

**PONTIFÍCIA UNIVESIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**DESAFIO DAS MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE LIDERANÇA
CHALLENGE OF WOMEN OCCUPATING LEADERSHIP OFFICES**

THAYANA KENDRIK LOURENÇO
E-mail: thayadestradora@hotmail.com

PROF. DR. HENRIQUE LABAIG
E-mail: henriquelabaig@gmail.com

**PROF.DRA. TEREZA CRISTINA
PINHEIRO DE LIMA**
E-mail: tekinha.adm@gmail.com

**PROF. MS. NELSON ANIBAL LESMO
OURÉ**
E-mail: nalo@pucgoias.edu.br

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO ESTRATÉGICA

Resumo

O artigo contempla a gestão e liderança feminina, estabelecendo relação com os desafios que as mulheres encontram ao assumir cargos de liderança. O objetivo deste estudo consiste em identificar quais os desafios enfrentados por mulheres brasileiras em seus cargos, verificar as dificuldades encontradas nos desempenhos de suas funções e qual a visão das mulheres entrevistadas em relação de ainda serem a minoria em cargos de liderança. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizado uma pesquisa qualitativa com seis mulheres que ocupam atualmente cargos de liderança. A pesquisa realizada mostra que para exercer papéis de liderança na sociedade brasileira as mulheres enfrentam muitos desafios, como o machismo, a desigualdade de gêneros e também as múltiplas tarefas realizadas no âmbito doméstico. Como resultado desta pesquisa pode-se dizer que, apesar da maioria das mulheres não serem reconhecidas profissionalmente, a trajetória das entrevistadas foi de continuidade, as mesmas enfrentaram desafios igualmente aos dos homens para ocuparem cargos de liderança, onde ainda permanecem atualmente.

Palavras-Chave: Mulheres, Liderança, dificuldades, desafios.

Abstract

The article contemplates female management and leadership, establishing a relationship with the challenges women face when assuming leadership positions. The aim of this study is to identify the challenges faced by Brazilian women in their positions, verify the difficulties encountered in performing their functions and what is the view of the women interviewed in relation to still being a minority in leadership positions. To achieve the proposed objective, a qualitative research was carried out with six women who currently occupy leadership positions. The research carried out shows that to exercise leadership roles in Brazilian society, women

face many challenges, such as machismo, gender inequality and also the multiple tasks performed in the domestic sphere.

As a result of this research, it can be said that, although most women are not professionally recognized, the trajectory of the interviewees was one of continuity, they faced challenges similar to those of men to occupy leadership positions, where they still remain today.

Key Word: Women, Leadership, difficulties, challenges.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é o de analisar os desafios que fazem parte da mulher no mundo do trabalho, tendo como referência o papel que conseguem ocupar nos cargos de liderança.

São desafios que, ao longo da história da sociedade contemporânea, sempre fizeram parte da vida das mulheres que ousaram disputar os espaços no mercado de trabalho. Para romper as barreiras da discriminação de gênero as mulheres sempre enfrentaram as dificuldades em assumir o papel de líderes em suas atividades profissionais e, para isso, nunca bastou apenas ser competente profissionalmente, mas ter a resiliência necessária para não desistir.

O tema sobre o papel da mulher na sociedade contemporânea tem despertado interesses cada vez maior à medida que a sociedade se democratiza e que permite o debate aberto. Muitas sociedades não são assim, e nem em nossa sociedade esse é um problema resolvido. Por esta razão, quando o artigo contextualiza esse problema, tem a intenção de expor esse conflito no sentido de aprofundar o debate e apresentar visões atuais que podem ajudar na sua compreensão. Para essa contextualização o artigo utiliza-se dos recursos de produções científicas como a de Ricardo Antunes (2002), assim como dados produzidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em pesquisas recentes.

No século XIX, conforme observa Antunes (2002), o papel da mulher na sociedade era o de servir, cuidar da casa e da família. O único provedor das necessidades do lar era o homem. Assim a mulher só tinha que ser mãe, esposa e dona do lar, a ela não pertencia o direito de exercer uma atividade fora de casa, principalmente se fosse remunerada.

Em 1934 a mulher começa a participar das decisões sociais quando a restrição ao direito eleitoral chega ao fim. As mulheres passam a participar da política, podendo votar e ter direitos iguais perante a sociedade. Essa conquista se deu quando os homens iam para as guerras e não voltavam ou retornavam debilitados para continuar a exercer suas atividades rotineiras, portanto, a Primeira e a Segunda Guerra Mundial contribuíram para alavancar os direitos femininos.

Com o passar dos anos a mulher conquistou seu espaço no mercado de trabalho e suas relações sociais e profissionais foram se modernizando. Pouco a pouco a mulher está expandindo seu lugar na economia nacional, um processo longo, mas sólido. Apesar da expansão da mulher no mercado de trabalho estar se corroborando, ainda existem muitas barreiras a serem enfrentadas e, entre elas, trabalhos informais com situações mais difíceis e com salários menores em relação ao dos homens (ANTUNES, 2002).

Muitas mulheres se dividem entre várias tarefas, como mercado de trabalho, chefia de sua família, conciliando estudo, cuidado com os filhos, funções dentro e fora do lar, entre muitas outras funções.

Além de enfrentar dupla jornada, muitas mulheres trabalham para sustentar o seu lar e apesar de trabalharem fora os serviços domésticos permanecem como uma função atribuída exclusivamente à mulher. Em diversos casos a maioria dos homens tem uma grande resistência em relação à mulher ocupar o papel de matriarca, receando a perda do respeito de suas esposas além da contrariedade ao ideal de que os homens devem assumir as despesas do lar.

Atualmente a pandemia do Novo Coronavírus traz mais um grande obstáculo para as mulheres na busca de seus objetivos. De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de

Domicílios Contínua - PNAD Contínua (IBGE), 8,5 milhões de mulheres tiveram que deixar seus empregos no terceiro trimestre de 2020, isso comparado ao mesmo período do ano de 2019. No Brasil, em 2019, as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro do tempo que os homens: 21,4 horas contra 11 horas semanais (IBGE, 2021).

Hoje, o grande desafio da mulher é chegar em cargos de liderança e ser reconhecida pela sua competência com remuneração satisfatória por seu trabalho.

