Trajetórias, memórias e liderança feminina: experiências de gestoras no Programa Replantando Vida (CEDAE)

Trajectories, memories, and women's leadership: experiences of managers in the Replantando Vida Program (CEDAE)

Alice da Cruz Rios
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Brasil
Rio de Janeiro, RJ
alice.rios@aluno.cefet-rj.br
https://orcid.org/0000-0003-4718-5906

Gustavo Paiva Guedes e Silva
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Brasil
Rio de Janeiro, RJ
gustavo.guedes@cefet-rj.br
https://orcid.org/0000-0001-8593-1506

Recebido em: 1 de abril de 2026
Aceito em: 23 de julho de 2026

Resumo:

A presença de mulheres em cargos de liderança evidencia a persistência de desigualdades nas relações de gênero no mundo do trabalho. Este artigo analisa as trajetórias de duas mulheres gestoras vinculadas ao Programa Replantando Vida (PRV), iniciativa desenvolvida pela Companhia Estadual de Águas e Esgotos (CEDAE) em parceria com a Fundação Santa Cabrini (FSC), voltada à ressocialização de pessoas privadas de liberdade em regime aberto ou semiaberto. A partir das narrativas dessas gestoras, o estudo examina como suas experiências profissionais são atravessadas por dinâmicas institucionais historicamente marcadas pela predominância masculina, evidenciando desafios, negociações e estratégias mobilizadas no exercício da liderança. As experiências analisadas revelam, ainda, processos de continuidade e transmissão de saberes e práticas de gestão, expressos na passagem da liderança entre as gestoras. Metodologicamente, trata-se de um estudo qualitativo, do tipo relato de experiência, baseado em entrevistas não estruturadas realizadas em junho de 2024.

Palavras-chave: Memória. Relações de Gênero. Narrativas de Trabalho. Liderança Feminina. Ressocialização.

Abstract:

The presence of women in leadership positions reveals the persistence of gender inequalities in the world of work. This article analyzes the trajectories of two women managers involved in the Replantando Vida Program (PRV), an initiative developed by the State Water and Sewage Company (CEDAE) in partnership with the Santa Cabrini Foundation (FSC), aimed at the social reintegration of individuals deprived of liberty in open or semi-open regimes. Based on the narratives of these managers, the study examines how their professional experiences are shaped by institutional dynamics historically marked by male predominance, highlighting challenges, negotiations, and strategies mobilized in the exercise of leadership. The findings also reveal processes of continuity and transmission of managerial knowledge and practices, expressed in the transition of leadership between the managers. Methodologically, this is a qualitative study, in the form of an experience report, based on unstructured interviews conducted in June 2024.

Keywords: Memory. Gender Relations. Work Narratives. Women's Leadership. Social Reintegration.

Introdução

Este estudo parte da compreensão de que as trajetórias de mulheres no mundo do trabalho são atravessadas por relações de gênero historicamente construídas, que influenciam suas experiências, oportunidades e formas de atuação profissional. Ao privilegiar memórias e narrativas de mulheres gestoras, busca-se compreender como suas vivências se constituem como espaços de resistência, adaptação e construção de identidade em contextos marcados por desigualdades de gênero.

A sociedade brasileira dividiu rigidamente os papéis de trabalho por gênero, com as mulheres relegadas ao espaço doméstico e os homens como provedores financeiros. As mulheres desempenhavam múltiplos papéis domésticos e tinham acesso limitado ao mercado de trabalho, restrito a profissões consideradas adequadas, como magistério e enfermagem. Nas últimas décadas, transformações socioeconômicas, movimentos feministas, reformas legislativas e maior acesso à educação permitiram que mais mulheres ingressassem no mercado de trabalho.

No entanto, Nogueira (2006) argumenta que raramente se encontram mulheres em altos cargos no poder político ou econômico, com homens alcançando essas posições mais facilmente, mesmo quando menos qualificados. Além disso, existe uma disparidade entre o número de mulheres com formação profissional e aquelas que conseguem posições de destaque. As mulheres enfrentam desafios distintos dos homens ao alcançarem a liderança, com as esferas profissional e pessoal sendo interligadas, refletindo a complexa realidade da dupla jornada, elemento que atravessa suas trajetórias ao longo da vida.

Diferenças entre homens e mulheres nas organizações são muitas vezes vistas como fraquezas, mas devem ser encaradas como vantagens e oportunidades, ajudando a superar barreiras que limitam o papel feminino. Kanan (2010) destaca a necessidade de questionar normas e práticas sociais que restringem a participação feminina nas esferas de poder. Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), líderes devem adaptar-se às novas realidades em um contexto de globalização e mudanças constantes, o que também se expressa nas experiências vividas por mulheres em suas trajetórias profissionais.

Neste contexto, o presente estudo analisa as trajetórias e memórias de duas mulheres gestoras do Programa Replantando Vida (PRV), buscando investigar como

Márcia Silva Pieroni e Rosemeire Moraes da Silva contribuíram para o êxito do programa, liderando um dos processos de ressocialização de apenados na Companhia de Águas e Esgotos (CEDAE). A pesquisa adota a metodologia de relato de experiência e fundamenta-se na teoria de gênero e organizações de Joan Acker, examinando de que maneira essa atuação impactou tanto suas trajetórias pessoais quanto profissionais, a partir das narrativas construídas sobre suas experiências no trabalho.

Ao dar centralidade às narrativas dessas mulheres, o estudo busca conferir visibilidade a experiências frequentemente silenciadas, contribuindo para a compreensão das dinâmicas de gênero no trabalho a partir das trajetórias vividas. Nesse sentido, as experiências relatadas permitem evidenciar como desigualdades estruturais se manifestam no cotidiano profissional, revelando estratégias de enfrentamento, adaptação e resistência construídas ao longo de suas trajetórias.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta o Programa Replantando Vida: Contexto e Importância. A Seção 3 discute as Perspectivas Femininas em Gênero, Trabalho e Liderança. Na Seção 4, são exploradas as teorias de Joan Acker sobre as Desigualdades de Gênero nas Organizações. A Seção 5 detalha a metodologia empregada na pesquisa. A Seção 6 é intitulada Márcia Silva Pieroni: Pioneirismo e Legado. A Seção 7, Resiliência e Superação: A Trajetória de Rosemeire Moraes da Silva. Por fim, a Seção 8 apresenta as conclusões da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

Replantando Vida: Contexto e Importância

A sociedade brasileira abriga uma das maiores populações prisionais do mundo, enfrentando altas taxas de lotação e reincidência (Marques Abreu et al., 2022). Segundo Soares Filho e Bueno (2016) e Ochoski (2021), os detentos, em grande parte, enfrentam vulnerabilidade econômica, exclusão social e cultural, permanecendo renegados pela sociedade mesmo após o cumprimento de suas penas, configurando um contexto social no qual diferentes trajetórias profissionais e experiências de trabalho se desenvolvem, inclusive aquelas protagonizadas por mulheres em funções de gestão.

