

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO

PAOLA ARAGAO BISPO

LIDERANÇA FEMININA: REPERCURSSÕES DA PANDEMIA DA COVID 19 NO
TRABALHO DAS MULHERES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

SOBRAL

2024

PAOLA ARAGAO BISPO

**LIDERANÇA FEMININA: REPERCURSSÕES DA PANDEMIA DA COVID 19 NO
TRABALHO DAS MULHERES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof^(a). Dr^(a). Melissa Watanabe
Coorientador Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo

SOBRAL

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

B6221 Bispo, Paola Aragão.

Liderança feminina : repercussões da pandemia da COVID 19 no trabalho das mulheres em instituições de ensino superior / Paola Aragão Bispo. - 2024.

51 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2024.

Orientação: Melissa Watanabe.

Coorientação: Jaime Dagostim Picolo.

1. Mulheres na liderança - Sobral (CE). 2. Ensino superior - Sobral (CE). 3. COVID-19, Pandemia de, 2020-. 4. Mulheres - Mercado de trabalho. 5. I. Título.

CDD 23. ed. 331.4

Paola Aragão Bispo

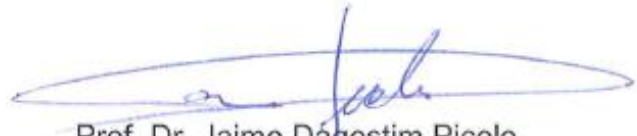
**LIDERANÇA FEMININA: REPERCURSSÕES DA PANDEMIA DA COVID 19 NO
TRABALHO DAS MULHERES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 19 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA


Profª. Dra. Melissa Watanabe
(Presidente e Orientadora – UNESC)


Prof. Dr. Jaime Dágostim Picolo
(Coorientador – UNESC)

gov.br

Documento assinado digitalmente

CRISTINA KEIKO YAMAGUCHI


Data: 11/07/2024 15:46:07-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profª. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi
(Membra – UNIPLAC)


Prof. Dr. Dimas de Oliveira Estevam
(Membro – UNESC)


Paola Aragão Bispo
(Discente)


Profª. Dra. Giovana Ilka Jacinto Salvaro
Coordenadora Adjunta do PPGDS – UNESC

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, fonte de toda sabedoria e inspiração, por me guiar e me sustentar ao longo desta jornada acadêmica.

À minha querida mãe, é impossível mensurar o valor do seu apoio e das suas orações. Cada gesto de carinho e cada palavra de incentivo foram como um bálsamo para minha alma, renovando minhas forças e fortalecendo minha determinação. Sua confiança em mim e suas preces foram o alicerce sobre o qual construí cada passo dessa jornada.

Agradeço ao meu amado esposo, Guilherme Bispo, por seu amor inabalável, apoio incondicional e compreensão constante. Sua presença foi meu porto seguro em meio aos desafios e incertezas deste percurso.

Ao meu querido irmão, amigo e incentivador, Anderson Weiny, expresso minha gratidão pela sua constante motivação, encorajamento e apoio moral. Sua presença foi um farol de luz nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora, Melissa Watanabe, sou imensamente grata pelas suas orientações sábias, determinação incansável e paciência inestimável. Seu apoio foi fundamental para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Expresso também minha gratidão ao Centro Universitário INTA - UNINTA em nome do Chanceler Dr. Oscar Spindola Rodrigues pela oportunidade concedida, e a todo o corpo docente do Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a CAPES, por todo conhecimento repassado, empenho e pelo ambiente acadêmico propício ao aprendizado e à pesquisa.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, meu mais sincero obrigado. Que nossas experiências compartilhadas inspirem outros e promovam o desenvolvimento socioeconômico e humano em nossa sociedade.

“Defina sucesso com seus próprios termos, o alcance segundo as suas próprias regras e viva uma vida a qual você se orgulhe.”

Anne Sweeney

RESUMO

Destaca os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, desde a subvalorização de sua intelectualidade até a masculinização exigida para obter aceitação profissional. A discriminação de gênero é evidente, refletida na divisão entre dominadores masculinos e subordinadas femininas na sociedade. No embasamento teórico, foram abordadas seções relacionadas ao entendimento da liderança feminina, à diversidade de gênero, à participação da mulher no mercado de trabalho e aos impactos da pandemia nas organizações. O estudo tratou sobre a ascensão da liderança feminina no Brasil, contextualizando-a em movimentos feministas e destacando sua relevância para o desenvolvimento socioeconômico. A pandemia de COVID-19 acentuou os desafios enfrentados pelas mulheres, especialmente aquelas em posições de liderança, ampliando a carga de trabalho e as pressões. O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar o reflexo da pandemia nas funções de liderança feminina, e apresentou como objetivo específico, descrever o perfil das gestoras pesquisadas e identificar as dificuldades enfrentadas por elas, além de examinar as estratégias utilizadas para sobreviver e manter seus empregos durante esse período desafiador. O presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa descritiva em uma Instituição de Ensino Superior no município de Sobral no Estado do Ceará. O universo da pesquisa compreendeu 22 cargos de gestão, ocupados por mulheres. A técnica de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, visando compreender as perspectivas das entrevistadas sobre as dinâmicas de trabalho, vida familiar e bem-estar mental. Por fim, entendeu-se que há necessidade de políticas e práticas que promovam a equidade de gênero no ambiente de trabalho, incluindo flexibilidade de horários, licença parental e conscientização sobre a distribuição justa das responsabilidades familiares. Conclui-se que é fundamental avançar em direção a um ambiente de trabalho mais inclusivo e apoiar as mulheres na gestão eficaz da dupla jornada, reconhecendo os desafios enfrentados e buscando soluções para promover uma sociedade mais equitativa.

Palavras-chave: Liderança; Covid-19; Pandemia; Gênero.

ABSTRACT

Highlights the challenges women face in the workplace, from the undervaluation of their intellectuality to the masculinization demanded for professional acceptance. Gender discrimination is evident, reflected in the division between male dominators and female subordinates in society. The theoretical framework addressed sections related to understanding female leadership, gender diversity, women's participation in the labor market, and the impacts of the pandemic on organizations. The study also addressed the rise of female leadership in Brazil, contextualizing it within feminist movements and highlighting its relevance to socioeconomic development. The COVID-19 pandemic has exacerbated challenges faced by women, especially those in leadership positions, amplifying workload and pressures. The overall objective of the research was to analyze the reflective impact of the pandemic on female leadership roles, with specific objectives being to describe the profile of the surveyed managers and identify the difficulties they faced, as well as examine the strategies used to survive and maintain their jobs during this challenging period. This study presents a descriptive qualitative approach to a higher education institution in Sobral, Ceará. The research universe comprised 22 management positions occupied by women. The data collection technique was a semi-structured interview to understand the interviewees' perspectives on work dynamics, family life, and mental well-being. Finally, it was understood that there is a need for policies and practices that promote gender equity in the workplace, including flexible hours, parental leave, and awareness of fair distribution of family responsibilities. It concluded that advancing towards a more inclusive work environment, supporting women in effectively managing the double burden, recognizing the challenges faced, and seeking solutions to promote a more equitable society is essential.

