

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE TURISMO

RUTH KARLEN FERREIRA BARBOSA

**De Mutuca à Mestra: caminhos da liderança feminina no Bumba Meu Boi do
Maranhão**

São Luís
2026

RUTH KARLEN FERREIRA BARBOSA

**De Mutuca à Mestra: caminhos da liderança feminina no Bumba Meu Boi do
Maranhão**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Turismo da
Universidade Federal do Maranhão como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Turismo

Orientador: Prof. Dr. David Leonardo
Bouças da Silva

São Luís

2026

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Barbosa, Ruth Karlen Ferreira.

De Mutuca à Mestra: caminhos da liderança feminina no
Bumba Meu Boi do Maranhão / Ruth Karlen Ferreira Barbosa.

- 2026.

62 f.

Orientador(a): David Leonardo Bouças da Silva.

Curso de Turismo, Universidade Federal do Maranhão, São
Luís, Ma, 2026.

1. Desigualdade de Gênero. 2. Liderança Feminina. 3.
Cultura Popular. I. Silva, David Leonardo Bouças da. II.
Título.

RUTH KARLEN FERREIRA BARBOSA

**De Mutuca à Mestra: caminhos da liderança feminina no Bumba Meu Boi do
Maranhão**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da
Universidade Federal do Maranhão, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel(a) em Turismo.

Aprovada em: 13 de julho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Prof. Dr. David Leonardo Bouças Da Silva
Universidade Federal do Maranhão - UFMA
Coordenação de Turismo

1º Membro: Profa. Dra. Linda Maria Rodrigues
Universidade do Maranhão – UFMA
Coordenação de Turismo

2º Membro: Profa. Dra. Leticia Conceição Martins Cardoso
Universidade do Maranhão – UFMA
Coordenação de Comunicação Social

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso contou com muitas mãos que me deram suporte ao longo dessa caminhada. Entre elas, gostaria de destacar:

Minha avó, Silvia, por ser meu alicerce, por cuidar de mim desde o primeiro dia da minha existência, por ser razão da minha vida e minha principal motivação para continuar insistindo nos meus sonhos. A minha tia-avó, Socorro, por ser a maior incentivadora da minha educação, a confiança depositada em mim foi um grande condutor para continuar a minha jornada. Minha mãe, Carla; minhas tias, Cassiane e Thayanny; meus primos, Miguel e Théo; e minha cadelinha Luna, por serem a família que Deus reservou para mim neste mundo. Sou profundamente grata por todo o apoio, carinho e amor que sempre recebi de vocês.

Minha melhor amiga, Sabrina, por ser minha pessoa favorita no mundo. Obrigada por me lembrar diariamente que, por mais conturbados que sejam os nossos caminhos, sempre teremos uma à outra. Somos irmãs de coração, a família que escolhemos construir. Você sempre foi aquele olhar carinhoso na multidão que me fazia acreditar que tudo daria certo.

Amigos que conquistei ao longo dessa trajetória. Não seria possível citar todos, mas faço um agradecimento especial a Natália, Mateus, Alexandre, Eliesio, Yandra e Cleilton. Sem vocês, eu não seria metade da pesquisadora, da profissional, da amiga e da pessoa que sou hoje.

Atlética Vênus, que fundei ao lado dos meus companheiros de curso e que sempre foi fonte de alegria, aprendizado e inúmeras realizações durante minha graduação.

Projeto "Mapa Caminhos da Boiada", na pessoa da Profa. Dra. Letícia Cardoso, pela oportunidade, pelos ensinamentos e pela confiança em permitir que eu integrasse uma pesquisa e uma ação de extensão tão importantes para a valorização e o mapeamento dos grupos de Bumba Meu Boi da Grande Ilha de São Luís. Como maranhense e apaixonada pelo Bumba Meu Boi, participar desse projeto foi uma das experiências mais significativas da minha formação.

Meu agradecimento também às mulheres líderes dos grupos de Bumba Meu Boi, que abriram as portas de suas brincadeiras para nossa equipe de pesquisadores e

compartilharam suas trajetórias com tanta generosidade. Sem a confiança de vocês, este trabalho não existiria.

Sou imensamente grata ao meu orientador, Prof. David Bouças, que acreditou em mim quando nem eu mesma acreditava. Obrigada pelas palavras de incentivo, pela confiança e pela influência positiva em minha trajetória nos últimos anos. Jamais esquecerei as conversas e os conselhos que marcaram uma verdadeira virada de página em minha vida como mulher preta, estudante, pesquisadora e futura profissional.

Corpo docente do Curso de Turismo da UFMA, por todos os ensinamentos e pela dedicação à formação de seus estudantes. Coursar Turismo foi, e sempre será, um dos maiores acertos da minha vida. Tive a felicidade de aprender com professores que fizeram da profissão um exemplo de compromisso, conhecimento e inspiração.

Também agradeço a mim mesma, à Ruth que iniciou essa caminhada em 2020, em um período de tantas incertezas, e que escolheu permanecer. À estudante que enfrentou os desafios da pandemia, conciliou pesquisa, extensão, estágios, movimento estudantil, organização de eventos e tantas outras responsabilidades sem abrir mão dos seus sonhos. Nem sempre foi fácil, e muitas vezes o caminho pareceu longo demais, mas cada obstáculo fortaleceu a mulher, a pesquisadora e a profissional que hoje conclui este ciclo. Que eu nunca me esqueça da coragem que foi necessária para chegar até aqui e que ela continue sendo a força que me impulsiona nos próximos capítulos da minha vida.

Por fim, agradeço a Deus, cuja presença estive em cada etapa desta caminhada, e à intercessão de São Judas Tadeu, que sempre ouviu minhas orações, fortaleceu meu coração nos momentos difíceis e me conduziu pelos caminhos da esperança e da luz. É pela fé que encontrei forças para continuar quando tudo parecia impossível.

*Nossa Senhora Mãe Aparecida
Não me deixe morrer de medo
Pelo o que pode acontecer
Eu vivo cheio de esperanças
Diante de Negras Profecias
Mesmo assim quero cantar "prá" guarnecer
É de arrepiar o que vislumbrou
No apocalipse o Evangelista São João
Mais tarde Nostradamus confirmou
Que é chegada a hora da transformação
Quero estar bem preparado
Para o que der e vier
Eu vou guarnecer meu batalhão
E seja o que Deus quiser.*

- João Chiador

RESUMO

A liderança feminina em espaços historicamente ocupados por homens tem ampliado o debate sobre desigualdade de gênero em diferentes contextos sociais e culturais. No Bumba Meu Boi do Maranhão, manifestação reconhecida como patrimônio cultural imaterial, as mulheres vêm assumindo posições de liderança, embora ainda enfrentem desafios relacionados ao exercício da gestão. Este estudo teve como objetivo geral analisar a problemática da liderança feminina em grupos culturais de Bumba Meu Boi da Ilha de São Luís. Especificamente, buscou levantar as percepções das líderes sobre as questões de gênero, compreender suas trajetórias até os cargos de liderança, identificar os principais desafios enfrentados na gestão dos grupos e sugerir recomendações para o fortalecimento da liderança feminina. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, realizada entre abril e junho de 2023 com sete lideranças femininas de grupos de Bumba Meu Boi da Grande Ilha de São Luís. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados pela Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciaram que a ascensão das mulheres à liderança ocorre, principalmente, por sucessão familiar e que o preconceito de gênero, a necessidade constante de comprovação de competência, as dificuldades financeiras e a sobrecarga de responsabilidades constituem os principais desafios enfrentados. Conclui-se que, apesar dessas barreiras, as lideranças femininas desempenham papel fundamental na preservação, continuidade e fortalecimento do Bumba Meu Boi maranhense.

Palavras-chave: desigualdade de gênero; liderança feminina; machismo; cultura popular; Bumba Meu Boi.

ABSTRACT

Female leadership in spaces historically occupied by men has expanded discussions on gender inequality across different social and cultural contexts. In the *Bumba Meu Boi* of *Maranhão*, an intangible cultural heritage, women have increasingly assumed leadership positions despite facing challenges related to management and decision-making. This study aimed to analyze the issue of female leadership in *Bumba Meu Boi* cultural groups on *São Luís* Island. Specifically, it sought to identify female leaders' perceptions of gender issues, understand their paths to leadership positions, identify the main challenges they face in managing these groups, and propose recommendations to strengthen female leadership. This qualitative, exploratory, and descriptive research was conducted between April and June 2023 with seven female leaders of *Bumba Meu Boi* groups in the Greater *São Luís* area. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Content Analysis. The findings showed that women's access to leadership occurs mainly through family succession and that gender prejudice, the constant need to prove competence, financial difficulties, and work overload are the main challenges they face. It is concluded that, despite these barriers, female leaders play a fundamental role in preserving, maintaining, and strengthening the *Bumba Meu Boi* tradition in *Maranhão*.

Keywords: Gender inequality; Female leadership; Sexism; Popular culture; *Bumba Meu Boi*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Roteiro semiestruturado utilizado na pesquisa qualitativa.....	21
Quadro 2 - Caracterização das lideranças femininas entrevistadas	24
Quadro 3 - Trajetória para assumir a liderança do grupo de BMB	26
Quadro 4 - Percepções sobre preconceitos	30
Quadro 5 - Desafios para as lideranças femininas na gestão dos grupos de BMB.....	36
Quadro 6 - Múltiplas Jornadas das Lideranças Femininas	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 BREVES DISCUSSÕES SOBRE GÊNERO E LIDERANÇA FEMININA	17
2.1 Breve exposição sobre o Bumba Meu Boi do Maranhão	20
3 METODOLOGIA.....	23
4 A PROBLEMÁTICA DA LIDERANÇA FEMININA EM GRUPOS CULTURAIS DE BUMBA MEU BOI DA ILHA DE SÃO LUÍS	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

O crescimento de mulheres em cargos de tomada de decisões é um objetivo recorrente nos últimos anos no campo dos estudos de gênero, evidenciando avanços consideráveis na inclusão de mulheres em ambientes de tomada de decisões, o que revela a persistência estrutural da desigualdade que coloca barreiras à ascensão aos cargos de maior nível na hierarquia das estruturas de gestão. Dados do relatório Informa D&B (2024) demonstram que, embora as mulheres representem 41,3% do total de empregados nas organizações, sua participação diminui progressivamente nos níveis de poder, ocupando apenas 32,9% dos cargos de gestão e apenas 27,8% da liderança efetiva das empresas. Essa circunstância deixa claro que a equidade de gênero ainda encontra entraves que limitam o acesso das mulheres aos espaços de comando.

A literatura tem buscado compreender essas desigualdades por meio de diferentes pontos de vista teóricos. Entre eles, destacam-se as metáforas do “Teto de Vidro” (*Glass Ceiling*), que descreve as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres na estrutura organizacional (Carli & Eagly, 2016), e do “Labirinto” (*Labyrinth*), proposta por Eagly e Carli (2007), que representa os percursos complexos e frequentemente sinuosos enfrentados pelas mulheres em direção às posições de liderança. Somam-se a essas abordagens os conceitos de “Chão Pegajoso” (*Sticky Floor*), relacionado à permanência feminina em funções de apoio e de menor prestígio social, e de “Penhasco de Vidro” (*Glass Cliff*), que evidencia a tendência de mulheres assumirem posições de liderança em contextos de crise ou precariedade, estando mais expostas ao fracasso e ao julgamento social.

Sob a ótica da Teoria do Papel Social e da Teoria da Congruência do Papel, desenvolvida por Eagly e Karau (2002), o preconceito direcionado às lideranças femininas decorre da incompatibilidade percebida entre os estereótipos socialmente atribuídos às mulheres e aqueles tradicionalmente associados ao exercício da liderança. Esse fenômeno é sintetizado pela expressão “*think manager – think male*”, que associa competências de comando a características consideradas masculinas, como assertividade e autoridade, relegando atributos como cooperação e cuidado a uma posição secundária. Porém, estudos demonstram que a presença feminina em cargos de gestão produz impactos positivos para as organizações. Segundo Pucheta-Martínez *et al.* (2019), a chegada de mulheres a cargos estratégicos traz o fortalecimento de planos de gestão ligados à Responsabilidade Social das Organizações, ampliando a atenção às demandas dos diferentes *stakeholders*. De forma semelhante, pesquisa realizada pela

McKinsey (2007) aponta que organizações que contam com três ou mais mulheres em posições de liderança apresentam melhores resultados em diversas dimensões organizacionais, evidenciando que a diversidade de gênero constitui um fator associado à eficácia e à sustentabilidade institucional.