Esse abandono se reflete na falta de dignidade e respeito com que são tratados e na ausência de clamor social significativo por políticas estatais eficazes de

ressocialização. Como resultado, os apenados são frequentemente desumanizados e privados de oportunidades reais de reabilitação e reintegração (Soares Filho, Bueno, 2016).

A iniciativa denominada Programa Replantando Vida, promovida pela empresa estatal de economia mista CEDAE, em parceria com a FSC, que é a responsável pela supervisão das atividades laborais no sistema prisional do estado do Rio de Janeiro, configura-se como um espaço institucional no qual se desenvolvem práticas de trabalho e experiências profissionais atravessadas por múltiplas dimensões sociais, incluindo aquelas relacionadas às trajetórias de mulheres em posições de liderança. O programa visa que apenados em regime aberto ou semiaberto atuem como agentes de reflorestamento (Corrêa, 2018).

Segundo Marques de Abreu et al. (2022), o PRV implementa uma estratégia em que detentos são recrutados, treinados e remunerados para desempenharem funções relacionadas à restauração ambiental, abrangendo desde a coleta de sementes até a gestão dos recursos hídricos. Como parte do PRV, os participantes recebem uma remuneração pelo serviço prestado, que engloba o salário mínimo nacional, auxílio para transporte e alimentação, além do benefício de remição, onde um dia de pena é reduzido a cada três dias de trabalho. Além disso, o programa oferece ainda o Curso de Formação de Agentes de Reflorestamento através da parceria técnico-científica com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) (Ochoski, 2021).

No que concerne à ressocialização, dentre os benefícios identificados pelos apenados no PRV para suas vidas, destaca-se o fortalecimento do senso de responsabilidade, a profissionalização e a valorização dos vínculos familiares (Marques de Abreu, 2022).

Em suma, Marques de Abreu (2022) conclui que o PRV não apenas contribui para a integração econômica dos participantes, mas também desempenha um papel importante na sociedade. Nesse contexto, o programa se configura como um espaço relevante para a análise de trajetórias profissionais, permitindo compreender como experiências de trabalho são construídas e ressignificadas, inclusive por mulheres que atuam em posições de gestão em um ambiente marcado por desafios sociais e institucionais. Assim, o PRV destaca-se como uma iniciativa que promove não apenas a ressocialização e o desenvolvimento econômico, mas também a sustentabilidade ambiental, bem como a construção de experiências e percursos profissionais situados.

Perspectivas Femininas em Gênero, Trabalho e Liderança

Esta seção aprofunda-se nas perspectivas femininas sobre gênero, trabalho e liderança, destacando as dinâmicas multifacetadas que influenciam as trajetórias profissionais e pessoais das mulheres. Examina como essas dinâmicas moldam suas vivências no trabalho e contribuem para a formação de suas identidades profissionais.

Gênero

Ao longo dos anos, as mulheres têm alcançado progressos substanciais no mercado de trabalho. No entanto, as desigualdades ocupacionais de gênero, enraizadas historicamente, ainda permanecem (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Como destaca Tedeschi (2012), "nascer homem ou mulher, a partir das construções e representações na história, não foi um dado neutro, e hoje ainda não é, em nenhuma sociedade".

O termo "gênero" inclui fenômenos políticos, sociais e culturais que influenciam as experiências femininas nessas esferas. Derivado do inglês "gender", o termo designa um grupo de pessoas de um ou outro sexo e é usado para referir-se à construção social desigual que estabelece hierarquias entre os sexos e suas repercussões (Kanan, 2010). Neste contexto, "o gênero é a principal forma de significar as relações de poder. As mudanças ocorridas nas relações sociais correspondem às transformações nessas representações de poder" (Silva, Paschoalotto; Endo, 2020), as quais se manifestam concretamente nas vivências das mulheres no trabalho.

De acordo com Santos e Diógenes (2019), apesar dos avanços nos estudos de gênero que mostram como as mulheres foram historicamente subjugadas a papéis domésticos e inferiores, ainda existem mecanismos que mantêm a desigualdade no mercado de trabalho. Para os autores, ainda existem estruturas que perpetuam a desigualdade no mercado de trabalho, como discriminação salarial, segregação ocupacional e o "teto de vidro", uma barreira invisível que impede mulheres e minorias de alcançarem posições de liderança e altos cargos, apesar de suas qualificações e competências. Esses fatores perpetuam a desigualdade de gênero,

mesmo com o aumento da participação feminina no mercado, repercutindo diretamente em suas trajetórias profissionais.

Além disso, as mulheres que alcançam posições de liderança enfrentam desafios significativos ao tentar equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais. Muitas vezes, essas mulheres assumem uma tripla jornada de trabalho, lidando com suas funções profissionais, cuidados domésticos e familiares, o que dificulta tanto suas conquistas quanto a consolidação de suas carreiras (Canabarro; Salvagni, 2015), evidenciando como essas desigualdades se expressam nas experiências vividas ao longo de seus percursos profissionais.

Trabalho

No contexto das atividades humanas, Krawulski (1998) define trabalho como qualquer ação realizada pelo ser humano, independentemente de sua natureza ou campo. Ainda segundo o autor, essa definição abrangente implica que, em termos práticos, "trabalho" refere-se às atividades destinadas a garantir tanto a sobrevivência quanto a realização pessoal.

Na perspectiva de Ribeiro e Léda (2004), a categoria trabalho não pode ser considerada natural ou a-histórica. O trabalho está impregnado de subjetividade e inserido em um contexto econômico, político e social diversificado, levando os indivíduos a terem experiências muito distintas, as quais se expressam de maneira particular nas vivências de homens e mulheres no mundo do trabalho.

Assim, enquanto as mulheres são associadas a tarefas domésticas invisíveis e desvalorizadas, os homens recebem funções mais qualificadas e valorizadas no espaço público. Essa divisão de gênero do trabalho é justificada com base na "natureza" e perpetua estereótipos culturais (Tedeschi, 2012), repercutindo diretamente nas experiências e percursos profissionais das mulheres.

É importante observar que o trabalho doméstico e a esfera privada relacionam-se com o reconhecimento do papel das mulheres na economia. Bruschini (2007) nota que, inicialmente, o IBGE não reconhecia as atividades domésticas das mulheres como trabalho econômico, classificando-as como parte da População Economicamente Inativa (PEI). No entanto, essa visão mudou, passando a reconhecer o esforço dessas atividades como trabalho não remunerado.

Segundo Tedeschi (2012), a divisão de gênero do trabalho está profundamente associada às representações sociais que vinculam o trabalho à identidade masculina, enquanto as mulheres são vistas como "temporárias" no ambiente profissional. A educação diferenciada para meninos e meninas reforça essa segregação, preparando os meninos para o mercado de trabalho competitivo e as meninas para os papéis no lar e na família, o que contribui para a manutenção de desigualdades ao longo de suas trajetórias no trabalho.

Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) apontam que, apesar dos avanços das mulheres no mercado de trabalho, as desigualdades de gênero persistem. Tedeschi (2012) observa que as mulheres ainda estão marginalizadas em posições centrais, especialmente na política e na economia. A diferença sexual, que resulta em sujeição feminina e dominação masculina, é legitimada por discursos dominantes em várias esferas, como economia, política, legislações e demandas dos empregadores e sindicatos. Segundo o autor, esses discursos reforçam a divisão das tarefas entre os sexos, opondo atividades domésticas às públicas e o lar ao trabalho externo, demonstrando que essas distinções são construções sociais.

Liderança

O tema da liderança atrai grande interesse tanto de líderes quanto de liderados (Bergamini, 1994). A liderança é uma categorização estudada há muitas décadas para entender o processo social de uma organização e a capacidade de um líder em influenciar seus liderados para alcançar metas (Santos; Diógenes, 2019).

Em relação à liderança feminina, fenômenos culturais têm historicamente colocado as mulheres em posições de lideradas e de submissão, dificultando seu acesso e participação na liderança e administração de organizações. Consequentemente, o número reduzido de gestoras indica que ainda existem barreiras significativas a serem superadas (KANAN, 2010). Esses obstáculos, tanto internos quanto externos, têm sido gradualmente diminuídos ao longo dos anos (Metz, 2014), embora ainda se manifestem nas experiências profissionais de mulheres que ocupam ou buscam posições de liderança.

Santos e Diógenes (2019) discutem as dificuldades das mulheres em cargos de

liderança devido aos estereótipos de gênero. Para os autores, os homens são vistos como autoritários e individualistas, enquanto as mulheres são consideradas emotivas. A dedicação masculina é destacada, mas nas mulheres é esperada; além disso, os homens não são criticados por não ajudar, mas as mulheres são. Liderar homens, especialmente os mais velhos, é desafiador para elas, que enfrentam resistência. Além disso, as mulheres em liderança são menos comuns, o que aumenta a vigilância e as críticas sobre suas ações, resultando em maior pressão, preconceitos, ofensas e até assédio, o que impacta diretamente suas vivências no trabalho.

Canabarro e Salvagni (2015) destacam que as mulheres enfrentam uma tripla jornada de trabalho, sendo responsáveis pelo emprego, pelos cuidados com os filhos e pelos afazeres domésticos, o que dificulta suas conquistas profissionais e carreiras gerenciais. Segundo os autores, mesmo qualificadas, elas têm menos oportunidades de crescimento devido ao modelo de liderança masculino. As mulheres em cargos de liderança buscam equilibrar trabalho e vida pessoal, muitas vezes sentindo culpa por não conseguirem dar atenção suficiente à família, o que evidencia as tensões presentes em seus percursos profissionais.

A pesquisa de Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) detalha os fatores que impedem as mulheres de ascenderem a posições de liderança, a seguir:

Maternidade: A licença-maternidade e a presença de filhos reduziam a participação das mulheres no mercado de trabalho, enquanto os homens se envolviam mais profissionalmente.

Desigualdade Salarial: Segundo pesquisa do IBGE de 2018, entre 2012 e 2018, mulheres no Brasil ainda ganhavam entre 22% e 88% menos que os homens, apesar de terem maior escolaridade e ocuparem altos cargos.

Ambição Profissional: Esperava-se que as mulheres fossem modestas e evitassem falar de suas ambições profissionais, o que dificultava a promoção de suas habilidades e a liderança de equipes masculinas. Em contraste, os homens podia expressar abertamente suas aspirações e eram admirados por isso.

Aparência: A aparência influenciava a carreira das mulheres, que sentiam a necessidade de masculinizar-se para serem levadas a sério. A associação de promoções a atributos físicos e casos amorosos desvalorizava suas conquistas profissionais.

Resistência à Liderança Feminina: Mulheres líderes enfrentam resistência cultural e são vistas como empáticas e bondosas, enquanto os homens são associados à

confiança. Mulheres precisam ter desempenho superior para obter promoções, enfrentam interrupções na carreira e equilibram trabalho e vida familiar, muitas vezes iniciando negócios próprios.

Em resumo, para que a igualdade de gênero se torne uma realidade no mercado de trabalho é necessário não apenas reconhecer as capacidades das mulheres, mas também criar condições equitativas que permitam que elas desempenhem suas funções de maneira justa, considerando as experiências concretas que marcam suas trajetórias no trabalho (Canabarro; Salvagni, 2015).

Desigualdades de Gênero nas Organizações: A Contribuição de Acker

As organizações podem influenciar significativamente o mundo exterior através das suas práticas internas, afetando aspectos econômicos, políticos e sociais, como destacou Joan Acker (Woods; Benschop; Van Den Brink, 2022). Pioneira na introdução de temas feministas nas universidades, Acker teve como uma de suas principais contribuições a teoria das organizações de gênero, em que sistematizou uma abordagem feminista sobre o papel do gênero nas organizações. Além disso, Acker desenvolveu o conceito de regimes de desigualdade, que descreve as práticas e processos que perpetuam desigualdades de classe, gênero e raça em organizações específicas (Mcmurray; Linstead, 2020).

Segundo Acker (1990), o poder é predominantemente detido por homens, tanto em nível nacional quanto global, especialmente nos altos cargos das grandes organizações estatais e econômicas. Processos como a estruturação do trabalho, a formação de equipes, a distribuição de tarefas e a alocação de espaços físicos evidenciam a genderização. Acker (1990) define a genderização nas organizações como o processo pelo qual vantagens e desvantagens, exploração e controle, ações e emoções, e até mesmo significado e identidade, são moldados com base nas distinções entre homens e mulheres, masculino e feminino.

Para Acker, as organizações são um local fundamental para a produção de desigualdades, que são sempre simultaneamente de gênero, de classe e raça. Ela argumenta que precisamos entender melhor as formas complexas como essas desigualdades se reforçam ou contradizem umas às outras nas organizações (McMurray; Linstead, 2020).

No capítulo 1 do trabalho “Gender, Embodiment and Fluidity in Organization and Management”, McMurray e Linstead (2020) destacam que Joan Acker enfatiza a importância do gênero como parte integrante dos processos organizacionais, assim como a raça, classe, sexualidade, idade e capacidade. Acker argumenta que esses aspectos não podem ser devidamente compreendidos sem uma análise de gênero. Esta perspectiva abriu muitas oportunidades para uma compreensão mais aprofundada da complexidade e da integração do gênero nas organizações, direcionando-se a diferentes públicos.

O quadro analítico a seguir destaca os processos organizacionais conforme descritos por Joan Acker, com base nas contribuições identificadas por McMurray e Linstead (2020). Este quadro ilustra como práticas institucionais perpetuam desigualdades de gênero, raça e classe nas organizações.