A importância deste tema leva à questão problema desta pesquisa, isto é: quais os desafios hoje enfrentados pela mulher no mercado de trabalho em ocupações de liderança? E a resposta a esse problema torna-se relevante para demonstrar que apesar dos importantes avanços no mercado de trabalho, a mulher ainda encontra obstáculos para alcançar seus objetivos profissionais, tendo em vista que explicitamente cargos de liderança ainda são, em sua maioria, ocupados por homens em diversas organizações.

O tema em análise ainda avança em outros objetivos específicos, quais sejam: a) Analisar os avanços na conquista dos espaços pelas mulheres no mercado de trabalho; b) Identificar os obstáculos encontrados pelas mulheres no mundo de trabalho; c) Identificar os fatores que estão influenciando a participação da mulher em cargos de liderança nos diferentes ramos de atividade; d) Analisar, segundo dados do IBGE, a situação atual das mulheres no mercado de trabalho.

Essa análise é relevante para identificar os desafios das mulheres em cargos de liderança. Elas vêm buscando grandes oportunidades, melhores cargos, salários e mais ainda, respeito social e profissional. Por esta razão e, levando-se em consideração o que o cenário atual aponta, a realização desta pesquisa permite também colocar em prática conhecimentos e teorias adquiridas nas aulas do curso de Administração de Empresas.

Com a preocupação de produzir conhecimentos sobre o tema proposto e responder à indagação problema desta pesquisa, a opção por um método hipotético-dedutivo remete à questão de que este método não se limita à generalização empírica das observações. Isto é, algumas manifestações hipotéticas foram necessárias para dar resposta à questão problema. A (h1) primeira delas é a afirmação de que, embora a sociedade democrática tenha avançado nas últimas décadas, as mulheres ainda enfrentam dificuldades em assumir cargos de liderança nas suas atividades profissionais. E, a segunda hipótese (h2) se refere a afirmação de que, mesmo diante das adversidades encontradas pelas mulheres, ainda existe espaço a ser conquistado para se fazer líder nas lides profissionais.

Considerando que as hipóteses são afirmações provisórias e que o método é crítico, a produção de conhecimento acerca deste tema utilizou-se de instrumentos de pesquisa qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, para a construção de uma análise em busca da afirmação ou negação das hipóteses construídas. E, como observa GIL (2007), o método hipotético-dedutivo sempre se apresenta como necessário a partir de um problema que necessita de hipótese e isso carece de teste de campo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança

Outrora, o líder era caracterizado como aquele que manipula e controla. Era a figura de alguém inacessível que se utilizava para o poder ou posição ocupada para construir sua autoridade perante os liderados. Com o passar dos anos, o entendimento de liderança tomou proporções inversas, categorizando o líder como a pessoa capaz de inspirar, por meio do exemplo, pessoas a seguirem seus passos. Como afirma Cortella (2013, p. 08) “Enquanto a chefia é caracterizada pelo poder de mando sustentado pela posição que a pessoa ocupa em

determinada hierarquia, a liderança é uma autoridade que se constrói pelo exemplo, pela admiração, pelo respeito”

“Para o líder ser reconhecido como tal, e para que seja meio de expressão da liderança, ele deve direcionar e conjugar esforços no sentido de fazer convergir os interesses da organização e os objetivos desejados por sua equipe.” (NOVO, 2008, p. 17). Um verdadeiro líder permite que o liderado tenha espaço para expressar suas opiniões, ele é totalmente flexível, considera ideias vindas de seus subordinados, entendendo que os pensamentos de pessoas engajadas em um mesmo propósito possam, de fato, melhorar todo o processo produtivo. Como confirma Maxwell (2008, p. 68) “Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”.

Segundo Cavalcanti et al. (2009, p. 17) "Na organização do século XXI, o homem não mais aceitará ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele vai querer não só entender o sentido do seu trabalho, [...] vai querer também contribuir, de algum modo, para um objetivo maior". Nesse novo tempo, o liderado almeja se sentir parte do processo em que atua, não só com o trabalho para o qual fora chamado, mas também participando através de ideias e inovações, ou seja, “[...] mais do que saber o que devem fazer, as pessoas querem oportunidades para utilizar seu conhecimento, talentos e competências, e para sentirem-se importantes e envolvidas na construção do futuro da organização a que pertencem.” (CAVALCANTI et al, 2009, p. 21).

Dentro de uma organização a liderança tem um papel de grande importância e é através dela que uma pessoa tem a capacidade de coordenar um grupo de indivíduos, a fim de que se tornem uma equipe capaz de alcançar os resultados esperados pela empresa. De acordo ainda com Maximiano:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder tem essa capacidade, dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de soluções. (MAXIMIANO, 2007, p. 194).

Conforme Griffin e Moorhead (2006, p. 282). “[...] o comportamento do líder adequado varia de ambiente para ambiente. Seu foco é na compreensão de como diferentes situações exigem diferentes tipos de liderança.” Em virtude disso observamos a necessidade de maiores informações sobre cada tipo de liderança existente no mundo atual.

O conceito de liderança para Robbins (2005) é a capacidade de influenciar um grupo para atingir seus objetivos comuns. A liderança ocorre quando uma pessoa pode influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo para qualquer propósito.

A liderança é essencial para a percepção do desempenho da equipe, pois os líderes precisam orientar a equipe para o alcance dos objetivos (BERGAMINI, 1982; ROBBINS, 2005). Portanto, a capacidade de prever com precisão é valiosa no andamento da equipe (ROBBINS, 2005).

Tipos de liderança

Para cada situação existe um tipo de líder que se comporta com o modo em que se encontra a situação. Cita Vecchio (2009, p. 158) “O desempenho do grupo constitui função da combinação entre o estilo de um líder e as diversas características relevantes da situação”. Assim sendo, a liderança apresenta-se em diversas formas, sendo:

Liderança Situacional

É exercida de acordo com o nível de maturidade dos profissionais da empresa e com base nas situações apresentadas na organização. A Liderança Situacional é completamente adaptativa, sendo que o seu perfil de gestor é o daquele que consegue se adequar, com inteligência e assertividade às necessidades e demandas específicas. Para Chiavenato (2000 p.140) “As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação”.