Esses debates vão além do meio empresarial, encontrando desdobramentos em espaços culturais e comunitários. O Complexo Cultural do Bumba Meu Boi, em São Luís do Maranhão, representa uma das mais importantes expressões da cultura popular brasileira, reconhecida como Patrimônio Cultural Imaterial tanto em âmbito nacional quanto internacional.

No entanto, o Bumba Meu Boi (BMB), assim como outras organizações sociais, possui uma trajetória de gestão marcada por uma lógica patriarcal, que historicamente conferiu aos homens maior visibilidade e poder, enquanto as mulheres eram direcionadas às atividades de apoio e cuidado. Elas atuavam na preparação de alimentos, na confecção e organização das indumentárias, no acompanhamento dos brincantes ¹ e na guarda de seus pertences durante as apresentações, sendo tradicionalmente conhecidas como mutucas².

O termo faz referência ao inseto que costuma permanecer ao redor do gado nos pastos e foi utilizado, muitas vezes de maneira pejorativa, para caracterizar as mães, esposas, irmãs e companheiras que acompanhavam o batalhão, embora sua atuação fosse indispensável para a organização e a continuidade das apresentações. Apesar da pouca visibilidade atribuída a essas funções, a atuação das mutucas evidencia que as mulheres sempre participaram da sustentação material, afetiva e organizacional dos grupos, ainda que permanecessem afastadas dos espaços formais de liderança.

Nesse âmbito, enxerga-se o olhar de Perrot (1998) para quem a história das mulheres sempre foi marcada por processos contínuos de invisibilização, em que suas contribuições são frequentemente apagadas ou minimizadas nos registros oficiais e na memória coletiva. Com as transformações sociais observadas ao longo do século XX e

¹ No contexto do Bumba Meu Boi, brincante é o agente social que integra uma *brincadeira* (grupo de Bumba Meu Boi), participando de sua organização, execução e celebração. O termo não se restringe aos participantes das apresentações, abrangendo todos aqueles que contribuem para a realização e continuidade da manifestação cultural em seus diferentes momentos e funções (OLIVEIRA FILHO, 2012).

² No contexto do Bumba Meu Boi, o termo *mutuca* designa as mulheres que acompanhavam os brincantes e exerciam funções essenciais de suporte à realização da manifestação, como confeccionar e organizar roupas e adereços, preparar alimentos e guardar chapéus, instrumentos, bebidas e outros pertences durante as apresentações. Embora fossem atividades fundamentais para o funcionamento dos grupos, essas mulheres ocupavam posições secundárias e pouco visíveis na estrutura da brincadeira (GONDIM, 2013).

início do século XXI, ampliação da presença feminina em cargos de liderança dentro das manifestações culturais populares angariou destaque. Atualmente, mulheres assumem responsabilidades relacionadas à gestão administrativa, financeira e artística dos grupos, tornando-se protagonistas de processos fundamentais para a preservação e continuidade dessa tradição.

Mesmo com grandes passos progressistas, a ocupação feminina em espaços de liderança no BMB ainda é rodeada por tensões desafiadoras decorrentes da dominação masculina de que trata Bourdieu (2007). Estruturas simbólicas e práticas sociais, historicamente consolidadas, continuam influenciando a percepção sobre quem possui legitimidade para exercer o poder, gerando questionamentos à autoridade feminina e impondo barreiras adicionais ao reconhecimento de suas competências.

Nesse sentido, é relevante entender os caminhos de formação dessas mulheres, entendidos como processos que envolvem tanto a experiência de educação formal quanto os saberes empíricos adquiridos em suas vivências comunitárias e culturais. A formação das lideranças femininas no BMB não se limita à escolarização ou à qualificação profissional, podendo também englobar uma série de saberes que são absorvidos na vida comunitária, na qual se gerem os grupos e as redes de apoio social que são o alicerce da dinâmica do BMB dentro das comunidades.

Dessa forma, as líderes constituem sujeitos históricos capazes de articular conhecimentos tradicionais e contemporâneos na condução de organizações culturais que desempenham papel fundamental na preservação do patrimônio imaterial maranhense. Assim, surge a necessidade de compreender como as mulheres que ocupam cargos de liderança em grupos culturais de BMB constroem suas trajetórias e exercem autoridade em espaços historicamente ocupados por homens. Mesmo conquistando espaço no processo de tomada de decisões, a desigualdade de gênero ainda assombra essas lideranças, tendo um reflexo direto no dia a dia, nos processos de gestão e na relação com os membros da brincadeira³. Tendo isso em vista, a presente pesquisa é norteada pela seguinte questão: Em que medida as lideranças femininas encontram barreiras para gerir as organizações culturais ligadas ao BMB?

³ No universo do Bumba Meu Boi, o termo brincadeira refere-se ao coletivo ou agrupamento social organizado que constitui um grupo de Bumba Meu Boi, abrangendo seus integrantes, sua estrutura organizacional, seus rituais e suas práticas culturais. A brincadeira representa, portanto, mais do que a apresentação artística, compreendendo todo o conjunto de ações que envolvem a realização, a manutenção e a celebração da manifestação (OLIVEIRA FILHO, 2012).

Para responder esta indagação, o presente estudo tem como objetivo geral estudar a problemática da liderança feminina em grupos culturais de bumba meu boi da Ilha de São Luís. Como objetivos específicos, busca-se: (i) levantar as percepções das lideranças femininas acerca das questões de gênero nos grupos culturais de BMB; (ii) compreender os caminhos percorridos pelas líderes para alcançar posições de poder nessas organizações culturais; (iii) identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres na gestão dos grupos; (iv) sugerir recomendações que contribuam para o fortalecimento da gestão feminina no contexto do BMB.

A relevância desta pesquisa se fundamenta em sua contribuição teórica e social para os estudos de liderança feminina e questões de gênero ligadas à cultura popular. Do ponto de vista teórico, o estudo segue as recomendações presentes na literatura que apontam para a necessidade de investigar os cenários culturais e comunitários que envolvem as lideranças femininas. Desse modo, dialoga com os argumentos de Larrieta-Rubín de Celis *et al.* (2015) acerca da justiça e da equidade de gênero, contribuindo para ampliar a produção científica sobre a participação das mulheres na cultura popular maranhense e para fortalecer o reconhecimento dessas lideranças como agentes de produção de conhecimento, memória e transformação social.

A escolha do tema está relacionada à importância que o BMB possui na identidade cultural do Maranhão e à percepção de que, embora as mulheres tenham funções sólidas na manutenção do BMB e desempenhem papel fundamental para garantir sua continuidade, seus caminhos dentro da liderança ainda recebem pouca atenção no campo acadêmico. Ademais, o tema se relaciona à proximidade da pesquisadora com os estudos de cultura popular e patrimônio cultural imaterial, sendo evidente o interesse em compreender o protagonismo feminino em manifestações tradicionalmente associadas às lideranças masculinas.

Ou ainda, a investigação apresenta relevância social ao evidenciar o protagonismo de mulheres que atuam diretamente na salvaguarda de um importante patrimônio cultural brasileiro. A partir disso, espera-se que os achados deste estudo contribuam para ampliar o debate sobre gênero e cultura, bem como subsidiar políticas públicas que incorporem a perspectiva de gênero como elemento estratégico para a preservação patrimonial, o fortalecimento comunitário e a valorização das lideranças femininas no contexto da cultura popular maranhense.

Diante das discussões apontadas acima, informa-se como este trabalho se estrutura. Para além desta Introdução, ele está organizado em três capítulos. O primeiro

apresenta o referencial teórico, abordando os principais conceitos e discussões sobre gênero e liderança feminina, as teorias que fundamentam essas análises, as barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar posições de liderança, bem como os estilos de liderança feminina. No segundo capítulo, são expostos os procedimentos metodológicos adotados, contemplando a caracterização do estudo, a coleta de dados com lideranças femininas de grupos de BMB da Ilha de São Luís e os procedimentos de análise dos dados. O terceiro capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados, evidenciando as trajetórias das mulheres até a liderança, as manifestações de preconceito de gênero, os desafios enfrentados no exercício da gestão, as múltiplas jornadas de trabalho e as estratégias de resistência e fortalecimento da liderança feminina nos grupos culturais de BMB. Por fim, são apresentadas as considerações finais, nas quais são retomados os principais resultados da pesquisa, suas contribuições para os estudos sobre gênero, liderança e cultura popular, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2 BREVES DISCUSSÕES SOBRE GÊNERO E LIDERANÇA FEMININA

Os debates sobre gênero começam a ser amplamente discutidos a partir da metade do século XX, ganhando força com os estudos feministas, diante da necessidade de compreender o cenário desigual historicamente perpetuado entre homens e mulheres. Com isso, Scott (1995) propõe o gênero como uma categoria útil de análise histórica, argumentando que as diferenças entre homens e mulheres não podem ser entendidas apenas a partir de fatores biológicos, mas devem ser analisadas como construções sociais e culturais que organizam relações de poder. Para a autora, o gênero constitui um elemento fundamental para compreender a estruturação das sociedades, os papéis sociais atribuídos aos indivíduos e os mecanismos que sustentam desigualdades e hierarquias. Partindo dessa visão, os estudos de gênero passam a investigar não apenas o papel da mulher, mas também as maneiras pelas quais as relações femininas e masculinas são construídas e reproduzidas socialmente. Esta mesma autora destaca que as categorias de gênero estão diretamente relacionadas às estruturas de poder, influenciando a distribuição de oportunidades, direitos e espaços de participação social.

No campo da liderança, as discussões se tornam particularmente pertinentes, uma vez que esses ambientes são usualmente ocupados por figuras masculinas, visto que os espaços de comando foram historicamente associados à figura masculina. Teixeira (2019), ao investigar mulheres líderes comunitárias em São Luís, observou que a construção da liderança feminina está intimamente relacionada às trajetórias de vida, aos processos formativos e às experiências de participação coletiva vivenciadas pelas mulheres ao longo de suas histórias. A autora conclui que a liderança não surge de forma espontânea, mas é construída a partir da interação entre experiências individuais e demandas sociais presentes nos contextos comunitários. Desse modo, a gestão feminina pode ser compreendida como um processo social fundamentado em relações recorrentes de desigualdade, mas que também se mostra resistente e protagonista. Estudos recentes demonstram que a presença de mulheres em posições de liderança contribui para ampliar perspectivas de gestão, fortalecer processos participativos e promover ambientes mais inclusivos e colaborativos.

Em se tratando das teorias de gênero e liderança feminina atuais, compreende-se que elas buscam compreender como as estruturas sociais influenciam as oportunidades de acesso das mulheres aos espaços de poder. Entre as abordagens mais relevantes está a Teoria do Papel Social, discutida por Sobral, Ribeiro e Passos (2024). Segundo essa perspectiva, homens e mulheres são socializados para desempenhar

funções distintas dentro da sociedade. Enquanto os homens são associados a autoridade, assertividade e independência, as mulheres são associadas ao cuidado, à cooperação e à sensibilidade. Esses pontos de oposição influenciam as maneiras como a sociedade percebe e avalia lideranças masculinas e femininas.

Associada a essa abordagem encontra-se a Teoria da Congruência do Papel, desenvolvida por Eagly e Karau (2002) e discutida por Sobral *et al.* (2024). Essa teoria argumenta que o preconceito contra mulheres líderes decorre da incompatibilidade percebida entre os estereótipos tradicionalmente atribuídos às mulheres e aqueles considerados desejáveis para o exercício da liderança. Dessa forma, mulheres que ocupam posições de comando frequentemente enfrentam avaliações mais rigorosas e questionamentos sobre sua capacidade de liderar. Essas teorias ajudam a compreender por que a ampliação da participação feminina em cargos de liderança não elimina automaticamente as desigualdades de gênero. Mesmo quando alcançam posições de poder, muitas mulheres continuam enfrentando obstáculos relacionados à legitimidade de sua autoridade e ao reconhecimento de suas competências.