Quadro 1 – Práticas e Processos de Desigualdades de Joan Acker

CONJUNTO DE PROCESSOS	DESCRIÇÃO
Práticas/estruturas de gênero	Referem-se às políticas, práticas e normas formais e informais que sustentam a organização e podem perpetuar desigualdades de gênero, como normas de contratação e promoção.
Processos Culturais	Envolve os valores, crenças e normas culturais que influenciam o comportamento dos membros da organização, incluindo expectativas de gênero e estereótipos.
Interações Sociais	Abrange as interações diárias entre indivíduos dentro da organização, que podem refletir e reforçar desigualdades de gênero, como assédio ou discriminação sutil.
Construções internas de gênero	Refere-se à forma como os indivíduos internalizam e manifestam identidades de gênero dentro da organização, influenciando sua percepção de papéis e oportunidades.
Criação e conceptualização de estruturas sociais.	Trata da maneira como o trabalho e os recursos são distribuídos dentro da organização, muitas vezes de maneira desigual, com base no gênero, impactando salários, funções e reconhecimento.

Fonte: elaborado pelos autores.

Nos anos 2000, Acker integrou suas pesquisas sobre classe e gênero dos anos 1970 com teorias sobre patriarcado e capitalismo, abordando a interseccionalidade de classe, gênero e raça. Ela combinou a teoria feminista socialista tradicional com a compreensão das desigualdades interseccionais, criando uma estrutura para analisar os regimes de desigualdade nas organizações (McMurray; Linstead, 2020).

No artigo “From Glass Ceiling to Inequality Regimes”, Acker (2009) discute a

sub-representação de mulheres, especialmente de minorias étnicas e raciais, em cargos de gestão. Ela argumenta que o "teto de vidro" é insuficiente para descrever essas barreiras e sugere "regimes de desigualdade" como uma metáfora mais abrangente, incorporando barreiras de gênero, raça e classe em todos os níveis organizacionais.

A autora explica que os regimes de desigualdade são dinâmicos, variando com os objetivos organizacionais, cultura, tecnologia, base de funcionários e leis de igualdade. Apesar de alguns avanços, a mudança é difícil e frequentemente fracassa devido aos interesses dos proprietários e gestores, além da resistência de homens brancos que veem a igualdade como uma ameaça à sua dignidade e masculinidade.

No mesmo artigo, Acker discute como processos organizacionais, como organização do trabalho, recrutamento, promoção, salários e interações informais perpetuam a desigualdade. Ela identifica impedimentos à mudança, como a visibilidade e legitimidade das desigualdades e os mecanismos de controle que as mantêm. Crenças e estereótipos de gênero, raça e classe moldam ações, políticas e práticas nesses regimes de desigualdade.

Além disso, Acker observa que os regimes de desigualdade variam entre as organizações, mas geralmente resultam em padrões estatísticos de desigualdade de gênero, raça e classe. Nos EUA, a desigualdade de classe é comum e os homens brancos são frequentemente vistos como líderes naturais.

Por fim, Acker (1990) destaca que o trabalho de cuidar deve ser tão valorizado e recompensado quanto outras categorias de trabalho. É essencial redefinir as relações laborais, ajustando o ritmo e o tempo de trabalho para harmonizá-los com a vida pessoal.

Metodologia

Este estudo descritivo, do tipo relato de experiência, adota uma abordagem qualitativa e utiliza entrevistas não estruturadas como procedimento metodológico. A análise narrativa é empregada para compreender as experiências das gestoras, considerando suas falas como construções de sentido sobre suas trajetórias profissionais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com as duas gestoras, realizadas on-line entre os dias 10 e 14 de junho de 2024, totalizando quatro

encontros.

As narrativas foram analisadas com o objetivo de identificar temas relacionados às desigualdades de gênero, à luz das contribuições teóricas de Joan Acker sobre a construção social das desigualdades e das representações simbólicas. A análise examinou os desafios enfrentados pelas gestoras e as estratégias mobilizadas para superá-los, especialmente no que se refere à dupla ou tripla jornada, ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e aos estereótipos de gênero, considerando como esses elementos se expressam em suas experiências no trabalho.

Segundo Casarin (2021), os relatos de experiência descrevem eventos baseados em vivências individuais ou de grupos, sem depender necessariamente de procedimentos experimentais formais. Mussi, Flores e Almeida (2021) enfatizam a importância do embasamento científico e da reflexão crítica, sugerindo que tais relatos devem não apenas descrever vivências, mas também oferecer uma análise fundamentada dessas experiências.

Márcia Silva Pieroni: Pioneirismo e Legado

Imagem 1 - Márcia com apenados na Oficina de Costura Zuzu Angel (CEDAE)



Fonte: imagem cedida pelas entrevistadas, [s.d.].

> "A minha filha que diz que eu nem sabia o que era feminista e já era feminista."

A trajetória de Márcia Silva Pieroni, 63 anos, revela os percursos e experiências que marcaram sua inserção e consolidação no mundo do trabalho. Mulher cisgênero e heterossexual, denominada neste estudo como *Gestora 1*, atualmente mora sozinha, é solteira e tem uma filha. Possui nível superior e se aposentou em dezembro de 2023. Ingressou na CEDAE mediante concurso público em 1991, quando a empresa ainda era pública. Assumiu sua primeira posição de liderança em 1999 e, em 2001, passou a gerenciar os contratos do PRV, função que desempenhou por 22 anos.

Perfil Gestora 1: origem e influências

A entrevista com a Gestora 1 abordou, inicialmente, sua origem socioeconômica e cultural, destacando uma estrutura familiar derivada dos anos 50 onde os homens eram provedores e as mulheres cuidavam do lar. Figuras inspiradoras, como uma tia, professoras e amigas de faculdade, ajudaram-na a ampliar esses padrões. No entanto, enfrentou preconceitos ao ingressar no mercado de trabalho devido à associação entre mulheres no trabalho e moralidade.

Roteiro Transcrição *Gestora 1*

Origem familiar socioeconômica:

> "Eu cresci numa família estruturada financeiramente, né. Com minha mãe dona de casa e meu pai militar. Nunca faltou nada. A minha vida sempre foi muito normal."

> "Na minha família, as mulheres eram do lar. E elas sempre protegiam os homens...eles podiam ter 30, 40, 50 anos. As meninas tinham que se virar. Sempre ouvi que eu ia dar conta."

Contexto familiar sociocultural:

"Na minha infância e adolescência, eu via as meninas ao meu redor com o mesmo objetivo, serem donas de casa."

Exemplo motivador:

"Uma tia mais nova optou por trabalhar. Ela não gostava do trabalho de casa...(risos). Eu também. Eu pensei: opa! É um caminho diferente. Ela foi o meu exemplo. Ela saía de manhã cedo e voltava à noite. Ela tinha o dinheiro dela. Eu não lembro de outra pessoa."

Escolaridade:

"Na escola, eu tive duas professoras que falavam sobre autonomia e independência financeira. Tinha uma que falava: O que adianta casar com um pão e não ter pão para comer. Isso marcou."