Keywords: Leadership; Covid-19; Pandemic; Gender.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas.....	34
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COVID 19	<i>Corona Virus Disease</i>
Dr.	Doutor
Dr ^(a) .	Doutora
ESPII	Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional
GECOMD	Grupo de Pesquisa Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INTA	Instituto Superior de Teologia Aplicada
Minter	mestrado interinstitucional
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho, Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização mundial de Saúde
Prof.	Professor
Prof ^(a) .	Professora
SARS-CoV-2	<i>Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2</i>
UNESC	UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
UNINTA	Cento Universitário Inta

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PERGUNTA PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.1	Objetivos específicos.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	LIDERANÇA FEMININA.....	15
2.2	DIVERSIDADE DE GÊNERO	18
2.3	PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	22
2.4	A PANDEMIA DA COVID 19 (SARS-COV 2) E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES	27
3	METODOLOGIA.....	32
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	42
	ANEXO.....	43

1 INTRODUÇÃO

A intelectualidade e competência da mulher são, frequentemente, colocadas a prova. Em diversas situações desde simples reuniões de trabalho, a qual elas possuem menos tempo de fala, são menos ouvidas e mais vezes interrompidas. Sua feminilidade também é vista como um aspecto negativo, o que acarreta a masculinização da mulher em busca de aceitação do mercado. “O sexismo divide os gêneros em dominadores e subordinados. O papel de dominador é entregue ao sexo masculino e o de subordinado ao sexo feminino. Tal acontece nas estruturas econômicas e culturais da sociedade” (Sousa; Cardoso, 2020, p. 3). É crucial adotar uma perspectiva abrangente ao examinar as mulheres envolvidas no trabalho produtivo e suas interações com a sociedade e as empresas. Essa abordagem permite identificar os vínculos que contribuem para a compreensão dos processos organizacionais em curso.

Com isso Hryniewicz e Vianna (2018), evidenciam as dificuldades que as mulheres enfrentam ao exercerem cargos de chefia, são diariamente e constantemente impostas a testes de questionamentos e preconceitos, assim como também sofrem pressões e comentários preconceituosos no trabalho. Além disso, enfrentam outro grande desafio quando seus colaboradores são homens, principalmente os mais velhos por não estarem e não encararem como comum serem subordinados em suas tarefas a mulheres, assim desenvolvem uma relação adversa e pouco respeitosa no ambiente de trabalho, dando pouca credibilidade a competência feminina.

Pode observar a relevância de tais estudos uma vez que Claudia Goldin (2023) foi laureada com o Prêmio Nobel da Economia. Em seu trabalho Goldin apresentou o primeiro relato abrangente dos ganhos das mulheres e sua participação no mercado de trabalho ao longo dos séculos. Sua pesquisa revela as causas das mudanças, bem como as principais fontes da lacuna de gênero remanescente. As mulheres são amplamente sub-representadas no mercado de trabalho global e, quando trabalham, ganham menos que os homens. Sua pesquisa observou arquivos e coletou mais de 200 anos de dados dos EUA, o que lhe permitiu demonstrar como e porque as diferenças de gênero nos ganhos e nas taxas de emprego mudaram ao longo do tempo (Goldin, 2023).

O distanciamento entre os gêneros é um elemento-chave para compreender os desafios enfrentados pelas mulheres brasileiras em sua busca por ascensão, o que impacta diretamente o desenvolvimento de suas carreiras nas organizações. Apesar dos avanços inegáveis das mulheres no mercado de trabalho atual no Brasil, ainda prevalece a predominância masculina em cargos de tomada de decisão. Segundo Maluf e Kahhale (2010),

as mulheres permanecem comprometidas com suas carreiras devido ao desejo de alcançar independência financeira e crescimento profissional, fundamentado em perspectivas de sucesso e reconhecimento profissional.

Em uma cartilha publicada pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2017), esclarece que empoderar e incentivar as mulheres para que participem mais ativamente de todos os setores e de todos os níveis de atividades da economia é essencial para construir economias mais fortes, constituir sociedades mais estáveis e justas, melhorar a qualidade de vida feminina, masculina, de famílias e comunidades, alcançar objetivos de desenvolvimento e fomentar as operações, metas e crescimento dos negócios. Com isso nota-se que as consequências dessa inserção e desse empoderamento são altamente positivas para o mercado e para a economia, basta que essa inclusão seja assegurada e os talentos, experiências e energia das mulheres sejam vistos com mais credibilidade.

Apesar de nos encontrarmos no século XXI, em que a mulher já adquiriu os mesmos direitos que os homens, existem ainda assim mais indivíduos do sexo masculino em cargos de liderança. Tudo isso porque infelizmente mesmo que seja inconscientemente vivemos sob crenças e costumes que tentam impedir e não enxergar a mulher em altos cargos que antes eram caracterizados apenas pela figura masculina. Contudo Oliveira *et al.* (2020) traz que a mulher como líder vem evoluindo constantemente e essa presença aumentando cada vez mais, seja em organizações, na economia e na política, pois o reconhecimento desse valor para o mercado é agora notório.

Ou seja, a atribuição de mulheres a tarefas que remetam o lado maternal está ficando em segundo plano, elas estão buscando funções diferenciadas e que exijam suas competências, trabalhando de forma que a invisibilidade acabe e elas sejam vistas como suficientemente capazes de subir de cargo e desenvolver funções de maior poder decisório.

Há barreiras significativas quando se fala da inserção de mulheres no mundo do trabalho. Alguns fatores como a discriminação de gênero, estereótipos culturais, falta de acesso à educação e oportunidades profissionais fazem parte dessas dificuldades. De acordo com Zanusso e Assis (2009), após conquistarem incentivos e apoio, aos poucos, as mulheres foram ganhando mais espaços no mercado de trabalho

Entende-se que a ascensão da liderança feminina no Brasil está diretamente ligada a conquistas dos movimentos feministas. Estes movimentos, frequentemente centrados na contestação da disparidade de oportunidades e do papel tradicionalmente subalterno atribuído as mulheres em comparação com os homens, desempenham um papel significativo. Além disso a análise incorpora representações sociais do papel das mulheres na sociedade e no mercado de

trabalho, destacando a interconexão entre a história, as lutas femininas e a evolução de liderança para as mulheres no Brasil (Melo; Thomé, 2018; Siqueira; Bussinguer, 2020).

A partir de todo esse cenário busca-se entender dentro da pesquisa como se comportou a situação de mulheres durante o período da pandemia e que desempenham funções de liderança dentro de um Centro Universitário no interior do estado do Ceará, com 25 anos de existência. A instituição em questão apresenta cerca de dois mil funcionários e conta com 61 (sessenta e um) Cursos de Graduação nas modalidades presencial e a distância; mais de 100 polos de Educação à Distância; 01 mestrado em Ciências Biológicas na área de Biotecnologia; 01 mestrado interinstitucional (Minter) e diversos Cursos de Pós-graduação, a instituição pesquisada firma-se como Instituição comprometida com a Educação Superior de qualidade e com o desenvolvimento técnico, científico e econômico locais e regionais.

1.1 PERGUNTA PROBLEMA

No início de março de 2020 foi oficialmente declarado pela Organização mundial de Saúde (OMS) a pandemia da Covid 19 e tal situação colocou o mundo em alerta, a partir disso, em uma tentativa de contenção ao vírus, houve fechamento de negócios, suspensão de atividades de ensino, restrição de circulação de pessoas e muitas outras consequências na busca constante da não proliferação da doença.

Embora o teletrabalho tenha se tornado uma solução para muitos durante a pandemia, ele trouxe diversos desafios, especialmente para as mulheres. A sobrecarga de trabalho, a dificuldade de estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional e a falta de apoio para equilibrar as responsabilidades foram questões recorrentes.

Diante do cenário de pandemia da Covid19 a mulher é quem sofre mais impactos negativos e assim, mais uma vez, foi posta à prova devido sua dupla jornada, diversas mulheres foram demitidas e seus salários foram reduzidos ou tiveram que pedir demissão. A partir disso buscamos entender como a pandemia da Covid 19 impactou no trabalho feminino no que diz respeito as funções de liderança?

1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar os reflexos da pandemia da covid 19 e os desafios enfrentados no contexto profissional e suas implicações no ambiente de trabalho das mulheres em funções de liderança no ensino superior.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Descrever o perfil das gestoras pesquisadas;
- b) Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres nos cargos de liderança dentro do cenário pandêmico.
- c) Examinar as estratégias utilizadas por essas mulheres como forma de manutenção dos empregos durante a pandemia

Espera-se, com a realização deste trabalho, forneça uma compreensão mais profunda do impacto da pandemia nas funções de liderança desempenhadas por mulheres, destacando desafios específicos e estratégias de enfrentamento. As conclusões poderão contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam a igualdade de gênero no ambiente de trabalho. O trabalho se justifica uma vez que está aderente às temáticas do Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS). O foco de pelo menos dois objetivos sendo eles: ODS 5, igualdade de gênero e o ODS 10, redução das desigualdades.