No que concerne às barreiras para a ascensão feminina, apesar dos avanços nas últimas décadas, diversos estudos demonstram que as mulheres seguem enfrentando entraves específicos em seus caminhos profissionais e organizacionais. Entre os conceitos mais utilizados para explicar essas dificuldades se destaca o Teto de Vidro (*Glass Ceiling*), definido como um conjunto de barreiras invisíveis que limitam a ascensão das mulheres aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional. Segundo Sobral *et al.* (2024), essas barreiras são sustentadas por estereótipos de gênero, práticas discriminatórias e estruturas institucionais que favorecem trajetórias masculinas de liderança.

Outro conceito constantemente utilizado é o Chão Pegajoso (*Sticky Floor*), que se refere à tendência de as mulheres permanecerem concentradas em posições de menor prestígio, remuneração e poder decisório. Essa condição dificulta a mobilidade profissional e reduz as oportunidades de ascensão para cargos de liderança. Sobral *et al.* (2024) também discutem o conceito de Labirinto da Liderança, segundo o qual as mulheres não enfrentam apenas uma barreira específica ao alcançar posições elevadas, mas uma série de obstáculos distribuídos ao longo de toda a sua trajetória profissional.

Esses desafios podem envolver preconceitos, dificuldades de conciliar responsabilidades familiares e profissionais, falta de apoio institucional e resistência ao exercício da autoridade feminina. Os resultados apresentados por Amorim (2023)

reforçam essas discussões ao identificar a maternidade, os estereótipos de gênero e a conciliação entre vida profissional e pessoal como algumas das principais dificuldades enfrentadas por mulheres em cargos de gestão. A autora faz ressalva que tais fatores continuam influenciando negativamente as oportunidades de ascensão feminina. De forma semelhante, Campos e Ferreira (2021) alertaram que mulheres atuando em espaços de liderança comunitária enfrentam preconceito, invisibilização, questionamento de sua autoridade e exclusão dos processos decisórios, demonstrando que essas barreiras não estão restritas ao ambiente corporativo, mas se manifestam também em contextos comunitários e culturais, a exemplo do cenário dos grupos culturais de BMB no Maranhão.

Quando se trata dos estilos de liderança feminina, as características predominantes também são um ponto específico de estudo, em que se busca compreender quem são as mulheres nas posições de poder e comando. Sobral *et al.* (2024) identificam que as líderes tendem a apresentar estilos mais democráticos, participativos e transformacionais, valorizando o diálogo, a colaboração e o compartilhamento de decisões. As autoras destacam que essas características favorecem ambientes organizacionais mais inclusivos e contribuem para o fortalecimento das relações entre líderes e liderados.

Resultados semelhantes foram encontrados por Barbosa *et al.* (2022), ao investigarem a liderança feminina na Feira Agroecológica e Cultural de Mulheres no Butantã. O estudo revelou que a liderança exercida pelas participantes está fortemente associada à gestão participativa, ao diálogo e à construção coletiva de soluções, fortalecendo processos de cooperação e solidariedade. Amorim (2023), por sua vez, observou que mulheres em posições de gestão e comando tendem a enfatizar a valorização das pessoas e do capital humano, priorizando relações interpessoais, desenvolvimento das equipes e construção de ambientes colaborativos.

Somando-se a essas discussões, Garcia (2015) e Botelho e Krom (2010) reforçam que estilos de liderança participativos e democráticos favorecem melhores resultados organizacionais, fortalecem o comprometimento dos membros e contribuem para um clima organizacional mais positivo. Desse modo, a literatura mostra que as lideranças não devem ser entendidas apenas como uma posição de comando, mas também como um conjunto de ações dentro das gestões que tendem a valorizar noções de participação, cooperação, diálogo e construção coletiva das decisões, aspectos que

podem contribuir de forma crucial para sustentar e fortalecer organizações e comunidades.

2.1 Breve exposição sobre o Bumba Meu Boi do Maranhão

No Maranhão, o Bumba meu boi se organiza em cinco estilos distintos, denominados *sotaques*: da Ilha (ou de matraca), de Guimarães (ou de zabumba), de Cururupu (ou de costa-de-mão), da Baixada e de Orquestra. Suas origens estão associadas, respectivamente, à cidade de São Luís, aos municípios de Guimarães, Cururupu e Viana, e à região do rio Munim (CARVALHO; MONTENEGRO, 2006).

O Bumba Meu Boi do Maranhão, reconhecido como Patrimônio Cultural Imaterial da Humanidade pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), reúne uma ampla diversidade de elementos que expressam a riqueza da cultura popular maranhense (ABREU; COUTINHO, 2025). Destacam-se, nesse contexto, a religiosidade católica popular, evidenciada nos rituais de batismo dos bois; as matrizes afro-maranhenses, presentes especialmente nos bois de terreiro; e as diversas formas de expressão artística, que abrangem os bailados dos brincantes, a encenação de autos e comédias e a musicalidade característica de cada sotaque, enriquecida pelo protagonismo dos amos-cantadores e pela diversidade sonora dos instrumentos artesanais (CARVALHO; MONTENEGRO, 2006).

Na segunda metade do século XIX, intensificaram-se as primeiras reflexões sistemáticas acerca da origem das manifestações da cultura popular brasileira, a partir dos estudos desenvolvidos por Celso de Magalhães e Sílvio Romero. Esses autores defendiam a tese de que o repertório narrativo nacional teria raízes, predominantemente, portuguesas, interpretação que dialoga diretamente com o BMB, compreendido como uma das expressões narrativas do universo popular. Em contraposição, Nina Rodrigues, pioneiro nos estudos sobre a população negra no Brasil, sustentava que os africanos trazidos ao país pertenciam a povos de tradição totêmica. Com base nessa concepção, argumentava que as festas populares e o folclore brasileiros constituiriam sobrevivências de práticas totêmicas oriundas do Velho Mundo, destacando os povos bantos e sudaneses como referências centrais desse legado cultural (CARVALHO; MONTENEGRO, 2006).

Os primeiros registros documentais sobre o folguedo no Brasil remontam ao século XIX e encontram-se publicados em periódicos das então províncias do Maranhão, Pernambuco e Pará. Já no século XX, a investigação acerca das raízes do

Bumba meu boi ganhou maior projeção no meio intelectual, acompanhando o amadurecimento das discussões voltadas à consolidação de um campo teórico dedicado aos estudos do folclore brasileiro. No período compreendido entre as décadas de 1930 e 1950, multiplicaram-se as interpretações acerca da origem do BMB no país, passando a considerar, de forma articulada, matrizes ibéricas, africanas e autóctones. Mesmo entre os autores que defendem uma origem ibérica para o folguedo, há o reconhecimento da incorporação de elementos nativos, responsáveis por enriquecer e ressignificar essa manifestação de matriz lusitana.

As brincadeiras de boi das regiões Norte, Nordeste e Sul do Brasil compartilham um conjunto expressivo de registros históricos amplamente divulgados ao longo do século XIX, que se estendem de 1829, no Maranhão, a 1871, em Santa Catarina. No Maranhão, essas manifestações aparecem com frequência em jornais e em registros de ocorrências policiais, datados desde a década de 1820 até a de 1890. Em ordem cronológica, o primeiro registro conhecido do BMB foi publicado em uma breve nota no jornal *Farol Maranhense*, em 1829. Posteriormente, surgem referências no jornal *O Carapuceiro*, em Pernambuco, em 1840; nos periódicos *A Voz Paraense* e *O Velho Brado do Amazonas*, no Pará, em 1850; e, mais adiante, em obras como *Reise durch Nord-Brasilien im jahre 1859*, do alemão Robert Avé-Lallemant, e *Águas passadas*, de José Boiteaux. Esses registros documentam a presença do BMB em Manaus, em 1859, e em Santa Catarina, em 1871, evidenciando sua ampla circulação e diversidade regional, conforme sistematizado no *Dossiê de Registro do Complexo Cultural do Bumba meu boi do Maranhão* (IPHAN, 2011).

Historicamente, os grupos de BMB do Maranhão foram estruturados sob uma lógica predominantemente masculina, tanto nos postos de liderança quanto na participação dos brincantes. Essa organização refletia um patriarcado institucionalizado, característico dos modelos sociais vigentes entre os séculos XIX e XX, período em que essas manifestações culturais se consolidaram em diferentes regiões do estado como formas de expressão popular de grupos socialmente marginalizados. É nesse contexto que, a partir da década de 1970, destaca-se a atuação de Therezinha Jansen como uma das mais significativas figuras femininas do folclore maranhense. Com o falecimento de Laurentino, então líder do Boi da Fé em Deus, e atendendo a um pedido expresso por ele, Therezinha assume a responsabilidade pela condução do grupo e de seus demais folguedos. Sua atuação representa um marco na história da cultura popular maranhense, ao romper com padrões tradicionais de gênero

e afirmar a presença feminina em espaços historicamente reservados aos homens (CARVALHO; MONTENEGRO, 2006).

Além de sua atuação cultural, Therezinha Jansen se consolidou como uma importante ativista na defesa dos direitos das mulheres e de sua participação em instâncias de poder e decisão. O empoderamento que orienta sua trajetória, segundo a própria líder, tem raízes em sua ancestralidade, especialmente na figura de sua bisavó Ana Jansen, política e empresária do século XIX, cuja atuação desafia os limites impostos às mulheres em um contexto profundamente patriarcal. Assim, a trajetória de Therezinha articula memória, resistência e continuidade, evidenciando a relevância da presença feminina na construção e preservação das manifestações culturais do Maranhão (CARVALHO; MONTENEGRO, 2006). A partir desse marco histórico, torna-se fundamental compreender como a presença feminina na liderança dos grupos de BMB se materializa nas trajetórias vivenciadas por mulheres que, em contextos distintos, passaram a ocupar esses espaços de poder.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de estudar a problemática da liderança feminina em grupos culturais de bumba meu boi da Ilha de São Luís com olhar específico para as percepções das líderes sobre as questões de gênero, os caminhos percorridos por elas para ascender nessas organizações culturais e os principais desafios na gestão dos grupos. A abordagem qualitativa se mostrou a mais adequada, uma vez que possibilita a análise minuciosa das percepções, significados, vivências e relações sociais construídas pelas próprias participantes, permitindo explorar a complexidade dos fenômenos sociais investigados.

Dos procedimentos técnicos utilizados, trata-se de uma pesquisa de campo realizada entre abril e junho de 2023, no âmbito do Projeto Caminhos da Boiada. A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista em profundidade, baseada na aplicação de um roteiro semiestruturado (Quadro 1). Segundo Manzini (2004), a entrevista semiestruturada caracteriza-se pela utilização de um roteiro previamente elaborado, composto por questões principais relacionadas aos objetivos da pesquisa, permitindo ao pesquisador aprofundar determinados aspectos a partir das respostas dos participantes, sem perder de vista o foco da investigação.

A escolha dessa técnica mostrou-se adequada aos objetivos deste estudo por possibilitar compreender, em profundidade, as experiências, percepções e trajetórias das lideranças femininas dos grupos de Bumba Meu Boi da Ilha de São Luís. O roteiro foi elaborado com linguagem adequada ao público participante e contemplou questões relacionadas às trajetórias das entrevistadas até os cargos de liderança, às percepções sobre as relações de gênero e aos desafios enfrentados na gestão dos grupos culturais. Paralelamente à pesquisa de campo, realizou-se levantamento bibliográfico com o objetivo de fundamentar teoricamente a investigação, a partir de produções científicas relacionadas à liderança feminina, às questões de gênero e à cultura popular.

Quadro 1 - Roteiro semiestruturado utilizado na pesquisa qualitativa.

Categorias	Questionamentos
Discriminação de gênero	1. As mulheres enfrentam discriminação de gênero nos grupos de BMB? Comente. 2. É comum que mulheres liderem grupos de BMB? Comente. 3. O que é necessário para que uma mulher consiga ocupar um papel de liderança em um grupo de BMB?
Histórico de liderança feminina	4. Quais cargos/papéis costumam ser atribuídos às mulheres no seu grupo de BMB? 5. No passado, outras mulheres já tiveram cargos de liderança no seu grupo de BMB?