Chiavenato (2000 p. 141), afirma que:

[...] uma abordagem situacional da liderança com padrões de liderança que o administrador escolhe para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões dentro de um contingente de padrões de liderança.

O líder situacional precisa estar preparado para lidar com as mais variadas situações, desde conduzir um colaborador mais experiente numa tarefa até instruir um novato sobre como deve proceder em seu trabalho, é necessário que ele saiba agir, se movendo entre os mais variados tipos de comportamento e ação.

Liderança Transacional

Segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2014), a liderança transacional visa orientar os funcionários para o alcance das metas estabelecidas, esclarecer os papéis e requisitos das tarefas de cada funcionário.

De acordo com Gil (2012), a liderança transacional visa à melhoria da produtividade e do trabalho técnico.

A liderança transacional é baseada em ameaças, coerção, imposição (CAMPELO, 2005), e também recompensas e punições.

Os líderes transacionais costumam usar o poder autoritário baseado na recompensa e, somente quando há uma recompensa, os funcionários podem ser motivados para o trabalho, desviando-se do propósito, o aprendizado ou as tarefas se tornam um meio de ganhar dinheiro, não mais uma meta (CAMPELLO, 2005).

Liderança Transformacional

A característica da liderança transformacional é motivar os colaboradores e tornar a organização gratificante. Em geral, existem valores positivos, como universalidade, benevolência e autodeterminação, e negativamente com poder, realizações e tradições. (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

Esse estilo de liderança é orientado para as pessoas e enfatiza o relacionamento interpessoal (GIL, 2012), o que é um fator importante ao se considerar o bom relacionamento necessário para o relacionamento diário (THON et al., 2012).

Líderes transformacionais usam modelos para inspirar e usar sua influência (OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015) para liderar mudanças, considerar, respeitar, ser empático e cuidar de seus liderados, o que torna esse estilo essencial, pois pode prever ações de aquisição, compartilhamento de conhecimento, codificação e controle, é propício ao aprendizado na organização (CARVALHO NETO et al., 2012; ISIDRO-FILHO; GUIMARÉS, 2008).

Liderança Carismática

Para Robbins, Judge e Sobral (2011), tanto os líderes carismáticos quanto os transformacionais apuram que os líderes são indivíduos que guiam seus subordinados por meio de pensamentos, palavras e ações.

O pesquisador Robert House (1971) considerou a liderança carismática e sua relação com o comportamento organizacional. Para House, quando os seguidores observam certos comportamentos do líder, eles atribuem suas habilidades de liderança heroicas ao seu líder, como disposição para assumir riscos, sensibilidade às necessidades dos seguidores e exibindo comportamentos não (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL; 2011 apud CONGER, KANUNGO e GARDNER, 1999).

A influência de um líder carismático em seus seguidores é dividida em quatro etapas. Em primeiro lugar, ele articula uma visão fascinante, uma estratégia que conecta o presente a um futuro melhor por meio da organização. Posteriormente, o líder impulsiona um novo conjunto de valores para ganhar seguidores. Os líderes carismáticos também buscam um tom de apoio mútuo e cooperação. Por fim, o líder carismático se preocupa em influenciar as emoções. Para persuadir sua visão, ele adota um comportamento atípico para mostrar coragem e busca seus seguidores para compreender a importância de seus líderes (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL; 2011).

Liderança Autêntica

Nichols e Erakovich (2013) destacam que os comportamentos utilizados pelos líderes autênticos orientam a construção de ideais de forma ética, inspirando motivação, estímulo intelectual e considerações pessoais, e influenciam na percepção dos seguidores.

A característica da liderança autêntica é que os líderes podem agir de acordo com seus valores e crenças pessoais mais profundos. Isso irá gerar credibilidade, respeito e sentimentos entre os subordinados, incentivando a comunicação aberta, compartilhando informações importantes e as opiniões e sentimentos de todos. Membros da equipe que confiam todos os assuntos tratados pela equipe (VILAS BOAS; CAVAZOTTE, 2011).

De acordo com Bass e Steidlmeier (1999), os líderes não autênticos usam seu carisma para serem idolatrados, ao invés de influenciar a construção ideal.

Os líderes autênticos motivam intelectualmente seus seguidores por meio de dinâmicas interativas, incentivam o questionamento, estimulam o debate e desenvolvem soluções criativas para os problemas enfrentados pela equipe.

Transformam a necessidade de poder pessoal na busca de objetivos tangíveis para a equipe, agregando valor à organização e seus seguidores. Em suma, verdadeiros líderes transformam e motivam suas equipes de forma ética (NICHOLS; ERAKOVICH, 2013).

História da mulher no Brasil

Em 1827 mulheres brasileiras conquistaram o direito de frequentar escolas. Este acesso à educação foi possível através de uma lei, porém, abrangendo apenas escolas elementares, ou seja, escolas primárias. Segundo ARAÚJO (2002, p. 50),

O programa de estudos destinado às meninas era bem diferente do dirigido aos meninos, e mesmo nas matérias comuns, ministradas separadamente, o aprendizado delas limitava-se ao mínimo, de forma ligeira, leve. Só as que mais tarde seriam

destinadas ao convento aprendiam latim e música; as demais restringiam-se ao que interessava ao funcionamento do futuro lar: ler, escrever, contar [...].

Somente em 1879, as mulheres alcançaram o direito a estudar em instituições de ensino superior; e o direito ao voto para as mulheres brasileiras iniciou em 1932, quando Getúlio Vargas proclamou o novo Código Eleitoral.

Conforme SINA (2005, p.38), “Uma das grandes bandeiras das pensadoras e ativistas que defendiam os direitos femininos era a questão do voto. Foi uma luta que atravessou séculos, não obstante a forte presença feminina nas esferas do poder. Para o bem ou para o mal”.

Em 1962 a Lei nº 4.212 possibilitou que mulheres casadas não precisassem da autorização do marido para trabalhar. Neste mesmo momento, elas também passariam a ter direito à herança e a chance de pedir a guarda dos filhos em casos de separação. Não apenas questão de direito, era questão de liberdade, pois, a “[..] emancipação feminina, o legislador vem adaptando a norma à evolução social, como fez o constituinte na nova Constituição de 1988” (ROCHA, 1991, p.46). A Constituição de 1988 instituiu que mulheres e homens são iguais em direitos e obrigações.