"Na época (pausa) nos anos 80, não existia políticas públicas para acesso a universidades públicas, como ajuda de custo ou gratuidade de transporte. Frequentar a faculdade era muito pontual, pois a maioria das pessoas ficava apenas no ensino médio ou até no fundamental."

"Eu morava na zona oeste. Eu fiz faculdade particular. Eu fui a primeira pessoa da minha família a fazer faculdade."

"Eu só fui conhecer mulheres que pensavam diferente na faculdade. Tinha até gente que queria morar sozinha. Naquela época, para mim, era muita coisa."

Inserção no mercado de trabalho:

"Eu comecei a trabalhar em empresas pequenas. O meu sonho era ser servidora pública. Durante 5 anos, eu fiz todos os concursos que apareciam. Fui merendeira e depois auxiliar de enfermagem."

"Foi difícil em casa quando comecei na enfermagem. Tinha preconceito por causa da roupa branca. O meu pai não entendia."

"Sempre tinha problemas quando eu começava num trabalho ou no outro. Ele (pai) dizia para largar ...(silêncio), mas eu continuei."

A trajetória da *Gestora 1* no PRV evidencia a articulação entre práticas de gênero e processos organizacionais discutidos por Joan Acker. No serviço público, embora os concursos representem formalmente mecanismos de acesso igualitário, sua primeira chefia, em 1999, configura-se como uma ruptura em relação aos padrões tradicionais, revelando como as organizações podem simultaneamente reproduzir estereótipos e abrir possibilidades para a inserção de mulheres em posições de liderança.

No PRV, ao assumir a chefia, a gestora enfrentou resistências e preconceitos associados tanto ao projeto quanto à sua atuação, os quais foram sendo ressignificados ao longo de sua trajetória no programa. As interações sociais nesse contexto evidenciam que, apesar da presença de estruturas de gênero, estratégias de adaptação, mediação e sensibilidade relacional contribuíram para a consolidação de sua atuação, permitindo a superação de obstáculos e a construção de sua prática de gestão.

Narrativas da Gestora 1: suas interseções com vida, família e trabalho no contexto das práticas e processos de gênero nas organizações

Práticas/estruturas de gênero:

> "A minha primeira chefia foi quando assumiu um superintendente de apoio empresarial, em 99. Ele disse que só queria chefia mulher. Porque mulher é mais detalhista, é mais sensível nas relações interpessoais...Consegue lidar melhor com a equipe. Foi a minha primeira oportunidade."

> "Quando entrava no presídio era muito seguro também, pois eles entendem o que estamos levando para eles. Uma oportunidade, um benefício. Os apenados sempre têm uma postura de muito respeito. Então, não tem essa coisa de ser mulher."

Processos Culturais

> "Quando eu comecei a trabalhar no programa, não era nem programa, era projeto. Eu ainda lembro do primeiro dia, quando chegou o ônibus com 60 apenados. Naquela época, a gente não tinha a facilidade de informação que se tem hoje e nem um modelo para seguir. Então, nesse primeiro momento, teve preconceito? Sim, teve. Ninguém quis essa chefia. Eu era nova na unidade e não pensei muito, apenas aceitei. Disse pra mim mesma, vamos lá. Foi difícil

a locação desses 60 primeiros apenados. Muita gente tinha medo. Mas fomos conversando, com erros e acertos. Mulher tem mais paciência eu acho. Foi um processo lento. Com o tempo, antes da CEDAE ser privatizada, alocamos 860 apenados e ainda tinha demanda."

Interações Sociais

"Uma vez vi uma menina, uma apenada no presídio que me pediu pra fazer a entrevista de emprego, me deu um aperto no coração (emocionada). Parecia a minha filha. O mesmo tipo, me deu um desespero."

"Em dezembro, eu me aposentei, quando eu fui me despedir dos apenados que estavam sob a minha responsabilidade direta, um deles me disse: A gente aprendeu muito com a senhora e eu falei: Eu acho que eu aprendi mais com vocês. A gente aprende a ser mais humilde. Aprende a ser mais gente. A conviver melhor e eu acho que para mim, foi muito importante eu ter passado por essa experiência."

Construções internas de gênero

"Com relação à liderança, a gente não lida só com os apenados. Falando administrativamente é diferente. Essa gestão faz a mediação entre diferentes interfaces, vários setores e autores, dentro e fora da CEDAE. Foram 22 anos E aí, só tem homem, e numa posição hierárquica superior. Aí, a nossa fala nunca era muito respeitada. A gente era sempre questionada. Para me impor, eu ficava muito masculinizada, a Rose não, ela é mais delicada. Eu não conseguia, tinha horas que eu precisar falar mais alto, bater na mesa. Senão, eu não era respeitada. Aí, ouvia piadinha, uma pessoa me chamava de Pit Bull e dizia para o meu superior, amarrar o Pit Bull. Esse era o tratamento. Aí, eu te pergunto, um homem ouviria isso?"

"Quando eu era mais nova, teve isso sim. De acharem que a chefia era porque eu estava de caso com alguém, que não era por competência minha. No Replantando Vida não, nunca teve isso. Eu também já era mais velha."

Criação e conceptualização de estruturas sociais.

"Nestes anos todos foi difícil essa parte. Se você está saindo no seu horário, teve chefia que não aceitava. Eu tinha casa, tinha filho e marido. E o marido também olhava de cara feia. E aí, era um problema, eu não tinha disponibilidade para chopinho depois do trabalho e nem para reunião rotineiramente. Lógico que esporadicamente a gente dá um jeito por causa do

> cargo de chefia, então você vai ficar numa reunião programada ou de emergência. Agora do nada, só porque o seu superior hierárquico quer uma reunião não dá... Você vai pra casa pra continuar trabalhando."
>
> "Eu era muito cobrada, muito, muito. Eu andava na corda bamba. Sempre. Eu tinha que me equilibrar entre as demandas da minha filha, do marido e o trabalho."
>
> "Eu ainda tinha a minha mãe idosa e deficiente que morava comigo. Ela precisava de suporte. Apesar da dificuldade, eu acho que repercutia menos no trabalho quando eu ia levá-la ao médico, porque filho nem todo mundo tem, mas mãe, mãe todo mundo tem. Tinha dificuldade, mas eu sentia que era menor do que quando eu precisava sair pra resolver as questões da minha filha."
>
> "Eu tive muito problema quando eu era casada. Teve uma época que eu achava que era financeiro (...), mas depois eu vi que também era o status. Aos pouquinhos eu fui ascendendo... E eu acho que isso fazia com que ele se sentisse inferior. Acho que a solução pra ele, era eu parar de trabalhar".