	5.1 Se sim, como isso vem se desenvolvendo ao longo do tempo? 5.2 Se não, por que não havia mulheres na liderança?
Trajetória de liderança	6. Como você conseguiu chegar à liderança do seu grupo de BMB? Explique a trajetória para chegar a essa posição de líder do grupo.
Dificuldades e facilidades na liderança	7. Quais são as principais dificuldades para você exercer a sua liderança no seu grupo de BMB? 8. Quais fatores facilitam a sua liderança no seu grupo de BMB?
Apoio institucional	9. Os membros do seu grupo de BMB apoiam que as mulheres assumam a liderança do grupo? Comente.
Tripla jornada feminina	10. Como você gerencia as suas diferentes jornadas de trabalho (familiar, emprego, liderança do grupo etc.)?
Bola de neve	Com quem você sugere conversarmos sobre liderança feminina em grupos culturais de BMB?

Fonte: Elaboração própria com base na literatura específica.

A definição do número de participantes da pesquisa foi condicionada à técnica de adesão, diante de limitações de tempo e recursos disponíveis para a realização do estudo. Em outros termos, a escolha considerou a disponibilidade das lideranças e a abertura dos grupos para a realização da pesquisa, uma vez que o acesso ao campo dependeu da autorização e da receptividade das próprias lideranças comunitárias. Nesse sentido, foram entrevistadas sete lideranças femininas de grupos de BMB da Grande Ilha de São Luís (Quadro 2), identificadas ao longo do trabalho por códigos alfanuméricos, com o objetivo de preservar suas identidades, pertencentes a diferentes sotaques (Orquestra, Zabumba, Baixada, Matraca). Apesar do número reduzido de participantes, a diversidade de sotaques e trajetórias permitiu uma análise qualitativa aprofundada e representativa do fenômeno investigado.

Quadro 2 - Caracterização das lideranças femininas entrevistadas

Entrevistadas	Idade (anos)	Cor/Raça	Escolaridade	Ocupação
E1	40 anos	Branca	Ensino Superior Completo	Enfermeira e Empreendedora
E2	41 anos	Preta	Ensino Superior Completo	Enfermeira
E3	60 anos	Preta	Ensino Superior Completo	Gestora Cultural

E4	58 anos	Preta	Ensino Superior Completo	Servidora Publica
E5	53 anos	Preta/Parda	Ensino Médio Técnico	Sec. de Cult e Empreendedora
E6	-	Preta	Ensino Médio	Aposentada
E7	58 anos	Preta	Ensino Superior Completo	Gestora Cultural

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, por serem mais adequadas à investigação de temas sensíveis e experiências subjetivas, como trajetórias de vida, relações de poder, percepções sobre discriminação de gênero e vivências no interior dos grupos culturais. Esse tipo de estratégia de coleta permite maior flexibilidade na condução das entrevistas, possibilitando que as participantes discorressem livremente sobre suas experiências, ao mesmo tempo em que garante a abordagem de tópicos previamente definidos.

Informa-se que as entrevistas foram todas gravadas, mediante autorização verbal das entrevistadas, para posterior transcrição. A técnica de análise utilizada foi a Análise de conteúdo, inspirada em Bardin (2016), a qual consiste em um conjunto de técnicas sistemáticas voltadas à interpretação de comunicações. Inicialmente, realizou-se uma leitura flutuante das transcrições, seguida da organização do material e da definição das categorias analíticas. As categorias de análise foram construídas a partir do diálogo entre o referencial teórico e o material empírico, permitindo identificar padrões recorrentes nos discursos das entrevistadas.

Conforme se observa no Quadro 1, houve a definição de categorias *a priori*, todavia, com a análise surgiram categorias *a posteriori*. Entre as principais categorias analisadas destacam-se: trajetória para assumir a liderança; preconceito de gênero e/ou etário; dificuldades financeiras da comunidade; percepções sobre a discriminação de gênero nos grupos de Bumba Meu Boi; e múltiplas jornadas de trabalho feminino. A análise buscou compreender não apenas o conteúdo explícito das falas, mas também os sentidos simbólicos presentes nos discursos, considerando o contexto social, cultural e histórico no qual as lideranças estão inseridas. Os resultados foram apresentados por meio de quadros analíticos e trechos representativos dos depoimentos, articulados com o referencial teórico adotado.

A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Projeto Caminhos da Boiada, iniciativa de pesquisa e extensão vinculada ao Grupo de Estudos Culturais no

Maranhão (GECULT-MA), do Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), coordenada pela Profa. Dra. Letícia Conceição Martins Cardoso. O projeto tem como objetivo realizar a inventariação e o mapeamento cultural dos grupos de Bumba Meu Boi do Maranhão, contribuindo para o registro, a valorização e a difusão desse patrimônio cultural por meio de pesquisas de campo, registros audiovisuais e ferramentas digitais. A autora desta pesquisa integrou a equipe do projeto, desenvolvendo as atividades sob orientação do Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva, participando das ações de pesquisa de campo, da realização de entrevistas, da produção de registros fotográficos e do levantamento de informações referentes aos grupos culturais da Grande Ilha de São Luís. A participação no projeto ocorreu entre os anos de 2023 e 2025, período em que foram realizadas atividades de inventariação cultural, organização de dados e ações de divulgação científica relacionadas ao Bumba Meu Boi. Os registros fotográficos produzidos durante as visitas de campo e utilizados como apoio à pesquisa podem ser visualizados nos Apêndices deste trabalho.

4 A PROBLEMÁTICA DA LIDERANÇA FEMININA EM GRUPOS CULTURAIS DE BUMBA MEU BOI DA ILHA DE SÃO LUÍS

Neste tópico serão apresentados os resultados das escutas com as participantes da pesquisa, ou seja, as lideranças femininas dos grupos culturais de BMB da Ilha de São Luís. *A priori*, a análise das experiências das entrevistadas permite identificar os caminhos percorridos até a assunção da liderança, evidenciando continuidades, rupturas e elementos recorrentes nesse processo (Quadro 3).

Quadro 3 - Trajetória para assumir a liderança do grupo de BMB.

Categorias	Depoimentos	Quem disse?
Herança Materna	Minha mãe faleceu há 12 anos e, antes de partir, ela me pediu para continuar. Então estou há 12 anos à frente do boi" [...] "Assim que a mamãe faleceu e eu assumi, além de ser mulher e jovem, eu tive umas barreiras. Tive que mostrar que eu era capaz, que eu podia, e foi uma barra pra ganhar esse espaço.	E1

Herança Paterna	[...] Sou uma das diretoras, uma das pessoas que ficou à frente da brincadeira porque meu pai morreu [...] eu fiquei com aquela preocupação que eu tinha muita assim intimidade com o meu pai. [...] Eu não era daqui, né? Eu não vivia aqui. Como eu falo, eu sempre falava pra eles: 'Não, eu aqui sou intrusa, eu tô aqui igualzinho com vocês, né? Tô aprendendo com eles'. Então eu tive muito apoio deles, eles me apoiaram, né?	E6
	Eu já vim pegando barco andando, né? Quando eu nasci, meu pai fazia o boi há 11 anos. Então, para mim é muito natural [...] E quando ele viajava e eu não ia, eu fiz um boi uma vez aqui no São Francisco, boi de criança. [...] E eu fui dona de bumba meu boi. Muita gente não sabe. Acho que é a segunda vez que tô falando isso. Eu fui dona de boi infantil, cuidando do boi infantil.	E5
	Eu acho pelo compromisso, né? Pelo compromisso que meu pai não via nos outros [...] Eu era tesoureira dele. Fui tesoureira do meu pai durante anos. Ele passou a presidência pra mim e no ano seguinte ele sofreu o AVC.	E5
	Eu vim pra cá com sete anos, fui criada pelo meu pai, Leonardo, e pela minha madrasta. Tudo isso que eu falo é a minha vivência, a minha experiência dentro desse cenário [...] Mas isso não quer dizer que eu sempre tive esse amor louco por isso aqui, não. Eu queria sair disso. Eu queria ser uma jovem como as outras, sair, estudar [...] O que você aprende fora ajuda a melhorar aqui. [...] Hoje, a gerência é mais descentralizada. Antigamente, quem sabia não ensinava. Meu pai era dono disso aqui. Quem aprendia era observando. Não tinha ensino passo a passo.	E4
	Desde criança, desde a infância [...] Eu fui da primeira gestão do papai, fiz parte da diretoria como secretária, porque havia dificuldade de pessoas no grupo, não tinha muitos jovens, muitas pessoas idosas, dificuldade de alguém que soubesse ler e escrever devidamente [...] Em 2019/2020 finalizou a diretoria e teria nova eleição. Mas houve conflitos: algumas pessoas não queriam mais o papai e queriam expulsar ele. [...] Ele já tinha falado comigo para fazer parte da diretoria, mas eu não aceitei porque estava gestante, trabalhava muito, tinha dois vínculos [...] Eles queriam acabar com a brincadeira, mudar completamente. As propostas deles eram loucas: tirar os idosos, colocar só jovens... e isso não faz sentido. [...] Se eles estavam pensando em tirar os idosos, meu pai também ia sair. Ele é o mais velho do grupo. E eu não podia permitir isso. Foi quando tomei força.	E2

Herança do marido	Quando foi em 96, eu cuido do Maracanã desde 96, né? Eu grávida do meu filho de Gilberto, eu já cuidava, já me delegaram. Por que que comecei a cuidar? Por conta do falecimento de José Lei, que era ele que cuidava de contrato, cuidava de compra de tudo. Ele faleceu. E em seguida, Humberto sentou comigo um dia e disse: 'Você vai passar a fazer os contratos do Maracanã e é assim [...] Eu nunca imaginei que pudesse chegar aqui como presidente. Nunca imaginei que ele pudesse indicar o meu nome para ser presidente do Boi do Maracanã, que é um compromisso muito grande [...] Humberto morreu, ele era presidente, eu era vice e assumi. No outro ano me delegaram, no outro me reelegeram. E eles não querem que eu deixe.	E7
	[...] o olhar clínico de Apolonio já tinha apontado, ele vivo já dizia, tem algumas reportagens aí que estão gravadas, ele dizendo: 'Eh, eu vou partir, mas eu fico feliz porque o meu boi vai ficar na mão de Nadir e ela que vai cuidar. Ela tem jeito para fazer a coisa [...] Tanto que todas as reuniões, se hoje eu sei o que é Furintu, Maratu, eh quem fulano, quem foi presidente de tal órgão assim, assim, assim na época, é porque ele me levava nessas reuniões.	E3

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A partir da análise do Quadro 3, observa-se que a trajetória das mulheres para assumir a liderança dos grupos de BMB ocorre, majoritariamente, por meio de vínculos familiares, especialmente a partir da herança materna ou paterna. As falas das entrevistadas evidenciam que o ingresso dessas mulheres em cargos de liderança não se dá, na maior parte dos casos, por um planejamento prévio ou por uma escolha individual, mas como resposta à necessidade de continuidade do grupo cultural diante do falecimento ou afastamento de figuras masculinas tradicionalmente responsáveis pela gestão da brincadeira. Nesse sentido, a herança, conforme definida por Radcliffe-Brown (1989) como a transferência de *status* entre membros de um mesmo grupo social, manifesta-se não apenas como transmissão simbólica, mas também como responsabilidade prática. As entrevistadas relatam que, ao assumirem a liderança, passaram a lidar com funções administrativas, organizacionais e decisórias, muitas vezes sem preparação formal, aprendendo a partir da vivência cotidiana no grupo.

A herança, assim descrita, manifesta o caráter preservacionista moderno, atuando como uma resposta ética à percepção de que o ritmo acelerado das mudanças sociais enfraquece a herança, que é integral à identidade e ao bem-estar individual (DUARTE,

2010). Nesse sentido, a preservação da tradição e da memória familiar funciona como um instrumento para assegurar o sentido de identidade e continuidade das comunidades. O papel da mulher, enquanto salvaguarda de uma cultura fragilizada, é fundamental, pois o patrimônio imaterial não possui existência autônoma. Ele depende necessariamente da mediação pela ação humana para existir e ser perpetuado por sua “comunidade de praticantes”. Assim, sua atuação impede que processos de globalização e transformação social resultem no esquecimento ou na deterioração de tradições seculares, garantindo que esses valores familiares e comunitários sejam constantemente recriados em resposta à sua história. Dessa forma, a trajetória das mulheres até a liderança nos grupos de BMB evidencia uma dinâmica marcada pela continuidade da tradição, pela ausência de alternativas institucionais e pela necessidade de resistência frente às estruturas patriarcais que historicamente associam o poder e a autoridade à figura masculina.