Em 1996 um sistema de cotas foi incluído na Legislação Eleitoral pelo Congresso Nacional, o sistema de cotas garantia a inscrição de no mínimo 20% de mulheres nos partidos em chapas proporcionais. Segundo PIOVESAN (1998, p.143), trava-se de “Medidas compensatórias para remediar as desvantagens históricas, aliviando as condições resultantes de um passado discriminatório”.

Mesmo com os progressos ao longo dos anos, apenas em 2002 o Código Civil retirou o artigo no qual era anunciado que um homem poderia solicitar a anulação de seu casamento caso descobrisse que a esposa não era virgem, até então, a não virgindade era tratada como crime e era admissível como justificativa para o divórcio.

Já em 2003 com o novo Código Civil, as mulheres passaram a ser vistas como cidadãs, a ortografia foi modificada de ‘homem’ para ‘pessoa’. Séculos de luta apenas para dispor dos mesmos direitos que os homens possuíam. Conforme Melo (2013)

[...] 8 de março é um marco na luta pelos direitos das mulheres ao redor do mundo. Se fosse possível retroceder no tempo e contar para um cidadão do começo do século XX que as mulheres, hoje, votam, têm média de escolaridade maior que a dos homens, governa países e estão inseridas amplamente no mercado de trabalho, talvez o sujeito não acreditasse no relato.

Mulheres têm conquistado seu espaço em diversas áreas da sociedade durante séculos e, no mercado de trabalho não é diferente, sua inserção neste meio inclui diversas conquistas e lutas.

A mulher no mercado de trabalho

Com o passar dos anos a mulher conquistou seu espaço no mercado de trabalho e suas relações sociais e profissionais foram se modernizando. Pouco a pouco a mulher está expandindo seu lugar na economia nacional, um processo longo, mas sólido. Apesar da expansão da mulher no mercado de trabalho estar se corroborando, ainda existem muitas barreiras a serem enfrentadas e, entre elas, trabalhos informais com situações mais difíceis e com salários menores em relação ao dos homens (ANTUNES, 2002).

Muitas mulheres se dividem entre várias tarefas, como mercado de trabalho, chefia de sua família, conciliando estudo, cuidado com os filhos, funções dentro e fora do lar, entre muitas outras funções. Nogueira (2010), afirma que

[...] o combate à opressão contra a mulher se torna mais acentuado, onde era preciso mais do que nunca lutar pela sua emancipação econômica e social, pelo seu direito ao trabalho, com todas as especificidades que isso implica, como por exemplo, salários iguais para trabalhos iguais, além da reivindicação de uma divisão mais justa no trabalho doméstico, na esfera reprodutiva, libertando, ao menos parcialmente, a mulher da dupla jornada.

Além de enfrentar dupla jornada, muitas mulheres trabalham para sustentar o seu lar e, apesar de estarem trabalhando fora, os serviços domésticos permanecem como uma função atribuída exclusivamente à mulher. Em diversos casos, a maioria dos homens tem uma grande resistência em relação à mulher ocupar o papel de chefe do lar, receando a perda do respeito de suas esposas, além da contrariedade ao ideal de que os homens devem assumir as despesas do lar. O autor supracitado ainda assevera que

[...] o emprego e o trabalho feminino remunerado crescem, mas, mesmo ampliando a participação feminina no mundo produtivo as tarefas domésticas continuam reservadas exclusivamente à mulher, ou seja, a organização da família patriarcal pouco é alterada, o marido se mantém provedor e a esposa a provedora complementar e dona de casa, confirmando a divisão sexual desigual do trabalho. (NOGUEIRA, 2010, p. 59).

Cada vez mais a mulher vem buscando aperfeiçoar-se através dos estudos, visando o aprimoramento de seu currículo bem como o reconhecimento no mercado de trabalho, apresentando como meta a expansão de seus conhecimentos e a luta por melhores condições de trabalho.

Segundo Azevedo, Fernandes e Menezes (2000, p. 06), “Com a elevação dos níveis de escolaridade, as mulheres aumentam as suas conquistas, com maior qualificação, facilitando ainda sua entrada no mercado de trabalho e a consolidação aos padrões menos prejudiciais para as mulheres”.

Por se preocuparem mais que os homens e, com a sua formação profissional, muitas mulheres vêm se destacando no mercado de trabalho por sua pluralidade na execução de tarefas. Ainda de acordo com Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008, p. 26) “Essa talvez possa ser tomada como uma outra dimensão do avanço das mulheres, que também estão ampliando sua participação no segmento formal do mercado de trabalho”. (*apud* BRUSCHINI, 2007, p. 565). Assim, através da elevação nos níveis de escolaridade, as mulheres ampliaram suas conquistas, favorecendo e consolidando a sua entrada no mercado de trabalho.

Os efeitos da pandemia na vida das mulheres

De acordo com a Organização Pan Americana de Saúde e Organização Mundial de Saúde (OMS), o surto da doença causada pelo novo Coronavírus (COVID-19) se tornou uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional em janeiro de 2020, e em março, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. Foram confirmados no mundo, até o dia 12 de fevereiro 2021, 107.423.526 casos de COVID-19 e 2.360.280 mortes (OSM, 2021).

Segundo o IBGE (2021), a taxa média de desocupação em 2020 foi recorde em 20 estados do país, acompanhando a média nacional, que aumentou de 11,9% em 2019 para 13,5% no ano passado, a maior da série histórica da PNAD Contínua, iniciada em 2012. As maiores taxas foram registradas em estados do Nordeste e as menores, no Sul do país. Esses resultados decorrem dos efeitos da pandemia de Covid-19 sobre o mercado de trabalho.

A PNAD Contínua (2021), também mostra diferença na taxa de desocupação de homens e mulheres no quarto trimestre de 2020. O percentual foi de 11,9% entre os homens e

16,4% entre as mulheres. Já entre as pessoas pretas, a taxa foi de 17,2%, enquanto a dos pardos foi de 15,8%, ambas acima da média nacional (13,9%). Já a taxa dos brancos (11,5%) ficou abaixo da média.