Entende-se que a temática é intrinsecamente pois aborda questões de sociologia e gênero, economia, psicologia organizacional, gestão de recursos humanos, educação e formação profissional e direitos humanos. Apresenta-se aderente ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na linha de pesquisa Trabalho e Organizações, uma vez que o *locus* de estudo é uma organização de ensino superior foco de trabalhos já publicados no âmbito do Programa. Compõe também pesquisas relacionadas ao Grupo de Pesquisa Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GECOMD/UNESC).

Quanto à organização deste projeto de dissertação, a dividimos em quatro partes: O Capítulo 1 deste estudo traz a Introdução onde está situada à problemática, o objeto de investigação, a questão norteadora e a justificativa da relevância do trabalho. No Capítulo 2, estão o objetivo geral e os específicos da pesquisa. No capítulo 3 é apresentada a fundamentação teórica, contemplando as temáticas: liderança feminina, a participação da mulher no mercado de trabalho, a pandemia e seus impactos nas organizações. No capítulo 4, apresenta-se o procedimento metodológico da pesquisa. No capítulo 5, serão apresentados os resultados e as discussões. E por fim veem as considerações finais dessa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico apresenta sessões referentes ao entendimento da liderança feminina, diversidade de gênero, a participação da mulher no mercado de trabalho, a pandemia e seus impactos nas organizações.

2.1 LIDERANÇA FEMININA

A Revolução Industrial, que ocorreu nos séculos XVIII e XIX, representa um marco crucial no avanço da participação feminina no mercado de trabalho. Apesar das condições precárias enfrentadas, especialmente por mulheres e crianças na época, pouco se sabia que, a partir do século XX, novas oportunidades se abririam, permitindo reivindicações por posições significativas nos âmbitos político, organizacional e educacional (Melo; Thomé, 2018).

Segundo os autores Silva, Carvalho e Silva (2017), durante a Primeira Revolução Industrial, houve pela primeira vez a inclusão da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho formal. Naquela época, as condições eram desafiadoras para todos os trabalhadores, especialmente para as mulheres. No entanto, ao longo do tempo, essa realidade tem evoluído significativamente. Atualmente, é comum ver mulheres ocupando uma ampla gama de cargos, incluindo posições de liderança. Entretanto, quando se discute liderança feminina, é fundamental desafiar a ideia de que cargos de gerência ou direção devem ser exclusivamente ocupados por homens.

A luta da mulher para a conquista de visibilidade e espaço perpetua-se há muito tempo, vem de um legado a qual somente os homens seriam provedores do mundo familiar e as mulheres destinadas a apenas cuidar da casa e dos filhos, sem que houvesse a possibilidade de buscarem sua própria estabilidade individual e financeira. A mulher, assim, é designada a um papel limitado na participação social, reservando ao homem um espaço seguro tanto no mercado de trabalho quanto na esfera pública. Embora a luta contra a discriminação de gênero seja essencial para valorizar a força de trabalho feminina, é necessário reconhecer que não é suficiente para resolver os problemas persistentes de desigualdade salarial e de oportunidades. Os autores Proni e Proni (2018) enfatizam a importância de transformar a "cultura organizacional", o que aceleraria o progresso em direção à igualdade.

Além disso, a falta de representatividade é um fator crucial que impede mais mulheres de aspirarem a cargos de liderança. De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018), a ausência de modelos semelhantes no topo da hierarquia dificulta a visualização de si mesma ocupando essas posições - uma preocupação que afeta todas as minorias. É fundamental promover a diversidade no ambiente de trabalho, encorajando as mulheres a exercerem autoridade sem enfrentarem questionamentos.

Para erradicar as relações desiguais, torna-se imperativo promover uma transformação radical, especialmente nas dinâmicas socioeconômicas (Melo; Thomé, 2018). Com a expansão das tarefas, em meados do século XIX as mulheres foram conquistando aos poucos o seu espaço e mostrando suas habilidades e competências, desestruturando o modo no qual a grande sociedade estava organizada há séculos.

Manifestações de poder e dominação por parte dos homens persistem não apenas no mercado de trabalho, mas nas atividades domésticas ao longo da história, embora atualmente se apresentem de maneira mais sutil. Mesmo com as oportunidades legalmente garantidas para o acesso das mulheres, diversas situações de discriminação perduram, evidenciando que ainda há um extenso percurso a ser trilhado rumo à plena igualdade de direitos (Bertiol, 2000; Carvalho; Carvalho; Carvalho, 2001; Hurley, 1999; Marvin; Bryans, 1999).

Assim Rodrigues e Silva (2015), afirmam que mesmo que continuem a enfrentar obstáculos e dificuldades de liderança por conta de preconceitos e costumes enraizados ligados ao gênero, às mulheres podem assumir com propriedade e desenvolver com sabedoria os papéis de liderança modernos, mantendo-se sensíveis e adaptando-se as realidades e situações que vierem a aparecer para firmar seu papel na organização. Em uma época em que a igualdade de gênero se torna cada vez mais relevante no âmbito social e profissional, a mulher como líder, ainda tem que provar a cada dia que é tão competente e capacitada quanto o homem para conseguirem se fixar em posições de reconhecimento.

Para Mcshane (2014), as mulheres em posições de liderança, desenvolvem um estilo peculiar, pois desde a infância são criadas para serem igualitárias e trabalharem em comunhão aos outros para conseguirem resultados, diferentemente dos homens que já crescem com a orientação para competição e o individualismo para desenvolverem *status*; assim, o estilo de liderança feminino torna-se mais natural em relação ao poder.

E assim Fleury (2013), complementa que a mulher como líder tem uma capacidade de processamento de informações e funções muito amplas, e sabe como reagir de várias formas diante de situações por ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; além disso, elas possuem uma maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não

apenas como seus prestadores de serviço, o que torna a relação entre orientador e orientado mais agradável.

De acordo com o escritor da folha de Pernambuco, Barros (2020 apud Ministério da Economia 2017), no ano de 2017 de 2,6 milhões de cargos de liderança as mulheres ocupavam cerca de 48,3% do total, e a tendência é que com a constante quebra dos preconceitos e com a crescente ascensão das mulheres esses números aumentem gradativamente e assim se destaquem cada vez mais em posições de lideranças e gestões. Entre os anos de 2019 a 2020, houve um crescimento significativo referente a todos os cargos de gestão do mercado brasileiro, cerca de 9%; segundo Thortnton (2020), uma companhia americana de auditoria, atualmente as mulheres estão ocupando 34% dos cargos de diretorias executivas do ano de 2020; o que demonstra a grande evolução e transformação cultural da presença feminina em altos cargos executivos.

Apesar das numerosas dificuldades enfrentadas, as mulheres ainda se deparam com a disparidade salarial em relação aos homens. No entanto, a extensão exata dessa diferença salarial permanece incerta. As informações relacionadas aos rendimentos segregados por gênero, incluindo dados sobre horas trabalhadas e outras informações relevantes para essas disparidades, são escassas, conforme relatado pelo Instituto de Economia (2017). Além disso, o Instituto observa que a comparação de médias salariais é complicada devido às significativas diferenças na ocupação de cargos entre os gêneros.

Mesmo ainda havendo as dificuldades e a necessidade de medidas que melhorem o incentivo a igualdade de gênero e ocupações sem distinções, ainda assim os avanços são percebidos. E com o crescente desenvolvimento do mercado, assim como o crescimento do reconhecimento da mulher como líder e seus avanços, esse “novo” perfil de liderança e habilidades tendem a aumentar cada vez mais as proporções.