Embora, em alguns casos, tenha havido apoio por parte da comunidade ou dos membros do grupo, os relatos indicam que a assunção da liderança por mulheres foi acompanhada por desconfiança, resistência e necessidade constante de comprovação de competência, já que existe um consenso de que as mulheres têm menor capacidade de liderança do que os homens, em razão de características atribuídas aos seus gêneros (EAGLY; KARAU, 2002), especialmente quando essas lideranças eram jovens ou recém-chegadas ao espaço de decisão. Tal situação evidencia que, mesmo quando legitimadas pela herança familiar, as mulheres enfrentam barreiras adicionais relacionadas ao gênero para serem reconhecidas como líderes.

Além disso, os depoimentos revelam que essas mulheres já desempenhavam, antes mesmo da ocupação formal da liderança, funções essenciais para a manutenção dos grupos, como atividades administrativas, organização interna e apoio logístico. Isso indica que a liderança feminina, embora formalizada tardiamente, sempre esteve presente de maneira invisibilizada no interior dos grupos de BMB, sendo reconhecida apenas em momentos de crise ou transição. Essa dinâmica reflete, parcialmente, o conceito de *Glass Cliff* (Penhasco de Vidro), sistematizado por Duarte, Teresa e Gomes (2009), que descreve situações em que as mulheres são escolhidas para posições de liderança precárias ou em fases de crise da organização.

No caso dos grupos de BMB, situações críticas como morte do líder, desafiando a nova liderança em um contexto de potencial perda de poder ou credibilidade por parte dos demais membros do grupo cultural. Aqui, cabe destacar que, na prática, as

lideranças femininas não ocupam esses papéis por uma eleição espontânea, estruturada coletivamente pelos pares, mas sim, a partir do pai, marido ou mãe, mais especificamente adoecimento ou morte de um deles, ou ainda, em contextos de crise, logo, de necessidade.

A responsabilidade atribuída à mulher nas diversas funções sociais a posiciona, nesse cenário, como a figura capaz de administrar e exercer funções de confiança, muitas vezes não creditadas aos homens na mesma posição de herdeiros. Essa percepção se sustenta no chamado “argumento moral”, porquanto organizações com representação feminina no topo são percebidas como possuidoras de “maior orientação ética e de transparência” (LARKIN *et al.*, 2013). Além disso, de acordo com a Teoria do Papel Social, as características ligadas à preocupação com o bem-estar coletivo são predominantemente atribuídas ao gênero feminino (EAGLY, 1987).

A construção da liderança, nesses casos, ocorre de forma empírica, por meio da observação de antecessores e de processos de tentativa e erro, sem um ensino sistematizado. Isso evidencia o movimento cultural de gerenciamento, no qual, como aponta Scott (1995), o papel das mulheres é moldado pelo “significado que suas atividades adquirem através da interação social concreta”. Contudo, esse saber feminino é frequentemente menosprezado por não seguir modelos formais, fruto de um preconceito que associa a liderança a um papel masculinizado, gerando a “percepção social de que estas têm menos capacidades” (SOBRAL *et al.*, 2024, p. 195). Assim, validar essas práticas subjetivas é essencial para desafiar os paradigmas tradicionais e incluir a “experiência pessoal e subjetiva” feminina como um fato historicamente relevante.

A análise das trajetórias das mulheres líderes evidencia que a ocupação de cargos de comando não ocorre de forma neutra em termos de gênero. Os depoimentos apontam (Quadro 4) para a existência de práticas e discursos que reproduzem preconceitos variados, os quais influenciam a forma como a liderança feminina é percebida e exercida nos grupos de BMB.

Quadro 4 - Percepções sobre preconceitos

Categorias	Depoimentos	Quem disse?
------------	-------------	-------------

Preconceito de gênero e/ou etário	[...] existe aquela questão do preconceito que já vem armado para falar, né? [...] no início, eu percebi assim, principalmente dos mais velhos [...] é essa menina, essa garota aí, né? Vai estar à frente. Vamos ver como é que vai ser [...] em relação à dificuldade [...] a mulher em si, além de lidar com essas questões da própria associação, alguém que te olha com seus olhos, alguém que não leva a sério teu trabalho ou alguém que [...] quer distorcer as tuas atitudes, né?	E2
	Assim, tipo, como o meu pai, por exemplo, ele já está há muito tempo. Então, às vezes, as pessoas esquecem que ele não é o presidente, sou eu. Às vezes que eu vou falar com alguém, eles dizem “fala com ele” sobre isso ou aquilo. [...] E fora outras pessoas, principalmente homens, que querem alguma atividade do boi, alguma apresentação, que querem falar de indumentária, de roteiro... Eles dizem “fala com ele”.	E2
	A gente tem que entender que mudou, né? E entender qual é a minha opinião em relação a isso. A gente, enquanto está inserido, também tem nossas ideias. Em relação às mulheres também, nós temos essas novas ideias, temos outro olhar. E o fato de ser mulher também traz benefícios, não só esses atrapalhos, benefícios na forma de lidar com a situação, de conversar, de resolver um problema ali.	E2
	Às vezes as pessoas procuram isso, podem te hostilizar, te falar uma palavra como se a presidenta não tivesse condições. Mas eu prefiro mostrar com atitudes que eu sou capaz.	E2
	[...] Assim que a mamãe faleceu e eu assumi, além de ser mulher e jovem, eu tive umas barreiras. Tive que mostrar que eu era capaz, que eu podia, e foi uma barra pra ganhar esse espaço [...] No começo disseram que eu não ia conseguir, porque, lógico, eu não sou filha única, né? Tem outras pessoas. O irmão da minha mãe queria, na época, assumir, porque eu não teria condição por ser mulher, por ser jovem. Um irmão meu também achava.	E1

	Eu tive sim algumas dificuldades dentro do grupo, alguns embates, né? Alguns homens que achavam que por estar há mais tempo do que eu deveria ficar nesse lugar, nessa posição, mas lhes faltava a questão da liderança. Mas isso não me faz diferente diante dos homens que não aceitam ainda a presença feminina. É muito difícil, por exemplo, um homem de 70, 80 anos com uma cabeça completamente fechada e eu chegar com uma novidade dentro do meu boi sem perder a essência e ele dizer: 'Ó, só tá, se Apolonio tivesse vivo, não era assim. Só tá assim porque é uma mulher que tá na frente. Mulher, meu Deus do céu, é sempre isso'. E aí quando eles dizem um negócio desse, aí eu subo na mesa e mostro quem é que manda no galinheiro.	E3
	Não vou dizer que hoje é 100% resolvido, não. Ainda existem embates. Buscar contrato, manter o grupo, enquanto mulher. Se você não se fortalece, as pessoas distorcem o que você fala. Então às vezes é preciso tomar decisões. E eu tomo. Todos no grupo são importantes, todos têm habilidade, mas ninguém faz nada sozinho. Quando falta respeito, quando há desdenho, você precisa cortar logo, não deixar criar raízes. São relações difíceis, lidar com pessoas é difícil.	E4
	[...] é complicado. Às vezes as pessoas não acreditam muito, né? Não acreditam que uma mulher, de repente no ambiente de homens, que na época era só homens, quem dançava eram só homens. Quando eu me entendi como gente, já tinham índias, mas eram cinco, no máximo cinco índias que dançavam. E eram índias que, na época, tipo, eram marginalizadas, que não eram moças, que na época moças não eram virgens; eram aquelas índias que, tipo, aquelas mulheres que já pra sociedade podia de qualquer lugar e não sei o quê. E era aquelas que eles achavam, né, que podia ser mais moça e tal, não tinha mais compromisso, então só assim podia dançar. E só que, no entanto, eu fico percebendo que as mulheres já existiam há muitos anos, desde quando o boi começou. Onde eu consegui fazer alguma coisa no teu dedo de uma mulher? Porque elas estavam por trás de todo o processo... não, não do processo, mas por trás do momento de apresentar. Aquilo era homens, mas a mulher estava lá fazendo a comida, a mulher estava lá bordando, a mulher estava lá lavando a roupa, né? A mulher estava gomando ali a roupa do marido para estar bonitinho lá, as fitas do chapéu tinham passado e as mulheres estavam lá como mutuca segurando o chapéu do marido.	E5

	Na verdade, se os velhos guerreiros estivessem aqui, nós mulheres, nenhuma de nós estaríamos aqui, porque eles sempre imaginavam que nós éramos para estar na cozinha. E o Humberto foi quem quebrou esse tabu de que mulher precisava estar aqui. Por que a mulher tem que estar? Porque a mulher é organizada, a mulher é melindrosa, a mulher é carismática. E nós homens não. Tem muito homem que não é isso, é brusco. Ele falava isso na linguagem dele. E daí, quando eu surgi aqui, não deixou de ser um incômodo. Eu não digo nem barreira, incomodou, pelo formato do meu trabalho.	E7
	Hoje tão mais... eu acho que antigamente era mais. Quando a minha mãe era presidente do boi, antigamente era mais rotulado, né? Que boi era de homem, de estar à frente. Poucas mulheres, pouquíssimas. Hoje eu não sofro muito, não, porque eu acho que o leque já tá bem amplo pras mulheres. Então hoje eu não sinto tanto. Mas antes, sim	E1
	Não, não, não. Aqui dentro todo mundo se respeita.	E6
	Assim, tipo, como o meu pai, por exemplo, ele já está há muito tempo. Então, às vezes, as pessoas esquecem que ele não é o presidente, sou eu. Às vezes que eu vou falar com alguém, eles dizem 'fala com ele' sobre isso ou aquilo [...] Sobre a questão de ser mulher, você percebe às vezes uma fala ou outra, alguém mais... mas, assim, diretamente para mim, nunca disseram nada, graças a Deus, né?	E2

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os relatos deixam evidente o preconceito de gênero como a principal adversidade enfrentada por mulheres em posições de liderança nos grupos de BMB. Esse cenário manifesta-se em situações marcadas pela predominância masculina, nas quais o gênero atua como uma “forma primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995, p. 86). Tal dinâmica é agravada por fatores geracionais, uma vez que a resistência à autoridade feminina reflete a “genderização” dos valores e da cultura, que muitas vezes força as mulheres a silenciar sua feminilidade para serem aceitas em espaços de decisão (SANTOS, 2010).

As entrevistas revelam que, ao ocuparem cargos de chefia, as mulheres têm suas capacidades constantemente questionadas, o que a literatura define como “Teoria da Congruência do Papel” (EAGLY; KARAU, 2002). De acordo com essa teoria, o preconceito surge da “incongruência percebida entre as características das mulheres e as exigências das funções de líder” (EAGLY & JOHANNESSEN

SCHMIDT, 2001; EAGLY & KARAU, 2002; MERCHANT 2012). Essa percepção social de que as mulheres possuem menos capacidades ou estão menos preparadas gera uma necessidade constante de provar competência, evidenciando que a confiança em líderes mulheres como ser menor em comparação a dos homens (COOK & GLASS, 2014).

A fala de uma das entrevistadas, ao relatar a rejeição familiar baseada na suposta incapacidade feminina de liderar, ilustra a força dos papéis sociais, entendidos como “expectativas partilhadas pela sociedade” (BARRACHO & MARTINS, 2010). Tais expectativas tendem a atribuir traços como assertividade e controle predominantemente ao gênero masculino (EAGLY; KARAU, 2002). Essa naturalização da liderança como um atributo do homem reforça a crença estereotipada do *think manager – think male* (pense gestor, pense masculino), excluindo as mulheres do ideal de comando e relegando-as a uma posição de subordinação histórica (SCHEIN, 2001).