Os impactos econômicos da pandemia de Covid-19 atingiram mais as mulheres do que os homens na Grande São Paulo. As mulheres também sofreram mais com o desemprego, de acordo com uma pesquisa da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Fundação Seade), o tempo maior de dedicação às tarefas domésticas e à família, como os cuidados com crianças e idosos, tornou-se obstáculo para 45% das mulheres, que pararam de procurar emprego durante a pandemia. Dentre os homens, esse obstáculo foi muito menor. (SEADE, 2021).

De acordo com a Sandra Brandão, economista da Fundação Seade: “A necessidade de reorganizar a rotina recaiu exatamente nas costas das mulheres. Homens você tem no máximo 5 ou 4% a cada 100 que explicam a interrupção da procura por essa razão. Esse é um aspecto muito claro da desigualdade do impacto da crise sobre as mulheres. Elas querem trabalhar, têm a necessidade de trabalhar, perderam o emprego de forma mais intensa, mas os cuidados com a casa são mais importantes e limitantes para as mulheres do que para homens”.

Dados de um levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) mostraram que 1,3 milhão de mulheres deixaram de empreender no Brasil no 3º trimestre de 2020 – queda de um ponto percentual em comparação ao mesmo período de 2019.

Em relação a cuidados de pessoas ou afazeres domésticos, as mulheres dedicaram quase o dobro de tempo que os homens. A proporção em trabalho parcial (até 30 horas semanais) também é maior: 29,6% entre as mulheres e 15,6% entre os homens. (IBGE, 2021).

METODOLOGIA

Em tempos de pandemia do Coronavírus a opção por uma pesquisa de campo, como o desejável na abordagem do tema proposto, ficou muito restrita. Contudo, não foi descartada uma vez que a opção foi pelo universo de mulheres trabalhadoras a serem escolhidas aleatoriamente.

A opção também se deu pelo método hipotético-dedutivo, pelo procedimento metodológico de uma pesquisa qualitativa e pelo uso de pesquisa bibliográfica baseada na consulta de livros, teses, artigos, revistas, sites de Internet, dentre outros. Essa segunda vertente é a que foi inicialmente utilizada na realização deste projeto e que deverá ter sequência na finalização do mesmo.

As fontes confiáveis que se apresentam para a análise correta desse tema podem ser encontradas nos dados estatísticos obtidos do IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA), PNAD (PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIO), SEADE (FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS), DIESE (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS), principalmente. Considera-se importante, sempre utilizando a questão de gênero, a referência mais adequada para a análise do material encontrado durante a pesquisa.

Por tratar-se de uma pesquisa com característica qualitativa, a coleta de dados se deu através de entrevista, via e-mail com um roteiro semiestruturado, composto de perguntas subjetivas. Esse roteiro foi enviado no mês de abril, com dezenove perguntas subjetivas para seis mulheres líderes de empresas, onde foi possível obter as respostas das participantes. Como as entrevistas apresentam características diferenciadas, a análise foi realizada individualmente com o propósito de melhor resultado para alcançar o objetivo proposto por este artigo.

Com o foco específico a respeito da evolução da ocupação de vagas no mercado de trabalho, nos últimos 10 anos, a pesquisa teve a pretensão de detectar nesses dados coletados, diretamente em fontes primárias, se persistem as desigualdades apontadas historicamente na ocupação feminina em postos de liderança no mercado de trabalho e, com isso confrontar as hipóteses inicialmente levantadas neste trabalho.

A (h1) embora a sociedade democrática tenha avançado nas últimas décadas, as mulheres ainda enfrentam dificuldades em assumir cargos de liderança nas suas atividades profissionais. E, a segunda hipótese (h2) mesmo diante das adversidades encontradas pelas mulheres, ainda existe espaço para se fazer líder nas lides profissionais.

Perfil Pessoal

Todas as mulheres entrevistadas possuem mais de 35 anos, são casadas e com filhos, exceto a Maria, que é divorciada e não possui filhos.

Para não serem identificadas, as mulheres desta pesquisa receberam nomes fictícios, serão elas: **Clara, Joana, Juliane, Laura, Maria e Sandra.**

Formação acadêmica, tempo de empresa e cargo que ocupa atualmente

Clara é graduada em ciências econômicas, com especialização em gestão de liderança, atendimento ao cliente interno e externo, trabalha nesta empresa há 14 anos, seu cargo é de coordenadora administrativa de vendas.

Joana é graduada em Ciências Contábeis, com especialização em direito tributário e também em gestão financeira, trabalha há 21 anos na empresa e atualmente ocupa o cargo de gerente contábil.

Juliane é graduada em Direito e possui pós-graduação, é empresária e faz 9 meses que abriu sua empresa.

Laura é formada em Medicina com especialização em oftalmologia, é empresária/sócia, sua empresa tem 20 anos, trabalha como médica e também ocupa o cargo de diretora financeira da empresa.

Maria, que não respondeu qual curso é graduada, porém chegou a iniciar o doutorado, mas ainda não concluiu, é empresária/sócia, sua empresa tem 21 anos.

Sandra é graduada em Ciências Contábeis com especialização em contabilidade tributária, controladoria e finanças, trabalha há 7 anos na empresa e atualmente ocupa o cargo de Gerente de contábil/fiscal.

Liderança

Ao questionar as participantes sobre o que é ser líder foi obtido as seguintes respostas:

Clara define o que é ser líder como: *“É a pessoa que faz a equipe caminhar junto, que reconhece e valoriza a capacidade de cada colaborar, que sabe delegar e dar feedbacks para contribuir na evolução de cada membro da equipe.*

De acordo com **Joana**, ser líder *“É dar exemplo, ter visão para extrair dos liderados o melhor de cada colaborador e ter uma visão macro dos objetivos da empresa para conduzir a equipe nesta direção”.*

Juliane destaca que ser líder é *“fazer com que as pessoas lhe sigam por admiração e exemplo, a liderança surge naturalmente quando você cria um ciclo de confiança.”*

Laura responde o que é ser líder como: *“É tomar a frente na resolução de problemas não só nas questões pertinentes ao cargo que ocupa, mas também nas outras áreas visando melhorias na empresa”*.