Através das conquistas desses direitos, as mulheres conseguiram abrir caminho no ambiente corporativo e assumir uma variedade de papéis, inclusive aqueles que exigem maior responsabilidade. Uma líder eficaz deve ter um perfil que priorize o bem-estar da organização. Segundo Chiavenato (2004), os estilos de liderança liberal, democrática e autocrática são os mais destacados entre os existentes.

Referente à liderança liberal, entende-se que o líder delega a maior parte das responsabilidades aos seus liderados, resultando em uma voz menos proeminente dentro do grupo. Por outro lado, na liderança autocrática, ocorre o oposto; os liderados têm pouca ou nenhuma influência nas decisões, com o líder assumindo uma postura dominadora. Por fim, na liderança democrática, todos os membros participam ativamente e colaboram para o bem-estar

coletivo, sendo amplamente considerada como a abordagem mais apropriada (Chiavenato, 2004).

Apesar dos diversos perfis delineados sobre o comportamento ideal de um líder, é inevitável que nem todos atinjam as expectativas estabelecidas. Para as mulheres, essas expectativas são ainda mais desafiadoras. Algumas empresas ainda sustentam a crença de que os homens são líderes superiores, uma ideia perpetuada por uma sociedade que historicamente facilitou a ascensão masculina aos altos cargos (Gomes *et al.*, 2009).

Segundo Gomes *et al.* (2009), pesquisas revelam que as mulheres que ocupam cargos de liderança possuem características distintas, como motivar os membros da equipe, atentar para as diferenças individuais, valorizar o trabalho de todos os integrantes e promover o compartilhamento de poder. Essas líderes femininas priorizam o sucesso coletivo da equipe em vez de buscar apenas benefícios individuais, demonstrando um compromisso com a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

Mesmo nas organizações lideradas por mulheres, persistem resquícios de uma visão antiquada, enraizada em séculos passados na sociedade, que restringe a atuação feminina no mundo do trabalho (Seggiaro, 2017). Essa realidade, aliada à desconfiança enfrentada pelas mulheres no ambiente corporativo, à constante avaliação a que são submetidas e aos obstáculos para avançarem em suas carreiras, tem levado muitas profissionais a acreditarem que precisam adaptar seu estilo de liderança. Isso muitas vezes significa adotar características tradicionalmente associadas ao estereótipo masculino, como uma abordagem mais austera no comando de suas equipes (Hryniewicz; Vianna, 2018; Lima, 2011; Mendonça; Nascimento; Silva, 2014).

2.2 DIVERSIDADE DE GÊNERO

A adoção do termo "gênero" surgiu como uma contrapartida cultural ao conceito de sexo biológico, ganhando destaque a partir da segunda metade da década de 1970. Essa mudança trouxe consigo transformações significativas na forma como os estudos abordavam as relações entre homens e mulheres na sociedade (Tedeschi, 2007).

Após a Segunda Guerra Mundial, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) emergiu como uma importante voz global na luta contra a discriminação de gênero. Desde sua fundação em 1919, a OIT tem trabalhado para promover a igualdade de direitos das mulheres, sua proteção e ascensão no mercado de trabalho. Uma das convenções mais significativas da OIT é a Convenção nº 183, que visa proteger a maternidade e promover a equidade para todas

as trabalhadoras, promovendo a segurança e saúde da mãe e seu filho. Esta convenção foi aprovada em 1953 e entrou em vigor no Brasil em 1958, por meio do decreto nº 24/1956. Além disso, a Convenção nº 100 da OIT, da mesma forma aprovada em 1953, defende a igualdade de remuneração e a qualidade de vida no trabalho (OIT, 2019).

De acordo com o Relatório de Gênero do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), as mulheres apresentam um nível de escolaridade mais elevado em todas as faixas etárias, exceto aquelas com mais de 65 anos. No entanto, a participação das mulheres no mercado de trabalho é 19,2 pontos percentuais menor do que a dos homens. O relatório atribui essa discrepância ao conceito de divisão sexual do trabalho: o fato de as mulheres serem as principais responsáveis pelo trabalho doméstico limita sua participação no mercado de trabalho e as direciona para empregos menos remunerados, exemplificando o princípio da separação (Hirata; Kergoat, 2007; Hirata, 2015).

É crucial começar a discussão reconhecendo sua amplitude, uma vez que o conceito de gênero não se limita apenas à anatomia, mas se refere à maneira como o indivíduo se identifica ou se expressa socialmente. Embora a biologia possa identificar o sexo de um indivíduo com base em suas características reprodutivas, ao categorizar e tipificar as pessoas como homens e mulheres, o tema transcende o domínio puramente biológico, adquirindo também uma dimensão cultural (Jesus, 2012).

O conceito de gênero, de acordo com Araújo (2005), tradicionalmente se refere aos seres humanos classificados em masculino e feminino, com base nas diferenças biológicas entre os sexos. No entanto, ao longo das últimas décadas, tem sido adotado com propósitos mais amplos, enfatizando aspectos culturais e estruturas sociais, diferenciando-se assim do conceito de sexo, que se concentra na distinção biológica. Além de sua evolução histórica, o termo "gênero" pode ser empregado como uma categoria política para abordar questões de igualdade e diferença, oferecendo uma nova perspectiva para analisar e transformar a realidade social (Araújo, 2005; Rothwell, 1985).

O estereótipo de gênero consiste em um conjunto de crenças sobre os atributos pessoais considerados apropriados para homens e mulheres, podendo ser tanto crenças individuais quanto compartilhadas (Araújo, 2005). Segundo Ashmore e Del Boca (1986), os estereótipos de gênero fazem parte da teoria implícita da personalidade que o indivíduo constrói e armazena em sua memória, como parte de seu sistema de valores geral. A estrutura das organizações é em parte moldada pelos valores daqueles que possuem poder suficiente para influenciá-la. Nesse sentido, muitas das dinâmicas observadas nas organizações, como a exclusão das mulheres de posições de poder e visibilidade, estão relacionadas aos valores dos

grupos masculinos, que interpretam essas posições como inadequadas para o gênero feminino (Steil, 1997).

De acordo com a definição de Scott (1995), gênero é um elemento essencial das relações sociais, baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e também é um componente fundamental na atribuição de significado às relações de poder. Segundo ela, essas duas proposições estão intimamente interligadas. As representações de gênero, estabelecidas como um conjunto objetivo de referências, moldam a percepção e a organização concreta e simbólica da vida social. À medida que essas referências influenciam a distribuição de poder, o gênero passa a desempenhar um papel na concepção e na construção do próprio poder (Scott, 1995). Além disso, Scott (1995) busca compreender as maneiras pelas quais o gênero legitima e constrói as relações sociais.

No Brasil, é possível observar uma abordagem pragmática na regulamentação e condução das políticas de diversidade no ambiente organizacional. Muitas empresas parecem adotar medidas que apenas cumprem os requisitos legais em termos de número de vagas destinadas a grupos minoritários. Essa abordagem destaca uma discussão sensível, evidenciando que as práticas de gestão relacionadas à diversidade nem sempre garantem um compromisso genuíno das organizações com a causa, nem a inclusão efetiva dos grupos marginalizados.

Quando se discute gênero, aborda-se as discrepâncias entre os atributos sociais associados ao masculino e feminino (Santos; Antunes, 2012). O gênero é uma construção influenciada pelas experiências vividas ao longo da vida de um indivíduo, pelas interações interpessoais e pelo contexto histórico, político e social em que está inserido (Praun, 2011).

As relações de gênero podem ser analisadas através de duas perspectivas principais: o essencialismo, que considera as diferenças de gênero como reflexo de características naturais e inatas, sugerindo que essas diferenças são uma parte intrínseca da natureza ou da composição biológica, e o construtivismo social, que enxerga essas diferenças como resultado das diferentes posições sociais ocupadas por homens e mulheres na sociedade (Cappelle *et al.*, 2004; Santos; Antunes, 2012).