A negação simbólica da autoridade feminina é observada como uma expressão de preconceito diretamente atrelada à figura da mulher que lidera, o qual decorre da “incongruência percebida entre as características das mulheres e as exigências das funções de líder” (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001). Algumas das entrevistadas relatam situações em que suas decisões não foram levadas em consideração e, muitas vezes, foram repassadas à figura masculina, que já não ocupava cargo algum na gestão do grupo. Esse movimento reforça, mais uma vez, a ideia de que a gestão de uma mulher é percebida como algo provisório ou subordinado à presença de um homem, sobretudo quando essa figura é paterna ou corresponde ao fundador do grupo, o que ilustra o “Saviour Effect” (efeito salvador), em que a “confiança numa liderança feminina é mais tênue” e está possui maior probabilidade de ser substituída por homens (COOK & GLASS, 2014).

Outro ponto relevante diz respeito ao confronto entre a novidade e a tradição. As lideranças relatam resistência por parte dos membros mais antigos quando mudanças são propostas ou, até mesmo, adaptações no modo de administrar o grupo, sendo frequentemente confrontadas com o pensamento machista de que tais mudanças são feitas ou sugeridas apenas porque há uma mulher à frente do grupo. Esse cenário confirma que as diferenças biológicas são constantemente solicitadas para “testemunhar as relações sociais e as realidades que não têm nada a ver com a sexualidade”, servindo meramente para legitimá-las (GODELIER, 1981). Esse discurso mostra de que forma o gênero é usado como uma justificativa para desmerecer

processos de modernização e reorganização dentro das organizações, deixando de lado a competência técnica e administrativa das mulheres e reafirmando o gênero como uma “forma primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995, p. 86).

Mesmo com todas as adversidades, os depoimentos também mostram as estratégias de enfrentamento adotadas pelas líderes, como o fortalecimento da autoridade por meio da prática cotidiana, da tomada de decisões firmes e da demonstração de competência na gestão do grupo. Muitas entrevistadas ressaltam que, diante do preconceito, optaram por posturas mais sólidas, estabelecendo sua liderança na prática e não apenas no discurso. Dessa forma, o preconceito de gênero nos grupos de BMB não se restringe a episódios isolados, mas configura-se como uma estrutura simbólica persistente que desafia constantemente a permanência e a legitimidade das mulheres em posições de liderança. Apesar disso, as líderes entrevistadas demonstram que, ao ocuparem esses espaços, novas portas são abertas, criando um novo paradigma para o papel da mulher dentro da cultura popular, rompendo com estigmas e ampliando as possibilidades de participação das mulheres na gestão dos grupos culturais.

As percepções das líderes entrevistadas sobre a discriminação de gênero deixam claro que o caminho para a liderança foi transformador, embora ainda afetado pela desigualdade. Esse percurso, marcado por desafios históricos, reflete um processo de mudança “complexo e não linear”, no qual as mulheres buscam alcançar seu espaço (SOBRAL *et al.*, 2024, p. 203). É evidente nas falas que o machismo era mais direto em períodos anteriores, época em que o “gênero é compreendido como uma forma de classificar fenômenos” e excluir a figura feminina dos espaços de decisão (SCOTT, 1995, 72).

Atualmente, com gestões comunitárias consolidadas, o respeito mútuo e a ampliação da participação feminina predominam, o que se alinha à tendência de mulheres líderes adotarem um “estilo de liderança transformacional”, caracterizado pelo “incentivo à partilha e à comunicação” (SOBRAL *et al.*, 2024, p. 199). Além disso, essa nova dinâmica organizacional, em ambientes igualitários, tende a “exponenciar a inovação e o crescimento” dentro dos grupos culturais (SHOOK; SWEET, 2019).

No entanto, a análise aponta práticas sutis de deslegitimação da autoridade feminina, decorrentes da presença de figuras masculinas que outrora lideraram os grupos. Esse fenômeno do “Saviour Effect” (efeito salvador) faz com que decisões ainda sejam direcionadas para ex-líderes homens em momentos de contraponto (COOK & GLASS, 2014). Tais práticas utilizam o gênero para “legitimar” hierarquias

tradicionais, nas quais as diferenças biológicas são solicitadas para “testemunhar as relações sociais e as realidades que não têm nada a ver com a sexualidade”, mas sim com a manutenção do poder estabelecido (GODELIER, 1981). Assim, as líderes precisam desafiar hierarquias que operam como “ilusões coletivas” sobre quem detém o direito natural de comandar (BOURDIEU, 1980).

Aqui, dá-se ênfase aos desafios impostos às lideranças femininas para gestão dos grupos culturais de BMB (Quadro 5). As respostas centrais se estabelecem em torno da necessidade de dar suporte financeiro à comunidade, dos altos custos para manutenção dos grupos culturais, da lentidão no recebimento dos cachês e da escassez de editais. Nesse sentido, ponto-chave trata das dificuldades financeiras, haja vista que isso gera uma lógica de dependência de muitos grupos acerca dos apadrinhamentos políticos e, obviamente, das políticas públicas para fomento da cultura popular.

Quadro 5 - Desafios para as lideranças femininas na gestão dos grupos de BMB

Categorias	Depoimentos	Quem disse?
Necessidade de suporte financeiro à comunidade	[...] o que torna o meu trabalho aqui difícil, como vocês já perceberam, é que é uma comunidade mais carente. Então, é sempre voltando ao mesmo ponto: o ponto financeiro. Por quê? Porque todas as pessoas que vêm pra cá às vezes precisam de uma passagem. Tem gente que chega aqui de mala e cuia, passa uma semana, e precisa de uma passagem, precisa de um material. [...] então tudo isso a gente tem que ajudar, arcar, né? Eu, enquanto líder, me vejo assim: procurar ajudar aquela pessoa até onde dá, porque todos fazem parte aqui do boi e querendo ou não, todo mundo sai no boi, todo mundo ajuda o grupo. Então essa parte dos trabalhos é a mais difícil, né? Porque a gente precisa arcar financeiramente e, como o pessoal não tem, a gente que tem que arcar.	E1
Altos custos para manutenção dos grupos culturais	A cultura popular, ela tem esse gargalo que ainda precisa ser eh resolvido, porque a despesa é sempre maior que a receita [...] hoje, estamos no momento de reciclagem, porque comprar realmente tá um pouco difícil. Pena de emas, quando encontra, é R\$ 2.000 o kg, né? Canutilho, miçanga são materiais importados que, por conta desse momento especial que nós estamos passando aí, não teve compras. Então, o material miçanga hoje você encontra R\$400, R\$450 o kg. Um kg de miçanga você coloca	E3

	na mão, né? Então, se a gente levar em consideração valores, fazer um boi é muito alto. É muito caro!	
	Só de transporte, ônibus ano passado era R\$1000 mais R\$500 do baú e mais R\$500 que a gente pagava de transporte. Só aí já R\$2.000, né? Pelo menos pra sair de casa tem que gastar R\$2.000 no mínimo. E comida, bebida também, a gente tem que comprar tudo. A gente se esforça mesmo.	E6
	[...]A gente não consegue pagar com os cachês que a gente ganha de apresentação. Dá mal pra fazer algo e nem dá tudo, porque o transporte é muito alto, a alimentação é muito alta, indumentário é muito caro[...]	E7
Lentidão no recebimento dos cachês	[...] por exemplo, colaboradores que já confiam na nossa palavra e fazem o trabalho para receber depois. Então, tem esse gargalo que você presta serviço, os contratantes nos contratam e pagam quatro meses depois. Isso tudo. Porque antes do São João eu utilizo o cartão de crédito dos gatos, das galinhas, de todo mundo. E aí se o contratante me paga três meses depois, aí o negócio desanda, né?	E3
	[...] A gente gasta antes pra botar o boi pra dançar e só vai ter receita depois. Meu pai vendia as coisas dele pra fazer o boi. Uma vez ele vendeu uma casa nossa e eu chorei muito, fiquei triste. Hoje eu entendo, porque eu faço a mesma coisa. Já vendemos carro pra fazer boi, já vendemos coisas pra fazer boi. Meu marido já vendeu gado, colocou dinheiro no boi. Quando terminou o São João, pagamos músicos, transporte, sobrou nada.	E6
Escassez de editais	[...] editais da Prefeitura... a gente quase não sai. Eles (governo do estado) modernizaram muito (o carnaval), botaram tudo pra Litorânea. São João, boi tradicional, quase não entra. Tivemos uma apresentação e só recebemos metade até hoje. Dizem que estão fazendo ajuste. Tudo pra cultura tradicional é muito caro. Pena é R\$ 1.000. Tudo é caro. E6	E6

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Em síntese, a ausência de recursos contínuos, os altos custos de manutenção dos grupos e a dependência de cachês e apoios institucionais tornam a gestão financeira um aspecto recorrente nas narrativas das lideranças femininas. Esse contexto impõe às mulheres a necessidade de desenvolver estratégias constantes para viabilizar as atividades do grupo, muitas vezes recorrendo a recursos próprios ou à mobilização da comunidade.

As entrevistas evidenciam as dificuldades financeiras da comunidade, constituindo um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres na liderança dos grupos de BMB. A falta de recursos não atinge apenas a manutenção da brincadeira, mas perpassa diretamente as condições de vida dos brincantes, que vivem em situação de vulnerabilidade socioeconômica, muitas vezes sobrevivendo com rendas mínimas ou benefícios sociais. Isso implica a necessidade constante de apoio para garantir a permanência no grupo, com custos ligados a transporte, alimentação e materiais, recaindo frequentemente sobre as lideranças, que assumem um papel que extrapola a gestão cultural para se tornar uma assistência social ampliada, na qual o compromisso com o coletivo se sobrepõe ao individual (TEIXEIRA, 2019).

Outro aspecto recorrente levantado é o descompasso entre despesas e receitas. As entrevistadas indicam que os custos são elevados e antecedem o recebimento de qualquer retorno financeiro, exigindo que a líder realize o chamado “abate dos leões” para gerir recursos escassos. Nesse cenário, a receita proveniente de apresentações e cachês é insuficiente para cobrir os gastos, sendo essa situação agravada pelo descrédito e preconceito enfrentados por mulheres em cargos de comando, o que pode dificultar o acesso a informações e parcerias (CAMPOS; FERREIRA, 2021). Além disso, as líderes enfrentam entraves burocráticos e atrasos nos pagamentos por parte de contratantes e órgãos públicos, comprometendo a sustentabilidade das ações comunitárias.

Essa realidade encontra respaldo na literatura sobre a organização dos grupos de BMB. Silveira (2014) afirma que o aumento da visibilidade da manifestação, impulsionado pela inserção nos circuitos oficiais de apresentações e pelo crescimento do turismo cultural, não foi acompanhado por um fortalecimento proporcional das condições materiais dos grupos. Ao contrário, a ampliação das apresentações trouxe consigo um aumento expressivo dos custos com transporte, alimentação, confecção de indumentárias, instrumentos, bordados e logística, fazendo com que as lideranças passassem a depender cada vez mais do apoio do poder público e da iniciativa privada para garantir a continuidade da brincadeira.

Entretanto, essa dependência não representa segurança financeira. Conforme demonstra este mesmo autor, os responsáveis pelos grupos precisam desenvolver continuamente estratégias de negociação e articulação junto aos órgãos públicos, patrocinadores e produtores culturais para obter recursos, espaços de apresentação e reconhecimento institucional. Dessa forma, a função da liderança ultrapassa a dimensão artística e comunitária, incorporando atividades administrativas, políticas e financeiras

indispensáveis para “botar o boi na rua”. Esse cenário se aproxima dos relatos das entrevistadas, que descrevem a necessidade de recorrer a cartões de crédito, vender patrimônio familiar e assumir dívidas para garantir a realização das apresentações.

As falas também revelam que a insuficiência do financiamento público não está restrita ao baixo valor dos cachês, mas envolve atrasos frequentes nos pagamentos e a ausência de políticas permanentes de incentivo. Nesse sentido, Silva (2008) argumenta que, embora o Estado tenha ampliado os investimentos destinados aos festejos juninos, especialmente a partir da década de 1990, tais recursos concentraram-se na contratação de apresentações para grandes eventos, consolidando uma relação de dependência entre os grupos culturais e o poder público. Para a autora, os contratos passaram a constituir o principal mecanismo de sustentação financeira dos grupos, sem, contudo, assegurar autonomia econômica ou condições permanentes para sua reprodução cultural.