As transcrições da *Gestora 1* evidenciam a complexidade das experiências vividas ao longo de sua trajetória, marcadas pelo enfrentamento de preconceitos e estereótipos de gênero, ao mesmo tempo em que revelam estratégias de adaptação e permanência no trabalho. À luz das contribuições de Joan Acker, observa-se que as práticas organizacionais não apenas estruturam desigualdades, mas também se manifestam nas experiências cotidianas, exigindo das mulheres posturas mais assertivas para o reconhecimento de sua atuação. A conciliação entre demandas profissionais e familiares manifesta-se como um desafio recorrente, intensificado pela limitada flexibilidade institucional e pela sobrecarga no âmbito doméstico. Tais elementos evidenciam a necessidade de reconfiguração das práticas organizacionais, de modo a reconhecer e valorizar as trajetórias femininas e promover ambientes de trabalho mais equitativos.

Resiliência e Superação: A Trajetória de Rosemeire Moraes da Silva

Imagem 2 - Rosemeire e Márcia na Premiação do Prêmio Atitude Carioca 2022



Fonte: Imagem cedida pelas entrevistadas.

> "Num primeiro momento, eu tive medo. Não era medo do desconhecido. Era estar do outro lado, vendo como que é a responsabilidade. É pesado. Então, no início fiquei bem ansiosa, com medo. Pensei assim, vão começar a comparar, né. Com a Márcia era assim e tal. Isso foi pouco tempo. Aí, eu pensei: sou eu . Tenho que ter a minha identidade, mostrar o que eu sou. O jeito que eu trabalho. E ela passou muito isso pra mim. Então, tudo o que eu sei do programa foi através da Márcia. Então, eu só estou colocando em prática. Mas eu posso disser que eu ainda tenho muita ambição, né. Eu estou ali como chefe de departamento, mas eu vejo mais além. Eu quero mais."

A trajetória de Rosemeire Moraes da Silva, 55 anos, denominada neste estudo como *Gestora 2*, evidencia os percursos que marcaram sua inserção e consolidação no mundo do trabalho. Mulher cisgênero, vive em união estável com sua esposa e é a principal provedora da renda familiar. Não possui filhos e tem ensino médio completo. Ingressou na CEDAE mediante concurso público em 2005, inicialmente na área comercial. Em 2013, foi convidada a atuar no PRV, que permanece vinculado à

empresa como economia mista. Está no programa há 10 anos e, em janeiro de 2024, assumiu oficialmente a gestão dos contratos do programa na CEDAE.

Perfil Gestora 2: origem e influências

A *Gestora 2* cresceu em uma família tradicional, onde havia claras distinções entre os papéis femininos e masculinos. Mesmo sem incentivo para estudar, ela cultivou o desejo de se tornar executiva e alcançar independência financeira. Apesar das interrupções nos estudos, conseguiu completar o ensino médio com o apoio de uma prima. Segundo Louro (2020), muitos grupos sociais acreditavam que 'as mulheres deveriam ser mais educadas do que instruídas.' Ela enfrentou resistência de seu pai ao entrar no mercado de trabalho, mas continuou persistindo em busca de melhores oportunidades. A mudança para um órgão federal deu um impulso significativo à sua carreira. Sua trajetória demonstra a superação de obstáculos, resiliência e a importância do apoio para que as mulheres realizem seu potencial profissional.

Roteiro Transcrição Gestora 2

Origem familiar socioeconômica:

> "Na minha família era tranquilo. Meu pai era o provedor e a minha mãe foi sempre do lar. O meu pai sempre atendia as expectativas. Era aquela coisa bem tradicional e ele levava como uma obrigação de dar o que comer, vestir, etc., mas a presença física era distante."

Contexto familiar sociocultural:

> "A minha família era uma continuidade. O meu tio que trabalhava e a minha tia do lar. A minha mãe me ensinava a cozinhar, a como arrumar a casa, as tarefas domésticas. A minha mãe me criou para ser uma dona de casa. Já o meu irmão não podia fazer nada, porque era coisa de mulher."

Exemplo motivador:

> "Eu sempre me espelhava no meu pai. Na minha cabeça eu queria trabalhar como ele. Pensando no futuro ser uma grande executiva. Isso que eu quero. Pensar em casar e ter filhos era um terror."

Escolaridade:

> "Eu repeti no último ano. Aí, eu falei que estava cansada e a minha mãe concordou. Fiquei sem estudar."

> "Uma prima que disse: Você tem que terminar pelo menos o ensino médio. Foi onde eu terminei."

> "Eu nunca recebi incentivo para estudar. Tanto é que eu nunca sonhei em ser médica, advogada, dentista, mas sonhava em ser uma executiva. Ter a minha casa, receber os meus amigos."

Inserção no mercado de trabalho:

> "Eu lembro disso bem. Quando eu tinha dezoito anos eu disse pra minha mãe: eu quero trabalhar fora. Aí, ela falou: Você já falou com o seu pai? Aí, eu tive que falar. E aí, quando eu falei ele perguntou o que é que estava me faltando. E eu respondi: Nada. Mas eu quero trabalhar, porque eu quero ganhar o meu dinheiro. Eu não quero ficar toda hora pedindo dinheiro. Eu quero ter o meu dinheiro. Ele achou um absurdo."

> "O meu primeiro trabalho foi num escritório de contabilidade. E sempre almejando coisa melhor. Fiz concurso para a cidade que eu morava, no interior. Aí, eu fui cedida para um órgão federal. E aí, eu comecei a pensar no futuro. Eu queria mais."

A trajetória da *Gestora 2* no PRV evidencia os desafios e a resiliência necessários para superar as barreiras de gênero no ambiente de trabalho. As práticas e estruturas de gênero revelaram a preferência por homens em posições de liderança, enquanto os processos culturais perpetuavam a ideia de que homens são mais adequados para liderar. As interações sociais mostraram-se desafiadoras, com a *Gestora 2* frequentemente tendo que lutar para ser ouvida em reuniões dominadas por homens. As construções internas de gênero refletiram expectativas sociais sobre comportamentos adequados, afetando sua credibilidade devido à sua orientação sexual. Iniciativas como o projeto CEDAE Mulher Presente mostram um avanço significativo, embora ainda exista resistência entre alguns colegas.

Narrativas da *Gestora 2*: suas interseções com vida, família e trabalho no contexto das práticas e processos de gênero nas organizações

Práticas/estruturas de gênero:

"Eu fui trabalhar na área comercial. Eu acho que eu me destacava, pois sempre falavam de liderança pra mim, né. Mas quando aparecia oportunidade, não acontecia. Era sempre um homem. Eu chegava a perguntar por que falavam se não viria, né. Teve um tempo que eu achava que era por causa da orientação sexual mesmo."

"No programa, era eu e a Marcia. Então, quando ela se aposentou no ano passado, passei a ser a única responsável. Em janeiro deste ano, assumi oficialmente a chefia. É a minha primeira chefia."

Processos Culturais

"No início era muito difícil. Era diferente de tudo que eu já tinha feito até então. Eu saia de lá chorando. Achava que aquilo não era pra mim. Depois eu resolvi encarar. Não dá pra chorar a vida toda. E graças a Deus. Eu fui. E fui gostando. Fui entendendo o objetivo e acabei me apaixonando pelo programa."