Os estereótipos, assim como o gênero, estão associados a categorizações que variam conforme estruturas, culturas e contextos sociais (Rosenthal; Rezende, 2017). Especificamente em relação aos estereótipos de gênero associados às mulheres, eles ainda carregam resquícios de séculos passados, persistindo mesmo no século XXI (Silva; Carvalho; Silva, 2017). Esses estereótipos sugerem a existência de um papel rigidamente definido para as mulheres, que supostamente devem se dedicar principalmente às responsabilidades domésticas e ao cuidado

da família. Estas atividades são frequentemente consideradas menos agressivas, envolvendo menos riscos e sendo mais emocionais do que racionais (Marrugo-Salas, 2016; Rosenthal, Rezende, 2017; Vieira *et al.*, 2019;).

Os comportamentos masculinos frequentemente são considerados como a norma pela qual os comportamentos femininos são avaliados, e quaisquer diferenças percebidas tendem a ser interpretadas como uma deficiência do sexo feminino. Como resultado, as mulheres muitas vezes se sentem pressionadas a ajustar seus comportamentos para se adequarem aos estereótipos masculinos (Welsh, 1992).

Tais estereótipos contribuem para a criação de uma série de ideias preconcebidas sobre o papel da mulher, muitas vezes limitando-o ao âmbito privado (Biolí, 2010). Além disso, eles podem alimentar preconceitos por parte dos empresários, que podem considerar as mulheres menos produtivas e menos rentáveis para as empresas (Marrugo-Salas, 2016). Como resultado, para que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens, muitas vezes são obrigadas a superá-los em desempenho (Hryniewicz; Vianna, 2018), perpetuando assim a noção equivocada de uma oposição entre o feminino e o espaço privado, e o masculino e o espaço público (Biolí, 2010).

Dado que a estrutura das empresas é amplamente moldada pelos valores e crenças daqueles que detêm posições de poder (Steil, 1997), é comum que os empregadores tendam a preferir contratar homens, muitas vezes baseando-se na percepção de que as mulheres possuem certas "limitações" para ocuparem determinados cargos (Chávez; Ríos, 2014). Como resultado, a realidade das mulheres no ambiente corporativo frequentemente reflete uma persistente exclusão dos cargos de liderança e visibilidade, principalmente devido à relutância dos grupos dominantes masculinos em reconhecerem tais posições como adequadas para mulheres (Roebuck; Thomas; Biermeierhanson, 2019).

Além da discriminação enfrentada no ambiente de trabalho, é importante considerar que as mulheres também enfrentam uma sobrecarga significativa em casa. Isso ocorre porque, muitas vezes, os homens não assumem responsabilidades equitativas nos afazeres domésticos, deixando essa carga exclusivamente para elas (Ferreira *et al.*, 2015).

Apesar dos progressos alcançados pelas mulheres em suas carreiras, a igualdade de gênero nos cargos de liderança das organizações ainda está distante de ser alcançada (Vasconcelos, 2018). Esse desafio não é exclusivo do Brasil. Segundo Lazzaretti *et al.* (2013) e Gipson *et al.* (2017), a sub-representação das mulheres em posições de liderança é um fenômeno recorrente em todo o mundo, independentemente do contexto.

Neste contexto, as pesquisas têm se concentrado na busca por uma participação equitativa das mulheres no mercado de trabalho formal. “No entanto, ao comparar a participação dos dois gêneros no mercado de trabalho remunerado, é evidente a predominância masculina, especialmente em cargos de liderança” (Melo; Thomé, 2018, p. 112). Segundo Scott (1986), a mobilidade ocupacional muitas vezes leva as mulheres a adotarem práticas que imitam as atitudes masculinas. Ao procurarem se equiparar aos homens, elas acabam por chamar a atenção para as diferenças de gênero.

2.3 PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

No século XX, com o processo de urbanização e o desenvolvimento das cidades, juntamente com a entrada da mulher no mercado de trabalho, a sociedade passou por mudanças econômicas significativas. Essas mudanças não apenas marcaram o início da independência financeira das mulheres, mas também influenciaram os costumes, valores e estruturas familiares (Simões; Hashimoto, 2012). Já no século XXI, um contexto competitivo passou a predominar nas relações pessoais, comerciais e sociais, afetando diretamente as famílias. Os indivíduos, como membros de uma família, estão profundamente imersos nessa nova realidade (Araújo; Polsin, 2017).

Os autores Baylão e Schettino (2014) ressaltam que a integração da mulher no mercado de trabalho surgiu da necessidade de sua contribuição nos serviços vinculados à renda familiar, especialmente durante a Revolução Industrial. Nesse período, as indústrias passaram a absorver significativamente a mão de obra feminina, visando reduzir os custos salariais e aproveitar a percepção de que as mulheres eram mais facilmente disciplinadas como novas operárias. Esse processo marcou a entrada definitiva da mulher na esfera produtiva.

As mulheres eram historicamente destinadas ao papel de cuidar exclusivamente do lar e dos filhos, encontrando-se assim completamente dependentes de seus maridos. A incorporação da mulher como agente ativa na sociedade brasileira é formalizada somente pela Constituição de 1934, marcando o momento em que legalmente passaram a ter o direito de voto (Oliveira; Menezes; Sant’Anna, 2012). Dessa maneira, ainda que de forma tardia, configura-se a tríade composta por mulher, mercado de trabalho e política, tornando-se um fator significativo na conjuntura política do país.

Diante das persistentes discrepâncias percebidas em relação às mulheres e ao ambiente de trabalho na década de 80, nos Estados Unidos, iniciaram-se estudos para identificar as barreiras que impediam as mulheres de alcançar seus objetivos profissionais. Foi então que

surgiu o conceito de "teto de vidro". Este conceito descreve uma barreira sutil, quase imperceptível, porém suficientemente robusta para impedir o avanço social das mulheres. Essa barreira atua como um obstáculo de gênero, independentemente das habilidades ou competências profissionais das mulheres, afetando-as como um grupo (Powell; Butterfield, 1994).

As questões ligadas ao fenômeno do "teto de vidro" afetam as mulheres no mercado de trabalho e têm sido amplamente estudadas, especialmente no contexto da presença feminina nos escalões superiores da hierarquia organizacional, o que tem sido objeto de investigação acadêmica (Silva, 2016). Conforme observado por Ott (1989), ambientes predominantemente masculinos podem induzir estresse e resultar em um desempenho inferior por parte das mulheres.

Hultin (2003) explica que o "teto de vidro" impede as mulheres de avançarem além de um certo ponto, enquanto os homens avançam mais rapidamente e com menos requisitos de qualificação. O autor compara essa dinâmica à ideia de uma "escada rolante de vidro".

Ampliando essa abordagem, Melo (2009) acrescenta que o "teto de vidro" apresenta uma variedade de formas e intensidades que variam de acordo com a organização. Portanto, as relações de gênero e poder devem ser compreendidas à luz das normas socioculturais presentes nos contextos onde ocorrem as dinâmicas de poder experimentadas pelos indivíduos.

Em muitas análises das situações do "teto de vidro" nas organizações, tende-se a subestimar a estrutura de poder que surge através de processos e práticas culturais influenciadas pela perspectiva masculina. Essa estrutura é não apenas internalizada, mas também reproduzida pelas próprias mulheres (Bourdieu, 2010). Isso permite que a dominação masculina persista sem obstáculos. As mulheres, muitas vezes, acabam por aplicar, aceitar e até mesmo justificar as condições que perpetuam essa realidade aparentemente normal, especialmente em contextos de poder nos quais estão envolvidas, influenciadas por padrões de pensamento que resultam da internalização dessas dinâmicas de poder e são fundamentadas nessa "ordem simbólica".