Maria define o que é ser líder como: *“É ser um agente incentivador e propiciados da evolução e crescimento de sua equipe”*.

Para **Sandra** ser líder *“É desafiador, ser responsável por pessoas e pelo trabalho que elas prestam requer muita dedicação, paciência e responsabilidade”*.

Conciliação entre vida pessoal e profissional

Quando perguntadas às mulheres se elas precisaram abrir mão de algo para chegar a liderança e também como elas fazem pra conciliar o trabalho e a família, as repostas são:

Clara afirma que não precisou abrir mão de algo para alcançar o cargo de liderança, que conseguiu conciliar bem a vida familiar com as tarefas profissionais pois contou com o apoio da família. Para conciliar os dois ela diz que administrou o tempo envolvendo a família em seus objetivos, pois o apoio familiar é a base.

Joana diz que não chegou a abrir mão de algo, mas sim rever suas prioridades. Ela conta que quando está com a família ela se dedica tempo integral a ela, o mesmo acontece quando está no trabalho.

Juliane não precisou de abrir mão de algo, mas acredita fazer parte de uma minoria absoluta. Para conciliar a vida profissional com a família ela diz que usa do jogo de cintura e bom humor.

Laura diz que seu maior sacrifício foi não conseguir estar junto aos seus filhos em momentos que precisavam dela. Ela conta que acha que nunca conseguiu conciliar família com o trabalho, pois acredita que quando se tenta fazer tão bem as duas coisas ao mesmo tempo, uma delas vai ficar a desejar.

Maria conta que mudou sua vida toda, e quem não quiser acompanha-la com seus planos profissionais que fique para trás. Apesar de não ter filho e não querer ter filhos ela gosta muito de ficar com a família, então conta que para conciliar os dois, precisa de organização e foco.

Sandra respondeu dizendo que precisou abrir mão do tempo com a família, e para conciliar os dois ela tenta se dedicar ao máximo em ambas as coisas. Diz que as vezes ela fica trabalhando um pouco mais por causa das demandas, mas quando está com a família tenta recuperar o tempo perdido, diz que não é fácil, mas se dedica muito para isso.

Trajatória, dificuldades para alcançar a liderança, dificuldades hoje como líder e maior desafio quando se tornou líder

Sobre a trajetória das entrevistadas para se tornarem líder, se enfrentaram dificuldades e quais foram, e qual foi o maior desafio para se tornar líder e quais dificuldades que elas encontram em ser líder, elas responderam:

Clara conta que sua trajetória foi tranquila, que iniciou como telefonista/recepcionista e foi conquistando as oportunidades oferecidas até chegar a coordenação administrativa. Para **Clara** o maior desafio quando se tornou líder foi a conscientização da importância do trabalho em equipe. Quando perguntado qual dificuldade vistas por ela como líder, **Clara** responde: *“A conscientização da equipe em lidar com pessoas, trabalhar empatia, a resiliência”*.

Joana fala que as dificuldades existem para todos da mesma maneira e que devemos suporta-las, sua trajetória para chegar a liderança foi passar por outros departamentos da empresa, o que possibilitou ter uma visão macro da empresa. Depois focou na área de formação e investiu em especializações para desenvolver com diferencial o seu trabalho. O maior desafio

para **Joana** quando se tornou líder foi o de trabalhar com uma equipe não homogênea e conseguir tirar proveito disso. Sobre quais dificuldades vistas por ela como líder, ela responde: *“Manter constantemente o engajamento da equipe”*.

Juliane conta sua trajetória *“Eu advoguei durante 19 anos, e enjoiei da energia do direito, com a pandemia senti a necessidade de alterar o meu ritmo de vida, então desenvolvi uma profissão, por assim dizer, onde eu pudesse conciliar a rotina de vida materna com algo prazeroso”*. Para **Juliane** o seu maior desafio como líder é encontrar equilíbrio, conseguir estipular limites de horários. Quanto as dificuldades, Juliane destaca que tem medo de errar e também lidar com a admissão dos erros.

Laura conta que enfrentou diversas dificuldades, mas acredita que isso deve ocorrer com qualquer empresa, sua trajetória foi descrita assim: *“Abrimos a empresa em 2001, éramos 4 sócios e alguém precisava resolver os problemas que iam surgindo, como eu tinha mais tempo livre eu me dispus a essa tarefa. Uns 2 anos depois tentei passar essa tarefa para os sócios, pois já estava me sentindo sobrecarregada. Nenhum deles quis assumir então permaneço até hoje com a ajuda de colaboradores”*. Seu maior desafio quando se tornou líder foi não estar preparada, não ter experiência e ser sentir insegura. As dificuldades encontradas em ser líder para **Laura** é encontrar pessoas que possam dividir com ela tarefas do dia-a-dia, muitas vezes simples, que não precisam de sua aprovação.

Maria descreve sua trajetória assim: *“Quando surgiu a ideia de montar uma empresa as lutas diárias não foram fáceis. Para ser empresário em nosso país, é necessário matar 20 leões por dia. Penso que durante estes 21 anos de trajetória na função de líder, sofri muitos processos de evolução e crescimento. Hoje sou muito determinada e dotada de uma inteligência emocional mais objetiva e centrada. Ouço mais, observo mais e jamais tomo decisões sem ouvir os dois lados de cada situação”*. Para **Maria** seu maior desafio quando se tornou líder foi não ser procrastinadora, aprender a chamar seus liderados na hora em que fizeram algo que à desagradou. Quando perguntado quais as maiores dificuldades vistas por ela como líder a resposta dela foi: *“Penso que quando trabalhamos com seres humanos somos surpreendidos por motivações distintas, pois são muitos fatores que diferem uma pessoa da outra. Então a necessidade de levar isso em consideração é algo que deve ser feito e requer a habilidade de aprender a se colocar no lugar do outro. Isso é uma dificuldade que foi vencida através da experiência”*.

