Desafios e barreiras percebidas: apesar dos avanços, as mulheres enfrentam desafios,

incluindo a falta de apoio financeiro e de recursos, bem como a luta contra estereótipos de gênero. No entanto, muitas delas encontram maneiras criativas de superar essas barreiras ligadas a desconfiança e questionamento de suas habilidades e competências.

Contribuições para a comunidade e a economia local: as mulheres gestoras em Mariana, MG, têm um impacto substancial na comunidade e na economia local. Seus negócios frequentemente promovem inovação, criam empregos e melhoram para o desenvolvimento sustentável da região.

Prática social como gestão estratégica: nota-se como as mulheres realizam sua gestão estratégica em suas relações e práticas sociais, fazendo da sua experiência e história de vida um caminho para estreitar laços com sua equipe. Mas reconhecem que a medida que crescem devem buscar a elaboração de um planejamento estratégico formal.

Importância da rede de apoio: a pesquisa ressaltou a importância das redes de apoio, que incluem famílias, amigos, associações empresariais e órgãos governamentais. A colaboração e o compartilhamento de conhecimento são fundamentais para o fortalecimento das gestoras.

Oportunidades para futuras pesquisas: Esta pesquisa abriu portas para investigações futuras sobre as especificidades da gestão estratégica em negócios liderados por mulheres, bem como a criação de políticas públicas e programas de capacitação para apoiar a tomada de decisão feminina em Mariana, MG.

Finalizando, este estudo reforça a importância de fomentar o papel das mulheres na gestão estratégica de micro e pequenos negócios em Mariana, MG, como um caminho promissor para o desenvolvimento econômico e social da região. Espera-se que as questões abordadas aqui apresentem incentivo à promoção de um ambiente estratégico edificado por mulheres que ultrapassaram barreiras sendo protagonistas de sua história e estrutura de gestão, isto é, vozes que constroem espaço e inspiração para mais mulheres redefinirem seu papel na sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA, R. M. F. N.; BISNETO, E. B. M. O neoliberalismo como impedimento à concretização do quinto objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS): uma análise sobre a divisão sexual do trabalho produtivo e reprodutivo. **Revista de Gênero, Sexualidade e Direito**, 2023, 9.1: 95-117.

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, jun. 2020.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. McGraw Hill, 1977.

ARAÚJO, A. L.; FAHD, P. G. Economia solidária e os desafios do empreendedorismo feminino rural: um estudo de caso na Associação das Colônias. **P2P e inovação**, 9.1: 29-49, 2022.

BANDEIRA, L. L., DE MESQUITA, R. F., DE ARAÚJO, M. K. F.; MATOS, F. R. N. As dificuldades de percurso das mulheres empreendedoras. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, 12(3), 1-18. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições Persona, 2011.

BIROLI, F.; QUINTELA, D. F. Divisão Sexual Do Trabalho, Separação e Hierarquização: contribuições para a análise do gênero das democracias. **Política & Trabalho-Revista de Ciências Sociais**, 2020, 72-89.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina** (5. ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BRANDT, J. Z.; LAVARDA, R. A. B.; LOZANO, M. S. P. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 51, n. 1, p. 64-87, fev. 2017.

CARDOSO, M. R. G., OLIVEIRA, G. S., GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v.20, n.43, p.98-111, 2021.

CASTRO, M. G., LAVINAS, L. **Do feminino ao gênero**: a construção de um objeto. In: COSTA, Albertina O., BRUSCHINI, Cristina (orgs) Uma questão de gênero. Rio de Janeiro, 1992.

CISNE, M. **Divisão sexual do trabalho na ordem “sociometabólica” do capital** – uma análise necessária para a emancipação das mulheres. In: CISNE, M. Gênero, divisão sexual do trabalho e serviço social. 2. ed. São Paulo: Outras Expressões, 2012.

COSTA, M. M. M.; SOARES, E. Divisão sexual do trabalho e os desafios enfrentados pelas mulheres trabalhadoras no Brasil do século XXI. **Revista Videre**, 14.30: 304-322, 2022.