Após décadas de luta, as mulheres estão conseguindo evidenciar cada vez mais sua participação no mercado de trabalho. No entanto, enfrentam uma série de dificuldades e obstáculos em suas carreiras. Os conflitos ao longo de suas trajetórias moldaram a mulher contemporânea, que agora se destaca pela sua autovalorização e busca pela igualdade no ambiente profissional e na remuneração. No contexto cultural do país, as mulheres são muitas vezes rotuladas como o "sexo frágil", emotivas e possuidoras de outras características que tendem a menosprezar sua competência profissional.

As instituições reguladoras desempenham um papel fundamental na promoção e aprimoramento dos direitos das mulheres no mercado de trabalho. No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) dedica um capítulo específico, do artigo 372 ao 400, para proteger os direitos das trabalhadoras, estabelecendo penalidades, incluindo multas aos empregadores, conforme previsto no artigo 401, em caso de descumprimento da lei. A nível global, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) está constantemente buscando desenvolver novos métodos para valorizar e fortalecer a posição das mulheres no mercado de trabalho. Isso torna possível que elas desfrutem de seus direitos e recebam o reconhecimento adequado dentro das organizações e pela sociedade em geral.

No ambiente corporativo, as mulheres frequentemente lidam com períodos de gravidez, uma particularidade do gênero que às vezes resulta em repreensão por parte de empresários e colegas de trabalho. Elas são vistas como despesas e como potenciais causadores de lacunas no quadro funcional da organização por um período de tempo. Apesar da legislação trabalhista prever igualdade de tratamento entre homens e mulheres, na prática, esses princípios muitas vezes não são respeitados (Teodoro; Souza, 2013).

O conflito entre trabalho e família surge como resultado de uma demanda que é cada vez mais difícil de conciliar, afetando tanto trabalhadores quanto trabalhadoras, devido ao ritmo de trabalho acelerado e à sobrecarga de papéis (Bandeira; Ferreira; Cabral, 2019). Esses conflitos podem se manifestar em duas direções: o conflito trabalho-família, que surge de tensões no trabalho e afeta a capacidade de cumprir as responsabilidades familiares, e o conflito família-trabalho, que tem origem na esfera familiar e interfere no desempenho das obrigações relacionadas ao trabalho (Netemeyer; Boles; McMurrin, 1996).

O que se percebe neste conjunto de eventos é que o feminismo nunca defendeu a superioridade das mulheres; ao contrário, enfatiza a equidade e a justiça social no mercado de trabalho. Dentro desse contexto, um dos temas mais delicados relacionados à integração das mulheres no mercado de trabalho é o da liderança feminina. À medida que as mulheres gradualmente ascendem a cargos de gestão e poder, tornando-se líderes, suas ações inspiram um número crescente de pesquisadores a buscar uma compreensão mais profunda desse fenômeno.

No entanto, com a evolução da sociedade, novas oportunidades de vida se abriram para as mulheres. Atualmente, ao contrário do passado em que o único propósito de vida feminino era se casar e ser mãe, as mulheres têm a liberdade de escolher o caminho que desejam seguir, seja no âmbito profissional, pessoal ou em ambos. Além disso, é possível observar mulheres que optam por não se casar ou decidem não ter filhos, transformando o que antes era

uma norma em uma escolha individual para a mulher. Segundo Rabello (2013), a participação das mulheres na economia brasileira é atribuída à confiança em suas habilidades e à capacidade de enfrentar diversas situações profissionais, buscando alcançar credibilidade e sucesso em suas carreiras mesmo diante de desafios significativos.

Há muito tempo as mulheres lutam pelo poder da igualdade, sem que haja distinção entre os gêneros, que os direitos sejam iguais, a qual possam ocupar os mesmos cargos e ter direito aos mesmos salários correspondentes e poder se expor de forma que seja ouvida e compreendida.

Guedes (1995) destaca a disparidade de poder entre os termos homem e mulher. Apesar dos inúmeros movimentos que buscam mudar esse paradigma, as relações sociais implícitas nas práticas institucionais do cotidiano muitas vezes não se alteraram, resultando na persistência da discriminação contra as mulheres no ambiente de trabalho. Em várias profissões, as mulheres enfrentam desigualdades de gênero. Brighent, Jacomossi e Silva (2015) observaram uma predominância masculina em cargos de maior hierarquia e explicam que, mesmo com níveis semelhantes de escolaridade, idade e tempo de serviço na empresa, e mesmo quando confrontadas com os mesmos desafios, as mulheres ainda recebem salários inferiores aos dos homens.

Uma barreira encontrada pelas mulheres para crescerem no mercado é a pressão de ter que cuidar da família, Hryniewicz e Vianna (2018), afirmam que em algum momento elas irão se deparar com esse dilema em sua trajetória, pois segundo eles as mulheres ainda são responsabilizadas pelas tarefas do lar e pelos filhos, mesmo que também tenham suas responsabilidades fora do lar, o que as acomete a preocupação em dobro, de não apenas cuidar da família mas de buscar o sustento, tendo que adaptar-se a uma jornada dupla.

De algumas conquistas que se conseguiu foram as leis que constam na Constituição de 1988, que as amparam dentro do mercado de trabalho, tais como os artigos de 7^a e artigo 40^a, inciso 1^a trazem: licença a gestação, normas protetoras de incentivo ao trabalho, prazo menor para alcançar a aposentadoria por tempo de serviço, dentre outros. Direitos nos quais ajudam no mantimento da vida pessoal familiar e de trabalho.

Mesmo com a busca pelo ingresso no mercado de trabalho, o papel de esposa e mãe não foi totalmente descartado de forma unânime. Em geral, as mulheres optam por seguir uma carreira profissional, mas de toda forma desejam constituir uma família. Isso implica em viver constantemente conciliando as responsabilidades familiares com as exigências do trabalho, uma tarefa que, muitas vezes, se revela desafiadora, já que tanto a carreira profissional quanto a vida familiar demandam atenção e dedicação.

Rodrigues e Silva (2015), afirmam que junto às conquistas alcançadas pelas mulheres vieram também mais responsabilidades, a qual passaram de além de ter preocupações domésticas e familiares, agora tem a necessidade de procurarem se desenvolver de acordo como manda o mercado, agora devem de além da responsabilidade com os filhos deve fazer parte do seu dia a dia a constante busca de acompanhar os avanços da sociedade, da política e comportamental, entre outros que acabaram tornando-se obrigações pela frequente busca de mais poder e mais igualdade na sociedade.

As mulheres tendem a ser mais inclinadas à mobilidade psicológica do que à física, muitas vezes devido à influência de questões familiares em suas decisões de carreira (Fraga; Rocha de Oliveira, 2020). No entanto, essa inclinação muitas vezes não é uma escolha deliberada, mas sim uma consequência das normas patriarcais da sociedade, que moldaram a identidade da mulher como principal responsável pelo cuidado da casa e dos filhos (Fraga; Rocha de Oliveira, 2020).

Essas normas acabam por restringir as oportunidades e a mobilidade das mulheres (Fraga, Rocha de Oliveira, 2020). Em geral, as carreiras foram estruturadas levando em consideração as necessidades dos trabalhadores do sexo masculino, sem considerar adequadamente as necessidades das mulheres (Sullivan; Mainiero, 2008). A progressão na carreira das mulheres é ainda mais limitada quando têm mais filhos ou trabalham em meio período, enquanto as carreiras dos homens não sofrem um impacto negativo por interrupções desse tipo (McIntosh *et al.*, 2012).

Em decorrência a essa constante busca, as mulheres não param de procurar formas de se destacar entre os homens e no mercado de trabalho, estão se preparando cada vez mais, buscando especializações e conhecimentos, acompanhando sempre as transformações e novas exigências que a sociedade exige em todas as posições hierárquicas.

Segundo uma pesquisa publicada pelo IBGE (2018), as mulheres de faixa etária de 25 a 44 anos de idade, em nível de escolaridade, representavam uma média maior que o sexo masculino com referência ao nível superior completo, onde ocupavam uma média de 21,5% enquanto os homens apenas 15,6%, demonstrando que as mulheres estão mais escolarizadas que os homens, com um indicador de 37,9% superior aos mesmos.