"Nosso setor, eu e Marcia éramos do setor administrativo. A gente fazia entrevista, fazia a folha de pagamento. A gente é um RH. Vamos dizer assim. Essa parte da entrevista é conosco. Então, para entrar dentro de uma unidade prisional não é uma tarefa fácil. Não é não. Mas a gente se sente muito protegida. Os agentes penitenciários, o diretor do presídio sempre nos acompanha. O lugar das entrevistas de emprego onde ficamos também é muito protegido."

"É uma lei lá dentro, quando chega alguém levando algum tipo de benefício, eles respeitam muito. Eles gostam de receber bem. Então, quando a gente entra, não pode ter nenhum tipo de atrito entre eles".

"No administrativo é diferente. Tem muitas áreas e setores. Dependendo do lugar, tem reuniões que a gente não tem voz. A gente fala e a pessoa corta. Fala de outro assunto. Eles olham para os outros homens que estão na mesa. Não olham pra você. É incrível. Aí, a gente insiste. Já teve vezes, de pedir para um colega, um homem para repetir o que a gente está falando, entendeu. Era nesse nível."

Interações Sociais

"Em todos esses anos, já tive chefias...homem, que pra gente ser ouvida, precisava falar mais alto, de precisar gritar. Pra mim, gritar é muito difícil. É muito ruim, me dói muito.... Não havia essa necessidade"

"Já teve outra chefia que eu tive que dizer me escuta, me escuta. Deixa eu terminar o que eu estou falando. Ele me interrompia. Ele gritou. E eu precisei gritar mais alto. Ele me ouviu... e no final me ignorou. É como se eu não tivesse falado nada."

"Tinha uma questão com uma chefia antiga. Da gente não levar o crédito, às vezes, a gente tinha uma trabalheira pra dar conta da demanda. E na hora de entregar o resultado, a gente não participava da entrega. Parece que a mulher não podia aparecer."

"Hoje, como chefe de departamento, eu vejo que eu estou tomando alguma decisão, estou falando alguma coisa e tal, aí eles ficam em silencio e aí depois eles falam: Ah, que bom que você falou isso. Parece que fica esperando o outro pôr ordem na casa... (risos)"

Construções internas de gênero

"Eu nunca levantei bandeira. Eu sempre agi naturalmente. Eu mostrava que eu era de conversa. Se numa roda de conversa estavam falando dos maridos e filhos, eu falava da minha esposa. Então, quando eu falava esposa vinha aquela reação. O pessoal levava um choque, e não sabia muito como continuar a conversa. Mas isso foi quebrando. E quando eu cheguei no Replantando Vida foi da mesma forma. Eu sempre procurei lidar com isso de uma forma natural, porque é como eu vejo. É natural. Mas pra sociedade não é. O curioso é que no meio dos apenados eu sinto um respeito muito grande. É sempre a dona Rose. Eu estou há 10 anos no programa e eu nunca fui insultada. Eles nunca brincaram com isso. Nunca aconteceu. É um preconceito mais dos colegas de trabalho."

"Eu sinto que é muito dividido a questão da minha orientação sexual no trabalho ali. Porque uns levam na brincadeira, levam pro lado de engraçado. Aí, eles falam que estão brincando. Eles me fazem me sentir desacreditada no meu trabalho. Outros te olham mais, independente do que você seja, como uma profissional, acreditam em você."

> "Nós tivemos uma mudança muito grande agora com essa nova gestão da CEDAE. Eles estão fazendo movimentos de conscientização voltados para a mulher, o projeto CEDAE Mulher Presente. Toda semana tem palestras sobre a inclusão da mulher, racismo, a diversidade religiosa... Algumas chefias antigas ainda tem dificuldade, mas a gente vê que existe o foco na mudança. Mas, mesmo assim, tem pessoas que não querem evoluir."

Criação e conceptualização de estruturas sociais.

> "Eu já era concursada da prefeitura onde eu morava, no interior do Estado do Rio de Janeiro. A minha intenção era melhorar de vida, minha condição financeira e também sair de onde eu morava. Ali eu tinha muita dificuldade de viver quem eu sou, a minha orientação sexual. Eu venho de uma família muito religiosa. Então, na verdade, era uma fuga. Uma vontade de viver quem eu sou e viver em paz. Eu fazia concurso pra sair de lá."

> "Já tive chefia que jogava piada quando eu precisava sair no horário: Mais já vai. E eu respondia: Estou no meu horário de ir."

As experiências da *Gestora 2* evidenciam como as práticas de gênero atravessam diferentes dimensões de sua trajetória profissional e pessoal. As estruturas organizacionais tendem a privilegiar posições historicamente associadas aos homens, enquanto os processos culturais demandam constantes estratégias de adaptação e resiliência, e as interações sociais podem contribuir para a deslegitimação ou silenciamento da voz feminina. Sua orientação sexual acrescenta uma dimensão relevante a essa análise, evidenciando a intersecção entre gênero e sexualidade nas dinâmicas de poder que se manifestam no contexto organizacional.

Ao mesmo tempo, mudanças recentes na gestão da CEDAE, associadas a iniciativas de conscientização, como o projeto CEDAE Mulher Presente, indicam movimentos institucionais voltados à promoção da equidade e da inclusão. Ainda que persistam resistências, tais iniciativas apontam para a possibilidade de transformação das práticas organizacionais, ao tensionar estruturas historicamente estabelecidas e ampliar o reconhecimento da diversidade nas experiências de trabalho.

Discussão dos Resultados

As trajetórias das *Gestoras 1* e *2* na CEDAE permitem compreender, de forma situada, os processos organizacionais descritos por Joan Acker, evidenciando como as desigualdades de gênero se materializam nas experiências cotidianas de trabalho. As narrativas analisadas revelam percursos marcados por enfrentamentos, negociações e estratégias de permanência, nos quais as gestoras não apenas respondem às estruturas institucionais, mas também as tensionam e ressignificam em suas práticas. Nesse sentido, as experiências relatadas explicitam a dinâmica entre normas organizacionais aparentemente neutras e seus efeitos diferenciados sobre as mulheres, tornando visíveis os mecanismos pelos quais os regimes de desigualdade se reproduzem e se atualizam no cotidiano.

Márcia Silva Pieroni, a *Gestora 1,* construiu uma trajetória profissional marcada pela superação de estereótipos de gênero, consolidando-se como liderança no PRV. Sua experiência evidencia que o reconhecimento das mulheres em posições de liderança não se dá de forma linear, exigindo a adoção de posturas assertivas, por vezes associadas a padrões masculinizados, como estratégia de legitimação em ambientes organizacionais atravessados por assimetrias de poder. Essa necessidade de adequação revela não apenas a persistência de padrões normativos de liderança, mas também os custos simbólicos e subjetivos impostos às mulheres que ocupam esses espaços.