Outro aspecto importante trata da distribuição desigual desses investimentos. Silveira (2014) observa que grupos considerados mais tradicionais frequentemente recebem menor estrutura financeira e logística quando comparados àqueles de maior apelo turístico e mercadológico. Enquanto determinados grupos dispõem de melhores condições de transporte e infraestrutura, outros enfrentam dificuldades para custear deslocamentos, alimentação e manutenção de seus brincantes, aprofundando desigualdades já existentes entre as diferentes manifestações do BMB.

Os depoimentos das entrevistadas ilustram precisamente essa realidade ao relatarem que os cachês recebidos não são suficientes para cobrir sequer os custos básicos das apresentações, enquanto os atrasos no repasse dos recursos comprometem ainda mais o planejamento financeiro dos grupos. Nessas circunstâncias, a preservação da manifestação cultural passa a depender, sobretudo, do compromisso pessoal das lideranças, que assumem responsabilidades econômicas que deveriam ser compartilhadas por políticas públicas de valorização da cultura popular.

Essa situação permanece atual mesmo após o reconhecimento do Complexo Cultural do BMB como Patrimônio Cultural do Brasil e Patrimônio Cultural Imaterial da Humanidade (ABREU; COUTINHO, 2025). Conforme destacam Cardoso (2024), apesar dos avanços relacionados ao registro, ao mapeamento cultural e ao desenvolvimento de plataformas digitais voltadas à valorização dos grupos, ainda existe um *déficit* de políticas públicas permanentes voltadas ao fortalecimento financeiro da manifestação. Assim, iniciativas de promoção e visibilidade, embora importantes, não

substituem mecanismos contínuos de financiamento capazes de garantir a sustentabilidade econômica dos grupos ao longo de todo o ano (Cardoso, 2024).

Diante desse contexto, aborda-se o tema das múltiplas jornadas das lideranças femininas (Quadro 6). percebe-se que as mulheres líderes não apenas administram grupos culturais, mas também assumem a responsabilidade de garantir sua sobrevivência econômica. A gestão financeira, a captação de recursos, a negociação com órgãos públicos, a busca por patrocinadores e o apoio direto aos brincantes se tornam atribuições permanentes dessas lideranças, ampliando significativamente sua carga de trabalho. Assim, a liderança feminina nos grupos de BMBM se revela marcada não apenas pelos desafios de gênero já discutidos anteriormente, mas também pela necessidade constante de enfrentar as limitações estruturais impostas pelo financiamento insuficiente da cultura popular.

Quadro 6 – Múltiplas Jornadas das Lideranças Femininas

Categorias	Depoimentos	Quem disse?
Compatibilizar gestão do grupo de BMB com vida pessoal, profissional e educacional	Eu estudo, trabalho, sou mãe, dona do boi, microempreendedora, um pouco de tudo [...] E a mulher, além de ser a representante desse grupo, geralmente ela é mãe, dona de casa, esposa, tem o trabalho paralelo... então a gente já vai carregando várias bagagens, né? Então é muita garra, muita coragem, muita determinação [...] Aí, é o paralelo que é muito difícil. Hoje mesmo meu filhote tá ali; quebrou o pé ontem. Eu sou mãe, tenho dois filhos, um de 5 anos e a outra de 8, são pequenos ainda [...] E eu tenho meu lado pessoal: sou mãe, sou esposa. Às vezes meu marido briga, porque eu passo o dia todo aqui.	E1
	Hoje eu tô estudando pra concurso. Mesmo assim, fico de dia aqui e à noite no computador estudando. Tento ver como faço a minha vida ficar mais fácil" [...] Pra vocês terem uma ideia, assim que minha mãe faleceu, meu marido trabalhava na Vale e eu também. Eu ganhava bem, muito bem [...] Aí eu disse: 'Quer saber? Vou ligar pra empresa e não vou mais' [...] Saí. Hoje eu sou produtora cultural, microempreendedora, tenho	E1

	alguns pontos onde comercializo artesanato e tenho outros projetos.	
	além de lidar com essas questões da própria associação [...] ela não lida só com o boi. Tem que lidar com o esposo, com os filhos, com a casa, com o trabalho, com a questão profissional. Tem que saber nortear tudo isso, saber lidar com toda essa situação e fazer com que um não influencie o outro.	E2
	[...] Ele já tinha falado comigo para fazer parte da diretoria, mas eu não aceitei porque estava gestante, trabalhava muito, tinha dois vínculos.	E2
	Eu fiz magistério na época, mas só que eu não gosto de lecionar. Eu preferi seguir como empreendedora, já tive ateliê de postura, mas não devo conciliar no shopping, né, no Monumental. A pandemia veio, acabou, aqui a gente pagando aluguel, eh, foi uma bola de neve, eu preferi fechar [...] Mas hoje (2023) estou como secretária de Cultura e Turismo de Axixá e também a gente trabalhando com esse boi que nos consome bastante.	E5
	Eu também sou pedagoga e assistente social. E hoje a minha função aqui no boi é a presidente [...] A Maria tem uma facilidade porque ela é produtora, ela é dona de uma produtora, ela produz várias coisas. [...] Então ela aprendeu isso. Então nós não vamos ter dificuldade de cuidar com a partida dele [...] Quem cuida da burocracia, que isso sou eu que faço toda essa burocracia, porque burocracia não é fácil, é muito chato, é muito ruim [...] fico muito atendida pra isso. É eu mesma que vou atrás, porque a gente mesmo consegue construir. [...] A gente busca a lei de incentivo, os projetos da Vale, ou outros projetos, outros editais que saem [...] eu cuido do Maracanã desde 96, né? Eu grávida do meu filho de Humberto eu já cuidava, já me delegaram. [...] você vai passar a fazer os contratos do Maracanã e é assim.	E7
	Não dá para liderar boi, organizar festa, ritual e ainda gerenciar Instagram. É muito trabalho. Toma muito tempo para organizar texto.	E4

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

As entrevistadas deixam claro que a posição de liderança nos grupos de BMB é exercida paralelamente a múltiplas jornadas de trabalho, que vão além das necessidades atreladas à gestão do grupo cultural. Relatam a necessidade de conciliar funções relacionadas à administração do boi, apresentações, burocracias institucionais e questões financeiras com atividades pessoais, a exemplo de estudos, responsabilidades domésticas, cuidados com os filhos e outras relações familiares. Essa realidade reflete o fato de que a “tripla jornada de trabalho feminina trata da mescla das responsabilidades profissionais com as tarefas domésticas e os cuidados familiares (SQUILASSI, 2024).

O papel da mulher líder não diminui sua carga de atribuições tradicionalmente ligada ao papel feminino. Pelo contrário, soma-se a ela, aumentando consideravelmente sua carga de trabalho no dia a dia. Isso ocorre, pois, em nossa cultura, os afazeres domésticos são atribuídos à mulher, qualquer que seja sua situação social, posição na família e trabalhe ou não fora do lar (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000). Além de presidentes, gestoras ou diretoras dos grupos culturais, as entrevistadas são também mães, esposas, donas de casa e também têm seus trabalhos em outras áreas de atuação, longe da cultura popular, evidenciando o acúmulo de funções que exige uma constante entrega de tempo e afeto por parte dessas mulheres. Essa sobrecarga impõe às líderes uma difícil e desafiadora coexistência de papéis desempenhados por elas. Esta constatação é similar à de outros estudos tanto no setor turístico (FERREIRA *et al.*, 2017) quanto no meio acadêmico (RIBEIRO, 2022).

O BMB se apresenta como uma extensão do trabalho comunitário feminino, frequentemente naturalizado e invisibilizado. Para as respondentes, não há demarcação clara do tempo reservado às atividades dedicadas à cultura e daquele destinado à vida pessoal, familiar ou profissional. Essa falta de fronteiras gera uma sobreposição entre o trabalho remunerado e o trabalho doméstico não remunerado, em razão da flexibilidade de tempo (SQUILASSI, 2024). A presença de filhos nos espaços de ensaio, reuniões e atividades do grupo ilustra como o cuidado materno é incorporado à prática da liderança cultural, reforçando a ideia de que o exercício do poder feminino ocorre de maneira integrada às demais dimensões da vida social. Para essas mulheres, a “flexibilidade facilita em muito a conciliação dos seus deveres [...] com os de mãe e esposa” (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi o de estudar a problemática da liderança feminina em grupos culturais de bumba meu boi da Ilha de São Luís. Este enfoque possibilita avançar nas discussões sobre papéis de poder exercidos por mulheres em contextos organizacionais, mais especificamente, no âmbito da cultura popular.

Os resultados permitiram compreender que a presença feminina na liderança dos grupos de BMB representa um processo de transformação histórica ainda em construção. A análise demonstrou que as trajetórias das lideranças investigadas possuem características recorrentes, sendo a sucessão familiar o principal caminho para o exercício da gestão. A maior parte das entrevistadas assumiu a liderança em decorrência da impossibilidade de continuidade de figuras masculinas que tradicionalmente ocupavam esses cargos, especialmente pais, maridos ou outros familiares diretamente ligados à história da brincadeira. Neste caso, sugere-se o entendimento de que a autoridade feminina é legitimada pela liderança masculina que “lhe passa o bastão”, ou ainda, é uma forma de continuidade do poder do líder homem, ainda que não esteja mais em condições de exercer o papel de liderança.

Também foram identificadas trajetórias marcadas pela participação desde a infância na vida do grupo, pelo aprendizado adquirido por meio da observação cotidiana e pelo compromisso assumido com a preservação da memória familiar e da continuidade da manifestação cultural. Esses resultados evidenciam que a formação das lideranças femininas ocorre predominantemente por meio de saberes empíricos, construídos na convivência comunitária, reafirmando que o patrimônio cultural imaterial é preservado não apenas por estruturas institucionais, mas sobretudo pela atuação das pessoas responsáveis por transmitir conhecimentos entre gerações.

A pesquisa também revelou que, embora as mulheres tenham conquistado maior visibilidade na gestão dos grupos, a desigualdade de gênero permanece presente em diferentes dimensões do exercício da liderança. As entrevistadas demonstraram que o preconceito continua sendo um dos principais desafios enfrentados, manifestando-se por meio da desconfiança em relação à capacidade feminina de liderar, da necessidade permanente de comprovação de competência, da resistência à autoridade exercida por mulheres e da associação histórica entre liderança e masculinidade. Em diversos relatos se observou que decisões tomadas pelas presidentas eram frequentemente direcionadas à figura masculina anteriormente responsável pelo grupo, ainda que esta já não ocupasse cargo de gestão. Também foram identificados preconceitos relacionados à

idade das líderes, especialmente quando mulheres jovens assumiam funções tradicionalmente ocupadas por homens mais velhos. Esses resultados reforçam as contribuições da Teoria do Papel Social e da Teoria da Congruência do Papel, discutidas por Eagly e Karau e apresentadas por Sobral *et al.* (2024), evidenciando que os estereótipos construídos socialmente continuam influenciando a legitimidade atribuída às mulheres em posições de comando.

Outro aspecto identificado trata dos desafios cotidianos da gestão dos grupos culturais. Foram identificadas dificuldades na captação de recursos, manutenção financeira das brincadeiras, organização administrativa, resolução de conflitos internos, obtenção de contratos para apresentações e conciliação entre as responsabilidades familiares, profissionais e comunitárias. A multiplicidade dessas atribuições demonstra que o exercício da liderança feminina ultrapassa a administração do grupo cultural, exigindo habilidades de negociação, mediação, planejamento e articulação social. Concomitantemente, foram evidenciados fatores que favorecem o desempenho dessas lideranças, como a valorização do diálogo, da construção coletiva das decisões, da organização administrativa, da sensibilidade para lidar com conflitos e da preocupação com o bem-estar dos integrantes dos grupos. Esses aspectos convergem com a literatura analisada, que aponta a predominância de estilos de liderança participativos, democráticos e transformacionais entre mulheres, caracterizados pela valorização das relações interpessoais, da cooperação e da tomada de decisões compartilhadas.