Ainda de acordo com o IBGE, com relação a predominância em atividades de trabalho, o maior índice das mulheres ainda é com afazeres domésticos e cuidados de pessoas, com um nível de 73% de horas a mais que os homens das ocupações sendo delas. No pensamento do feminismo liberal, a subordinação da mulher é atribuída ao desenvolvimento histórico e cultural, no qual as mulheres foram ensinadas a assumir o cuidado da prole e a serem

submissas, enquanto aos homens coube o papel de líderes racionais e provedores da família. Para modificar essa estrutura, preconiza-se uma inserção decisiva da mulher no mercado de trabalho, com o objetivo de que ela seja reconhecida pela sociedade como um ser ativo e socialmente relevante.

2.4 A PANDEMIA DA COVID 19 (SARS-COV 2) E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

O vírus coronavírus, responsável pela Covid-19, foi inicialmente identificado na cidade de Wuhan, na China, no final de 2019. A rápida disseminação do vírus e o aumento significativo dos casos a partir de 2020 levaram a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar o estado de pandemia e emitir um alerta global sobre os riscos associados (World Health Organization, 2021). Pela primeira vez no século 21, um evento de escala global impactou profundamente a economia, os sistemas de saúde e as vidas de bilhões de pessoas.

Apesar de pandemias anteriores terem ocorrido, a da Covid-19 foi única no sentido de que "milhões de organizações, grandes e pequenas, em inúmeros países, suspenderam suas operações normais" (Lee; Lampel; Shapira, 2020, p. 1038). Nesse contexto, os líderes desempenham um papel crucial na resposta à crise e na gestão das organizações diante dessa situação.

A Covid-19, resultante da infecção pelo coronavírus conhecido como SARS-CoV-2, foi inicialmente identificada na China em dezembro de 2019. Em janeiro do ano seguinte, a Organização Mundial da Saúde classificou a epidemia como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), evoluindo para o status de pandemia em março de 2020. Conforme a OMS, pandemia se caracteriza pela disseminação global de uma nova doença (Agência Brasil, 2020b). No Brasil, o primeiro caso de Covid-19 foi confirmado em 26 de fevereiro de 2020, conforme dados do Ministério da Saúde (2020). Em 17 de março do mesmo ano, ocorreu a primeira morte no país relacionada à Covid-19, destacando a necessidade de implementar medidas para conter a propagação do vírus. Governos ao redor do mundo adotaram medidas de contenção, tais como a suspensão de serviços presenciais em órgãos públicos e empresas, a implementação de protocolos de distanciamento social e a exigência do uso de equipamentos de proteção individual. A aplicação de medidas de distanciamento social gerou amplas repercussões na sociedade, nas organizações, no ambiente de trabalho e na vida pessoal, resultando em uma crise econômica e social significativa. Quase todas as organizações tiveram que reavaliar sua capacidade de equilibrar atividades presenciais e remotas, o que exigiu uma

revisão de suas políticas e práticas de gestão (Felipe *et al.*, 2021). Ao mesmo tempo, os indivíduos enfrentaram o desafio de reajustar sua dinâmica profissional, social e familiar para se adequarem aos protocolos de distanciamento social e adaptarem suas práticas de trabalho (Chen, 2021; Pereira; Barbosa; Saraiva, 2021).

Conforme relatado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) no Relatório Global sobre Salários 2018/19, as mulheres ganhavam, em média, cerca de 20% menos do que os homens durante o período analisado. Dados mais recentes, extraídos do Relatório Mundial sobre Salários 2020-2021, indicam que a crise econômica resultante da pandemia da Covid-19 afetou as mulheres de maneira mais severa do que os homens: estimativas sugerem que, no segundo trimestre de 2020, as mulheres experimentaram uma perda salarial de 8,1%, em comparação com uma perda de 5,4% para os homens, com base em uma amostra de 28 países europeus.

O mundo viveu uma crise sanitária de saúde pública que afetou todos os continentes. Anunciada pelo diretor-geral da OMS, pois segundo suas palavras declarou estado de emergência de saúde pública de preocupação internacional com o surto global de novos casos de pessoas contaminadas com o novo Covid 19 (OMS, 2020a), deixando assim o mundo em estado de alerta.

Essa crise desencadeou em muitos países um conflito entre economia e sociedade, que consiste em discutir sobre a esfera que deve-se subsidiar com maior importância, a econômica ou a de proteção da saúde da população, provocando a divisão de concepções sociais em ideias mais democráticas e outras que presam mais pelas questões econômicas (França Filho; Magnelli; Eynaud, 2020, p. 168).

Em consequência dessa crise sanitária, a Organização Mundial da Saúde – OMS (2020b), traz dados alarmantes sobre as proporções tomadas pelo vírus globalmente, onde as informações atualizadas no dia 5 de setembro de 2020 apontam cerca de 26.468.031 casos confirmados da doença, e cerca de 871.166 mortes notificadas à organização. Logo sugere-se os impactos negativos desses eventos na economia mundial, instaurando-se dessa forma uma crise econômica, que segundo Conti (2020), nesse aspecto, consiste na dificuldade impostas pelo medo de se expor ao risco, desencadeando uma queda no comércio e nos investimentos internacionais, o colapso do sistema de saúde, as mudanças de comportamento, além de problemas adicionais dependendo do nível de competências das políticas públicas.

A gravidade da ameaça e o potencial de consequências variaram consideravelmente de acordo com o setor de atividade. Em setores nos quais o trabalho remoto não era viável, como saúde, varejo alimentar e farmácias, e mesmo em algumas indústrias, como alimentos ou

outros produtos essenciais, o risco de contágio e propagação da doença era extremamente elevado, e as consequências para os trabalhadores poderiam ser fatais (Lee; Hur; Shin, 2022). Para alguns setores, houve um crescimento significativo devido à demanda gerada pelo isolamento social, como é o caso da tecnologia e do varejo online, resultando em desafios adicionais, como a necessidade de recrutamento e treinamento em ritmo acelerado (Ramli *et al.*, 2023). Assim, as circunstâncias excepcionais da pandemia assumiram diversas formas, mas praticamente todas as empresas precisaram realizar adaptações na gestão e na liderança para enfrentar esse período desafiador.

Ao afetar a força de trabalho de maneira desigual, a pandemia gerou impactos variados para distintos grupos ocupacionais. Enquanto, como mencionado anteriormente, aumentou a porção de trabalhadores excluídos do mercado, também obrigou aqueles em condições mais favoráveis a se adaptarem ao trabalho remoto para preservarem seus empregos. A estratégia de trabalho remoto ou home office foi implementada por 46% das empresas brasileiras (Agência Brasil, 2020b)

Diante disso, para Gonçalves (2020), essa perda massiva de vidas intacta negativamente a produção e o consumo. Pois a força de trabalho é prejudicada seriamente, além das medidas para enfrentar a pandemia possuírem sérias implicações econômicas, uma vez que é decretada a redução da circulação de pessoas, dentre as principais medidas tomadas. Havendo também a parada das atividades econômicas, sociais e políticas, como o fechamento de negócios não essenciais. Nessa concepção, a longa paralização da economia resulta na diminuição da lucratividade das empresas de regime capitalista, devido à queda de demanda e de fornecimento de matérias primas, além da redução da renda das famílias. Nesse contexto, em uma visão macro, a economia capitalista não suporta grandes períodos de congelamento, pois as empresas capitalistas trabalham visando o lucro. Ademais um ciclo vicioso pode se formar com a falta de uma vacina, e a necessidade de controlar a doenças com medidas públicas mais severas, após o agravamento da situação decorrente de políticas mais brandas.