Sandra conta que entrou na empresa já com o cargo de analista, depois foi promovida a coordenadora e atualmente é gerente. Seu maior desafio quando se tornou líder foi organizar as tarefas, desenvolver os processos e novas dinâmicas de trabalho, conquistar a confiança, lidar com pessoas, motivar, engajar para tirar o melhor das pessoas. Sobre as dificuldades vistas como líder, ela define como: *“Resistência e aceitação, eu mulher jovem assumindo um cargo num departamento estratégico como a contabilidade de um grupo consolidado”*.

Minoria em cargos de liderança

Foi questionado às entrevistadas por que há tão poucas mulheres em altos cargos de liderança atualmente.

Clara respondeu: *“Infelizmente o espaço no mercado de trabalho ainda não é igualitário, vivemos diante de preconceitos, comentários e piadas, dúvidas quanto à capacidade e idoneidade da conquista. A questão cultural ainda tem grande influência”*.

Joana respondeu: *“Por opção do estilo de vida”*.

Juliane respondeu: *“Medo dos homens rs. Em uma analogia podemos comparar a liderança de um homem como um sistema monárquico parlamentar, onde muitas vezes eles ostentam o cargo de rei, mas dependem diretamente de um primeiro ministro. No caso das*

mulheres esse tipo de “regime” não existe, pois elas passam a administrar todos os pontos exigidos pelo cargo de forma autônoma”.

Laura respondeu: *“Percebo que primeiramente a própria biologia nos traz dificuldades. Quando mães, não queremos deixar nossos filhos. Isso já limita o quanto poderíamos nos dedicar ao trabalho e alcançar um posto maior. Depois vem a visão machista da sociedade que enxerga o homem como mais capaz e assim o prioriza numa escolha”.*

Maria respondeu: *“Não é por capacidade não. É simplesmente porque estamos em processo. As mulheres lá no século passado travaram essa luta por nós. Mas já alcançamos muitas coisas e vamos alcançar muito mais. São mudanças de pensamentos, quebra de paradigmas e toda transformação gera turbulências. É preciso gerar o desconforto para haver o crescimento”.*

Sandra respondeu: *“Aqui onde trabalho 90% da liderança é de mulheres, isso é uma exceção.*

Muito já avançamos, mas ainda temos o caminho longo a se trilhar, nosso potencial ainda é muito questionado por muitos, outra questão no meio corporativo que as próprias mulheres dificultam esse avanço, a competição desnecessária das mulheres, acho que devemos nos unir mais”.

ANÁLISE E RESULTADOS

Conforme foi relatado, já em 2003 no novo Código Civil, as mulheres passaram a ser vistas como cidadãs, e até a ortografia de documentos anteriores foi modificada de ‘homem’ para ‘pessoa’.

Foram séculos de luta apenas para dispor dos mesmos direitos que os homens possuíam. Mulheres têm conquistado seu espaço em diversas áreas da sociedade durante séculos, no mercado de trabalho não é diferente, sua inserção neste meio inclui diversas conquistas e lutas.

As mulheres entrevistadas para essa pesquisa contam como foram suas trajetórias para chegarem no cargo de líder que tem hoje, ao fazer análise das respostas pôde-se concluir que suas trajetórias para estar nos cargos de liderança foram adquirindo experiências, estudando e estando em constante evolução.

Todas as mulheres entrevistadas além de ter uma vasta experiência no mercado de trabalho são mulheres que investiram em estudos para estar onde estão. Tendo como referencia as teorias citadas nesta pesquisa, a mulher busca se aperfeiçoar, para que futuramente possa ter melhores condições de trabalho e aumentar suas conquistas.

Hoje, quem não tem pelo menos uma graduação fica para trás no mercado de trabalho, no caso das mulheres ainda é muito mais crítico pois são diariamente testadas por sua capacidade apenas por ser mulher.

Pode-se afirmar com base nas respostas recebidas que a maioria das mulheres entrevistadas precisou abrir mão de algo ou rever suas prioridades para que alcançasse o cargo de liderança. Quanto ao conciliar a família e o trabalho a maioria relata que consegue administrar os dois, as vezes com um pouco de dificuldade, mas conseguem, e ainda frisam que o apoio da família é a base de tudo. Apesar das entrevistadas conseguirem conciliar o trabalho e a família infelizmente elas ainda são a minoria, ao fazer relação da questão conciliação ‘trabalho e família’ com as referencias teóricas, pode-se citar a diferença entre a taxa de desocupação das mulheres neste momento de pandemia, as mulheres sofreram mais com o desemprego por se dedicaram as atividades domésticas e também cuidar de crianças e idosos. A necessidade de reorganização por causa da pandemia recaiu mais sobre as mulheres.

Considera-se nessas entrevistas que a liderança é o ato de influenciar pessoas, como forma de autoridade voluntária, com a intenção de motivá-los à produtividade e execução de

propósitos em comum. Ao analisar as respostas pode-se afirmar que as entrevistadas acreditam que ser líder é ter responsabilidades e dar o exemplo, muitas delas demonstram a importância da confiança na relação entre líder e liderado. Autores citados neste artigo nos apontam que a liderança é um cargo que se consegue através do exemplo, pela admiração e respeito.

Quanto aos desafios e as dificuldades enfrentados quando se tornaram líderes, pôde-se analisar que cada uma enfrenta desafios e dificuldades diferentes umas das outras, dos citados acima estão: conseguir trabalhar em equipe, motivar e tirar melhor proveito de seus liderados, ter empatia, sentir-se insegura e sobrecarregada, errar e admitir seus erros, por limites e saber conversar na hora em que tudo acontece, não deixar para depois e ver a resistência para aceitação de uma mulher jovem, em uma cargo alto, numa empresa de grande porte.

Dos desafios e dificuldades enfrentados pelas mulheres entrevistadas muitos deles se faz igual pra todos, porém ao relacionar essa situação com a base teórica que se tem neste artigo, pode-se ver claramente que os desafios das mulheres vão muito além desses citados pelas entrevistadas, infelizmente as mulheres ainda enfrentam muitos desafios, começando muitas vezes no âmbito doméstico, em suas múltiplas tarefas, além disso, muitas mulheres ainda enfrentam situações de assédio, preconceito e desigualdade de gênero.

Quando questionadas sobre as mulheres ainda serem minorias em cargos de liderança, pôde-se perceber que as mulheres sentem como o mundo ainda é machista, que infelizmente ainda somos julgadas por menos capaz por sermos mulheres.