COSTA, T. S. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro**: Desvalorização do trabalho da mulher na relação de emprego. Gama-DF 2021. Janeiro: Rosa dos Tempos, p. 216-251, 2021.

CUNHA, L. Z., SCHEFFEL, F. G., MACHADO, M. M., DALFOVO, M. S. Análise da estratégia como prática social em uma organização de grande porte do setor metalúrgico. **Revista de extensão e iniciação científica da UNISOCIESC**, 10(3), 2023.

FALQUETO, J.M. Z., HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J.S.; Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, Dez. 2018

FEITOSA, Y. S.; ALBUQUERQUE, J. S. Evolução da mulher no mercado de trabalho.

Business Journal, v.1, n.1, p.1-17, 2019.

FERREIRA, J. J. M. A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: O caso português. **Panorama Socioeconômico**, v. 25, n. 34, p. 34-47, 2007.

FURTADO, C. B. R. A., DOS REIS, V. N.; COSTA, R. T. (2015). O uso da inteligência competitiva para gestão e melhoria do desempenho de micro e pequenas empresas. **Revista de Administração Aplicada**, 1(1), 110-129.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursive, adaptive and practices in use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 489-520, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. ; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective, **Human Relations**, Toronto, v. 60, n.1, p. 5-27, jan. 2007.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo : Saraiva, 2008.

LAPORTA, T. **Mulheres na Liderança: as barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/07/02/mulheres-na-lideranca-as-barreiras-que-ainda-prejudicamaascensao-feminina-no-mercado-de-trabalho.ghtml> Acesso em: 02 jun. 2022

LAURETIS, T. The Technology of Gender. In: LAURETIS, T. **The Technologies of Gender**. Indianapolis, A Midland Book, 1987. p.1-30

LIMA, M. A. D. S., ALMEIDA, M. C. P., LIMA, C. C. A utilização da observação participante e da entrevista semiestruturada na pesquisa de enfermagem. **Revista gaúcha de enfermagem**. Porto Alegre. Vol. 20, n. especial, p. 130-142 (1999)

MACÊDO, G. S.; MACÊDO, K. Barbosa. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 4.1: 61-90, 2004.

MADALOZZO, R.; BLOFIELD, M. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família? **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 25, n. 1, p. 215-240, 2017.

MENEZES, M. P. A discriminação de gênero na escola. **Revista Fórum Identidades**, 2013.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OAKLEY, P.; CLAYTON, A. **Monitoramento e avaliação do empoderamento (“empowerment”)**. São Paulo: Instituto Pólis, 2003.

PEDROSO, J., SILVA, K. S.; SANTOS, L. P. Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. **IX JICEX**. v. 9, n. 9, 2017.

PEREIRA, M. A. Gestão estratégica. **Curso de Gestão Voluntariado**. Cruzeiro, SP: Centro de Voluntariado de Cruzeiro, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SALES, L. E. L.; FARIA, B. E. A mulher no mercado de trabalho: um estudo de caso na empresa Maria Pinheiro. **Altus Ciência**, 14.14: 182-202, 2022.

SCOTT, J. **Gênero**: uma categoria útil de análise histórica. *Educação e Realidade*, (Porto Alegre,) v.16, n.2, p.5-22, 1990.

SILVA, B. C. S. L. **Patriarcado e teoria política feminino**: possibilidades na ciência política. 2019. 114 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2019.

SILVA, J. L. J. **Mineração como forma de vida e morte**: entre a dependência e o desastre de Mariana. 2019. Monografia (Graduação) – Departamento de Ciências Socioambientais, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

SOUSA, A.S.; OLIVEIRA, G.S.; ALVES, L.H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83/2021

STANCKI, N. Divisão sexual do trabalho: a sua constante reprodução. **Paper apresentado no I Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia**, 2003.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 9.1:53, 2015.

TONELLI, M. J., CARVALHO, A., TEIXEIRA, M. F. Dilemas e avanços das mulheres na gestão. **GV-EXECUTIVO**, 22(1), 2023.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

VILELA, P. R.. **Pandemia faz Brasil ter recordes de novos empreendedores**. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-fazbrasil-ter-recorde-de-novos-empresarios>> Acesso em: 02 de Out. 2023.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.