Os resultados também permitiram compreender que a liderança feminina no BMB constitui um importante mecanismo de salvaguarda do patrimônio cultural maranhense. As mulheres não apenas exercem funções administrativas, mas também atuam como responsáveis pela transmissão de saberes, preservação das tradições, organização das apresentações, articulação comunitária e continuidade histórica dos grupos. Nesse sentido, o estudo confirma que a figura da “mutuca”, anteriormente associada a papéis secundários e invisibilizados, vem sendo ressignificada ao longo das últimas décadas, permitindo que mulheres ocupem espaços de protagonismo antes reservados, exclusivamente, aos homens. Entretanto, essa mudança não elimina completamente as estruturas patriarcais historicamente construídas, evidenciando que o reconhecimento da liderança feminina ainda ocorre de maneira gradual e permeada por tensões sociais. Assim, a pesquisa reforça os argumentos de Scott (1995) acerca do gênero como categoria de análise das relações de poder, de Bourdieu (2007) sobre a

persistência da dominação masculina e de Perrot (1998) quanto ao histórico processo de invisibilização das contribuições femininas.

No âmbito gerencial, os resultados desta pesquisa permitem propor algumas ações que podem contribuir para o fortalecimento da liderança feminina nos grupos culturais de BMB. Inicialmente, destaca-se a necessidade de ampliação de políticas públicas voltadas à valorização das mulheres que atuam na gestão das manifestações culturais, reconhecendo sua importância para a preservação do patrimônio imaterial. Também se mostra relevante incentivar programas de formação continuada em gestão cultural, elaboração de projetos, captação de recursos e administração financeira direcionados às lideranças comunitárias. Outra medida consiste na criação de redes de cooperação entre mulheres líderes dos grupos, favorecendo a troca de experiências, estratégias de gestão e fortalecimento coletivo. Ademais, recomenda-se que órgãos públicos de cultura incorporem a perspectiva de gênero em programas de salvaguarda do patrimônio cultural, promovendo ações educativas voltadas ao enfrentamento do preconceito e ao reconhecimento da contribuição histórica das mulheres para o BMB. Por fim, torna-se importante ampliar a documentação, divulgação e valorização das trajetórias dessas lideranças, contribuindo para romper processos históricos de invisibilização e fortalecer referências femininas para as novas gerações.

Apesar das contribuições alcançadas, esta pesquisa apresenta algumas limitações. O estudo se centrou em sete lideranças femininas pertencentes a grupos de BMB localizados na Grande Ilha de São Luís, o que não permite extrapolar os resultados para outras realidades. Além disso, a investigação se restringiu ao contexto do BMB, não contemplando outras manifestações culturais populares que também apresentam mulheres em posições de liderança, como o Tambor de Crioula, o Cacuriá, o Divino Espírito Santo, o Tambor de Mina ou outras expressões tradicionais do estado.

Sugere-se, por consequência, que estudos futuros ampliem a investigação para outros grupos de BMB situados em diferentes municípios maranhenses, permitindo comparar realidades socioculturais distintas e compreender como fatores regionais influenciam o exercício da liderança feminina. Também são recomendadas pesquisas envolvendo outras manifestações da cultura popular brasileira, bem como estudos comparativos entre lideranças femininas e masculinas em organizações culturais comunitárias. Além disso, novas investigações poderão aprofundar temas como sucessão geracional, processos de formação de lideranças, políticas públicas voltadas à igualdade de gênero na cultura, impactos da participação feminina na gestão do

patrimônio cultural imaterial e os efeitos da ampliação da presença das mulheres nos espaços de decisão.

Espera-se, por fim, que esta investigação possa contribuir para ampliar o debate sobre gênero, liderança e cultura popular, estimulando novas reflexões sobre o protagonismo feminino e fortalecendo o reconhecimento das mulheres como agentes fundamentais para a preservação, continuidade e transformação do BMB no Maranhão.

REFERÊNCIAS

ABREU, Antônio Jorlan Soares de; COUTINHO, Vinicius da Silva. Bumba meu boi do Maranhão, cultura ou turismo: a quem atender primeiro? In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 34., 2025. Anais eletrônicos [...]. [S. l.]: Compós, 2025. Disponível em: <https://publicacoes.softaliza.com.br/compos2025/article/view/11254>. Acesso em: 2 jul. 2026.

AMORIM, Maria Francisca Morais. Liderança feminina: vantagens, desafios e barreiras no caminho para o topo. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2023.

BARACHO, C.; MARTINS, C. M. Liderança e género. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

BARBER, Michael; MOURSHED, Mona. How the world's best-performing school systems come out on top. Londres: McKinsey & Company, 2007.

BARBOSA, Lucyana; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida; BARBOSA, Flávia; GUIMARÃES, Simone. Liderança feminina em contexto de economia solidária: o caso da feira agroecológica e cultural de mulheres no Butantã. Conjecturas, v. 22, p. 613-636, 2022. DOI: <https://doi.org/10.53660/CONJ-713-A10>.

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

BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BOURDIEU, Pierre. Le sens pratique. Paris: Les Éditions de Minuit, 1980.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. Cadernos de Pesquisa, n. 110, p. 67-104, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742000000200003>.

CAMPOS, Juliana Lopes Alves; FERREIRA, Maria Isabel Silva. Pesquisadora, etnobióloga, líder comunitária, geraizeira: reflexões sobre as dificuldades encontradas por duas mulheres em suas atuações em campo. *Ethnoscientia*, v. 6, n. 2, número especial, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22276/ethnoscientia.v6i2.373>.

CARDOSO, Letícia. Caminhos da boiada: uma experiência de mapeamento cultural dos grupos de bumba meu boi do Maranhão em plataformas digitais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 47., 2024, Itajaí. Anais [...]. Itajaí: Intercom, 2024.

CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice H. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, v. 31, n. 8, p. 514-527, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>.

CARVALHO, Maria Michol Pinho de; MONTENEGRO, Antonio Torres (org.). *Memória de velhos: depoimentos: uma contribuição à memória oral da cultura popular maranhense*. v. 6. São Luís: SECMA/CMF, 2006.

COOK, Alison; GLASS, Christy. Women and top leadership positions: towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, v. 21, n. 1, p. 91-103, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>.

DUARTE, Alice. O desafio de não ficarmos pela preservação do património cultural imaterial. In: SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO EM MUSEOLOGIA DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA E ESPANHOLA, 1., 2010. Actas [...], v. 1, p. 41-61, 2010.

DUARTE, Alice; TERESA, D.; GOMES, J. *Imperium femininis...* uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 8, n. 3, p. 12-24, 2009.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

EAGLY, Alice H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>.

EAGLY, Alice H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C.; VAN ENGEL, Marloes L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>.

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.

EAGLY, Alice H.; KITE, Mary E. Do stereotypes of nationalities apply to both women and men? *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 451-462, 1987. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.451>.

FERREIRA, Luciana *et al.* Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, n. 27/28, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/David-Boucas-Da-Silva/publication/322644475_Mulheres_em_cargos_de_gerencia_e_os_desafios_em_conciliar_vidas_pessoal_e_profissional_um_estudo_em_hoteis_de_Sao_Luis-MA_Brasil/links/5a663fd60f7e9b6b8fde42e7/Mulheres-em-cargos-de-gerencia-e-os-desafios-em-conciliar-vidas-pessoal-e-profissional-um-estudo-em-hoteis-de-Sao-Luis-MA-Brasil.pdf. Acesso em: 2 jul. 2026.

GARCIA, Denise Buzatto. Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional. *Administradores.com*, 2017. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29180146/academico_5220_190226_180417.pdf. Acesso em: 2 jul. 2026.

GODELIER, Maurice. Antropologia. Organização de Edgard de Assis Carvalho; coordenação de Florestan Fernandes. São Paulo: Ática, 1981. (Coleção Grandes Cientistas Sociais, v. 21).

GODELIER, Maurice. The origins of male domination. *New Left Review*, n. 127, p. 3-17, 1981.

GONDIM, Ludmila Portela. Análise literária do texto de base folclórica: o caso das toadas de bumba-meu-boi. *Olho d'Água*, São José do Rio Preto, v. 5, n. 2, p. 163-181, 2013.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL (Brasil). Complexo cultural do bumba-meu-boi do Maranhão: dossiê de registro. Brasília, DF: IPHAN, 2011. (Série Bens Culturais Registrados, v. 12). Disponível em: <https://www.gov.br/iphan>. Acesso em: 28 jun. 2026.

LARKIN, Mary Beth; BERNARDI, Richard A.; BOSCO, Susan M. Does female representation on boards of directors associate with increased transparency and ethical behavior? *Accounting and the Public Interest*, v. 13, p. 132-150, 2013.

LARRIETA-RUBÍN DE CELIS, Inmaculada *et al.* Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, v. 24, n. 1, p. 91-110, 2015.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. *Anais...* Bauru: USC, 2004.

MERCHANT, Karen. How men and women differ: gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bachelor's Thesis) – Claremont McKenna College, Claremont, 2012.

OLIVEIRA FILHO, Hamilton Lima. A "fabricação" do Bumba meu boi: imagens herdadas e conjunturas no ciclo ritual dos brincantes da Floresta. 2012. 125 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2012.

PERROT, Michelle. Mulheres públicas. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.

PUCHETA-MARTÍNEZ, María Consuelo; BEL-OMS, Isabel. What have we learnt about board gender diversity as a business strategy? The appointment of board subcommittees. *Business Strategy and the Environment*, v. 28, n. 2, p. 301-315, 2019.

RADCLIFFE-BROWN, Alfred Reginald. Estrutura e função nas sociedades primitivas. Petrópolis: Vozes, 1989.

RIBEIRO, Nathália Laís Sousa. O sofrimento de acadêmicas do curso de turismo da Universidade Federal do Maranhão frente à pandemia da COVID-19. 2022. Monografia (Graduação em Turismo) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/6066>. Acesso em: 2 jul. 2026.

SANTOS, Gina Gaio. Gestão, trabalho e relações sociais de género. In: FERREIRA, Virgínia (org.). A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2010. p. 99-138.

SCHEIN, Virginia E. A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, v. 57, n. 4, p. 675-688, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>.

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995.

SHOOK, Elizabeth; SWEET, Julie. Getting to equal 2019: creating a culture that drives innovation. Accenture, 2019. Disponível em: <https://www.accenture.com/us->

[en/about/inclusion-diversity/gender-equality-innovation-research](#). Acesso em: 2 jul. 2026.

SILVA, Gisélia Castro. Cultura popular e poder político no Maranhão: contradições e tensões do bumba-meu-boi no governo Roseana Sarney. 2008. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2008.

SILVEIRA, Marla de Ribamar Silva. Nas entranhas do bumba meu boi: políticas e estratégias para botar o Boi de Leonardo na rua. 2014. Dissertação (Mestrado em Cultura e Sociedade) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2014.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia; PASSOS, Clotilde. A responsabilidade social das organizações com liderança no feminino. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 33, p. 29-60, 2025.

SQUILASSI, Isadora Borges. Compreendendo os imbricamentos da tripla jornada de trabalho feminina e o burnout em mulheres empreendedoras. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024.

TEIXEIRA, Antonieta Lago. Percursos formativos das mulheres líderes comunitárias em São Luís. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

ZAMBONATO, Denise de Fátima da Silva. Zabumba, matraca e guitarra: "o que eu faço é boi": uma perspectiva das dinâmicas das brincadeiras de bumba-meu-boi na cidade de São Luís/MA. 2020. 215 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Latino-Americanos) – Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Instituto Latino-Americano de Arte, Cultura e História, Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos Latino-Americanos, Foz do Iguaçu, 2020.

APÊNDICE A

Os registros fotográficos apresentados neste apêndice integram o acervo do Projeto Caminhos da Boiada, desenvolvido pelo Grupo de Estudos Culturais no Maranhão (GECULT-MA/UFMA), e foram produzidos durante as atividades de pesquisa de campo realizadas pela equipe do projeto em 2023. As imagens possuem caráter documental, artístico e interpretativo, registrando diferentes aspectos das manifestações culturais do Bumba Meu Boi do Maranhão e das atividades desenvolvidas pela equipe de pesquisa. Sua inclusão neste trabalho tem como finalidade ilustrar o contexto da pesquisa de campo mencionada na metodologia.



















Fonte: Acervo do Projeto Caminhos da Boiada (GECULT-MA/UFMA).