As mulheres apesar de estarem em constante evolução ainda sofrem de desigualdade de gênero, muitas delas ainda tem salários menores do que dos homens por exemplo. Mas, pode-se notar também que todas acreditam que existe um processo de evolução.

As respostas encontradas vão de encontro às hipóteses levantadas para o início da pesquisa. Isto é, mesmo que se possa afirmar que o processo de ocupação dos espaços na sociedade é uma conquista do mundo da mulher, a batalha continua árdua porque os dados das pesquisas do IBGE apontam diferenças enormes entre salários do homem e da mulher, ao realizar as mesmas funções. Nas ocupações em atividades de pouca relevância e nas duplas jornadas de trabalho sempre predominam as mulheres.

CONCLUSÃO

Os resultados alcançados pela pesquisa refletem a pretensão de produzir conhecimentos que agregam na formação do administrador. Nesse aspecto, a partir da compreensão das entrevistas realizadas e da compreensão do universo de trabalho da mulher na sociedade brasileira, sua utilidade é muito grande.

No sentido prático, a pesquisa realizada se propôs a uma demonstração de conhecimento adquirido ao longo do curso e que se expressa nos resultados apresentados. Estes apontam um cenário bastante realista de uma situação onde para exercer papéis de liderança na sociedade brasileira, e ter essa expressão no mundo do trabalho, as mulheres enfrentam muitas barreiras que, muitas vezes começam dentro da própria casa. Principalmente as múltiplas tarefas realizadas no âmbito doméstico.

Considera-se que esta pesquisa, que se apresenta na forma de um artigo, tenha atingido os objetivos propostos e colocado em questão as hipóteses levantadas. O questionamento se fez pelas entrevistas e as consequentes respostas. O grau de segurança que se pode ver nas respostas dessas mulheres entrevistadas, por certo espelha o por que estão nessa posição de liderança. Todas reconhecem a luta histórica pelos direitos femininos, o que as possibilita chegar onde estão e serem protagonistas de tarefas antes destinadas somente aos homens.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho* - ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 6 ed, 2002.

ARAÚJO, Emanuel. *A arte da sedução: Sexualidade feminina na Colônia*. In: DEL PRIORE, Mary (org.) História das mulheres no Brasil. 6ªed. São Paulo: Contexto, 2002.

AZEVEDO, Sérgio g. de; MENEZES, Wilson Ferreira e FERNANDES, Cláudia Monteiro. *Fora de lugar: crianças e adolescentes no mercado de trabalho*. Salvador: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), 2000.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: A Administração do Sentido*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114. Mai./Jun. 1994. Disponível em: Acesso em: 25 jul. 2013.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. *Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, vol.37, nº. 132, p. 537-572, set/dez, 2007. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0337132> >. Acesso em: 2. Maio de 2021.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. *Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional*. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

CAVALCANTI, Vera Lucia. *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 3 ed, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução á teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. *Liderança em foco*. 7. ed. Campinas: Papirus 7 Mares, 2013.

FONSECA, A. M. O., PORTO, J.B., BARROSO, A. C. *O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança*. Revista Administração Mackenzie. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2012.

GIL, Antônio Carlos, *Métodos e técnicas em pesquisa social*, São Paulo, Atlas, 2007.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática, 2006.

IBGE. *Coronavírus* Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30235-com-pandemia-20-estados-tem-taxa-media-de-desemprego-recorde-em-2020> > Acesso em 26. Março. 2021.

IBGE. *Coronavírus* Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019> > Acessado em: 21. Setembro. 2020.

IBGE. *Coronavírus* Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30172-estatisticas-de-genero-ocupacao-das-mulheres-e-menor-em-lares-com-criancas-de-ate-tres-anos> > Acesso em: 26. Março. 2021.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. de A. *Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira*. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 6, n. 3, p. 361-378, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELO, Alexandre. *Os fatos históricos que marcaram as conquistas das mulheres*. Revista Nova Escola. 2013. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/3522/os-fatos-historicos-que-marcaram-as-conquistas-das-mulheres#:~:text=Se%20fosse%20poss%C3%ADvel%20retroceder%20no,sujeito%20n%C3%A3o%20acreditasse%20no%20relato> . Acesso em: 18. Março. 2021.

NICHOLS, T. W.; ERAKOVICH, R. *Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?* *Leadership & Organization Development Journal*, v. 34, n. 2, p. 182-195, 2013.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. *As relações sociais de gênero no trabalho e na reprodução*. São Paulo: Aurora, 2010.

NOVO, Damares Vieira (org). *Liderança de Equipe*. Rio de Janeiro: FVG, 2008.

OLIVEIRA, M. A. de; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. *Production*, v. 25, n. 2, p. 379-390, 2015.

OSM, Organização Mundial de Saúde, *Coronavírus*. Disponível em <<https://www.paho.org/pt/covid19>> Acesso em: 26. Março. 2021.

PIOVESAN, Flávia. *Temas de direitos humanos*. São Paulo: Max Limonad, 1998.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS Stephen P., JUDGE Timothy A. e SOBRAL Filipe. *Comportamento organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson, 2011.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. *A nova administração*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014

ROCHA, Sílvia Regina da. *O trabalho da mulher à luz da CF/88*, Rio de Janeiro, Forense, 1991.

SEADE, Fundação Seade, *Coronavírus*. Disponível em <<https://www.seade.gov.br/cuidados-com-familia-e-casa-na-pandemia-atrapalharam-45-das-mulheres-da-grande-sp-a-procurar-emprego-diz-pesquisa/>> Acesso em: 26. Março. 2021

SINA, Amália. *Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade*. São Paulo: Saraiva, 2005.

THON, R. A.; PASSOS, P. C. B.; COSTA, L. C. A. da; PRATES, M. E. F.; NASCIMENTO JÚNIOR, J. R. A. do; VIEIRA, L. F. *Estilo de liderança no contexto de treinadores de natação do Paraná*. *Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano*, v. 14, n. 5, p. 527-534, 2012.

VECCHIO, R. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VILAS BOAS, O. T.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. *Authentic leadership: effects on work performance and analysis of mediating processes*. In: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.