Por sua vez, Rosemeire Moraes da Silva, a *Gestora 2*, evidencia como as desigualdades de gênero se articulam a outras dimensões, como a sexualidade, ampliando a complexidade de sua inserção no ambiente organizacional. Sua trajetória explicita que as experiências no trabalho não podem ser compreendidas de forma isolada, sendo atravessadas por múltiplos marcadores sociais que configuram diferentes formas de reconhecimento, pertencimento e exclusão. Nesse sentido, sua experiência reforça a relevância de abordagens interseccionais, ao demonstrar como gênero e sexualidade operam conjuntamente na produção de desigualdades e na definição de possibilidades de atuação profissional.

Em conjunto, as experiências das gestoras demonstram que, embora existam avanços institucionais, as organizações ainda operam sob regimes de desigualdade que demandam das mulheres esforços adicionais para legitimação de suas posições. Esses

esforços se expressam tanto na necessidade de adaptação às normas organizacionais quanto na constante negociação de suas identidades e práticas profissionais. Assim, as trajetórias analisadas ressaltam que a permanência e o reconhecimento das mulheres em espaços de liderança não decorrem apenas de competência individual, mas resultam de processos contínuos de enfrentamento, ajuste e resistência frente a estruturas historicamente desiguais.

Considerações finais

Ao priorizar as narrativas dessas mulheres, o estudo contribui para dar visibilidade a experiências frequentemente marginalizadas, demonstrando a relevância das trajetórias femininas como fonte de compreensão sobre o trabalho e as organizações. As experiências analisadas não apenas revelam desigualdades, mas também apontam formas de resistência, adaptação e construção de sentido no cotidiano profissional.

As iniciativas institucionais voltadas à promoção da equidade, como o projeto CEDAE Mulher Presente, indicam movimentos relevantes de transformação, ainda que permeados por resistências e desafios estruturais. Tais ações reforçam a necessidade de continuidade e aprofundamento de políticas organizacionais comprometidas com a diversidade e a inclusão.

Como agenda para trabalhos futuros, sugere-se a ampliação do escopo analítico para incluir outras partes interessadas, como gestores, funcionários e beneficiários do programa, de modo a compreender as múltiplas perspectivas envolvidas. A análise dessas interações pode revelar dinâmicas ainda não exploradas, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais inclusivas e sensíveis às desigualdades estruturais.

Referências

ACKER, Joan. *From glass ceiling to inequality regimes*. Sociologia du travail, v. 51, n. 2, p. 199-217, 2009. DOI: 10.1016/j.soctra.2009.03.004

ACKER, Joan. *Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations*. Gender & society, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. *A importância da liderança nas organizações.* Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: a administração do sentido*. Revista de administração de Empresas, v. 34, p. 102-114, 1994.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. *Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos*. Cadernos de pesquisa, v. 37, p. 537-572, 2007.

CANABARRO, Janaína Raquel dos Santos; SALVAGNI, Julice. *Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho*. Revista de Gestão e Secretariado, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. DOI: 10.12712/rpca. v14i1.36370

CASARIN, Sidnéia Tessmer; PORTO, Adrize Rutz. *Relato de Experiência e Estudo de Caso: algumas considerações/Experience Report and Case Study: some considerations.* Journal of nursing and health, v. 11, n. 4, 2021.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. *Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho.* Revista de Ciências da Administração, v. 22, n. 57, 2020. DOI: 10.5007/2175-8077. 2020.e78116

CORRÊA, Matheus Oliveira. *O cárcere e a pena: uma análise da capacidade ressocializadora dos presídios.* TCC (Graduação)-Curso de Direito, Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

CRUZ, Eduardo Ferreira. *Dinâmicas de género no ensino pré-escolar: Explorando as experiências e estratégias dos homens*. 2019. Dissertação de Mestrado.

DA SILVA, Caio Pedrinho; PASCHOALOTTO, Marco Antônio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. *Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

DYE, Kelly; MILLS, Albert J. *Pleading the fifth: Re‐focusing Acker's gendered substructure through the lens of organizational logic.* Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, v. 31, n. 3, p. 278-297, 2012. DOI: 10.1108/02610151211209126

FUNDAÇÃO SANTA CABRINI, Notícias Serviços. *Replantando Vida – CEDAE*.

Disponível em: https://santacabrini.rj.gov.br/replantando-vida-cedae/. Acesso em: 05 jun. 2024.

KANAN, Lilia Aparecida. *Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho*. Organizações & Sociedade, v. 17, p. 243-257, 2010.

KRAWULSKI, E. (1998). *A orientação profissional e o significado do trabalho.* Revista da Associação Brasileira de Orientadores Profissionais, 2(1), 5-19.

LOURO, Guacira Lopes. *Mulheres na sala de aula*. História das mulheres no Brasil, v. 2, p. 443-481, 2020. P. 447-481.

MARQUES ABREU, Alan Henrique et al. *Replanting life: ecological and human restoration.* Restoration Ecology, v. 30, n. 1, p. e13493, 2022. DOI: 10.1111/rec.13493

MCMURRAY, Robert; LINSTEAD, Alison (Ed.). *Gender, embodiment and fluidity in organization and management*. Routledge, Taylor & Francis Group, 2020.

METZ, Eduardo Silva. *Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas.* Ágora: revista de divulgação científica, v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas; FLORES, Fábio Fernandes; ALMEIDA, Claudio Bispo de. *Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico.* Revista práxis educacional, v. 17, n. 48, p. 60-77, 2021. DOI: 10.22481/Zulu. v17i48.9010

NOGUEIRA, Conceição. *O (s) discursos das mulheres em posições de poder*. 2006.

OCHOSKI, Marjorie. *Contribuições do projeto recuperação produtiva da Juçara para os objetivos de desenvolvimento sustentável da agenda 2030 da ONU*. 2021.

PINTO, Denise Silva et al. *A experiência de mulheres gestoras atuando no enfrentamento a COVID-19 na Fundação Hospitalar São Francisco de Assis*. 2021.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; LÉDA, Denise Bessa. *O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva.* Estudos e pesquisas em psicologia, v. 4, n. 2, p. 76-83, 2004.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. *Liderança feminina: um estudo*

pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. Revista Uniaraguaia, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2019.

SOARES FILHO, Marden Marques; BUENO, Paula Michele Martins Gomes. *Demografia, vulnerabilidades e direito à saúde da população prisional brasileira*. Ciência & Saúde Coletiva, v. 21, p. 1999-2010, 2016. DOI: 10.1590/1413-81232015217.24102015

TEDESCHI, L. A. (2012). *As mulheres e a história: uma introdução teórico metodológica.* Universidade Federal da Grande Dourados.

WOODS, Dorian R.; BENSCHOP, Yvonne; VAN DEN BRINK, Marieke. *What is intersectional equality? A definition and goal of equality for organizations.* Gender, Work & Organization, v. 29, n. 1, p. 92-109, 2022. DOI: 10.1111/gwao.12760