Uma pesquisa conduzida pelo LinkedIn® em abril de 2020 revelou que 62% dos entrevistados estão experimentando níveis mais elevados de estresse no trabalho em comparação com períodos anteriores (Tobias, 2020). A maioria relata um aumento nas horas de trabalho, com 68% dedicando pelo menos uma hora extra diariamente, sendo que 21% chegam a trabalhar até quatro horas a mais. Adicionalmente, 20% mencionam dificuldades para equilibrar as demandas profissionais com as responsabilidades parentais. Apesar desses desafios, 59% dos entrevistados afirmam que, durante a quarentena, têm desfrutado de mais tempo de qualidade com a família.

Logo percebe-se que o isolamento social decorrente dessa Pandemia culminou em uma queda massiva da economia, representando prejuízo principalmente para os negócios não essenciais. Já que estes só foram liberados para abertura em um segundo momento, os essenciais ainda alcançaram um folego antecipadamente aos demais, diante da liberação do funcionamento de empresas, como supermercados, farmácias, postos de combustíveis e hospitais pouco depois do início da Pandemia (Gullo, 2020). Consequentemente, focando em um contexto mais específico, o PIB do Ceará mostrou impactos negativos desse evento, onde no mês de março, quando se iniciou o isolamento social, esse índice apresentou uma retração de -4,65% no primeiro trimestre de 2020 em relação ao período anterior, e -0,45% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior (Ceará, 2020).

Alguns estudos ressaltaram que as mulheres enfrentavam desafios adicionais nos relacionamentos familiares, experimentando taxas mais altas de distúrbios psicológicos, como ansiedade, estresse e depressão, e encontrando dificuldades para equilibrar os domínios pessoal, doméstico e profissional durante a pandemia e o trabalho remoto (Barbieri *et al.*, 2021; Ferreira; Reis, 2021; Liang *et al.*, 2022; Oo; Lim; Zhang, 2021; Ortiz-Lozano; Martínez-Morán; Nicolás, 2022; Zacher; Rudolph, 2022). Por outro lado, Raišienė; Rapuano; Varkulevičiūtė (2021) observaram que as mulheres tendiam a prosperar no teletrabalho devido à sua eficiente gestão do tempo, habilidades multitarefa e maior foco no bem-estar e na autonomia.

Diante disso, quanto aos níveis de incerteza, este chegou a atingir em abril 210,5 pontos, caindo para 163,7 pontos em julho, em decorrência da reabertura gradual do mercado, da adaptação das famílias à situação e da disseminação de medidas de controle estabelecidas pelo governo. Mas esse índice ainda representa um número alto frente aos dados de fevereiro, evidenciando a continuação da incerteza no cenário econômico, impulsionada pela instabilidade da pandemia de Covid 19 (Brasil, 2020).

Considera-se então que durante a pandemia, as lideranças foram desafiadas a adotar uma abordagem mais colaborativa, inclusiva e empática. Seu papel foi crucial na criação de um ambiente inovador que promovesse o alto desempenho, ao mesmo tempo em que atendia às necessidades psicológicas e profissionais dos funcionários, apoiando-os no alcance de seus objetivos. Para enfrentar os desafios do teletrabalho, Hilmi e Febriansyah (2021) propuseram o modelo de liderança situacional, enfatizando a comunicação constante e evitando cobranças excessivas dos funcionários. Boiral *et al.* (2021), por sua vez, destacaram a importância da liderança ética durante a pandemia, na qual os gerentes seniores demonstraram justiça, benevolência e empatia, reduzindo seus próprios benefícios, implementando medidas para proteger os trabalhadores vulneráveis e agindo com responsabilidade em contextos sociais e

ambientais. Essas discussões ressaltam as limitações dos modelos tradicionais de liderança em circunstâncias excepcionais, como a pandemia, que demonstraram falta de flexibilidade para lidar com contingências e demandas tão peculiares.

A pandemia de Covid-19 demandou adaptações na cultura organizacional para incorporar novas medidas de segurança e a transição para o trabalho remoto, resultando em ajustes na interação entre empresas e colaboradores. O distanciamento social e a digitalização das atividades laborais mudaram o panorama, ressaltando a importância de iniciativas que ofereçam suporte emocional, prático e informativo para manter os trabalhadores engajados (Carnevale; Hatak, 2020).

Além disso, há uma interessante conexão entre essa cultura organizacional mais "humanizada" e os princípios da responsabilidade social corporativa, que visam integrar de forma sustentável lucro, pessoas e o planeta (Aguinis; Villamor; Gabriel, 2020). Ainda segundo o mesmo autor, demonstraram como algumas empresas que adotaram práticas responsáveis durante a pandemia viram melhorias no desempenho, tanto individual quanto organizacional. No entanto, algumas empresas enfrentaram reduções na produtividade devido à falta de harmonização entre a cultura organizacional declarada e a implementação real de políticas, como a negligência das preocupações com a saúde e segurança de seus colaboradores.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos e resultados esperado nesse trabalho foi aplicada uma pesquisa de abordagem qualitativa, em um Centro Universitário na cidade de Sobral no interior do estado do Ceará, o mesmo já possui história de 25 (vinte e cinco) anos de tradição, hoje conta com 61 (sessenta e um) cursos de graduação presencial e mais de 100 (cem) cursos na modalidade a distância e um mestrado interinstitucional, tornando-se referência em ensino superior no estado.

O universo da pesquisa contou com 22 (vinte e dois) cargos de gestão, sendo 15 (quinze) mulheres que ocupam cerca de 70% dos cargos da alta liderança, essas mulheres desempenham um papel fundamental no centro universitário dentro de áreas de administração, ensino, pesquisa e extensão, evidencia-se os meios utilizados para coletar dados, assim como as classificações deste estudo no presente capítulo, a metodologia, que segundo Ferreira (2015), é a sessão conducente ao entendimento dos dados utilizados para a comprovação de hipóteses estabelecidas, além de apresentar os procedimentos que serão trabalhados.

Ademais, este estudo tem o objetivo exploratório, que segundo Bonho (2018), é característico de uma pesquisa preliminar, ideal para as primeiras fases do estudo, pois esclarece a natureza exata do problema abordado, ajudando o pesquisador a formar um maior conhecimento do tema tratado.

Além disso, inclui um objetivo descritivo, que compete a um estudo observacional, onde há a comparação, a identificação, o registro e a análise de um fenômeno e sua relação com fatores, variáveis e características que o cercam, proporcionando um novo olhar de uma realidade comum. Essa finalidade se deve a importância de identificar as características do alvo compreendido na amostra de pesquisa, que influenciarão e justificarão comportamentos e resultados.

No que diz respeito ao procedimento técnico, esta é uma pesquisa bibliográfica, caracterizada pela busca de informações gerais sobre o tema contemplado inicialmente em dicionários especializados, enciclopédias e manuais. Remetendo assim o pesquisador geralmente às obras clássicas, que desenvolvem amplamente o conteúdo, e possibilita identificar os principais autores na área. Ainda, há a busca em bancos de dados como artigos, em revistas e periódicos, que tipicamente oferecem conteúdos mais recentes, ou em seções de jornais que apresentam notícias atualizadas (Martins; Theóphilo, 2016).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para que se tenha uma base robusta de dados que ajudem a analisar as informações futuramente coletadas sobre as mulheres em cargos de

liderança na instituição de ensino pesquisada. Além disso, quanto ao procedimento, este se apresentará como pesquisa de campo, onde segundo o entendimento de Severino (2017), há um levantamento descritivo e estudo analítico sobre o objeto de pesquisa, que é abordado em seu ambiente natural, observado a não influência do pesquisador, levando conseqüentemente a uma coleta de dados que contemple uma situação genuinamente natural em que o fato ocorre.

Visto a necessidade de explorar em campo, observando o comportamento natural dos sujeitos contidos na amostra delimitada para a coleta de dados, sendo estas mulheres que ocupam cargos de liderança em uma instituição de ensino superior. Já para ampliar a compreensão e explicação dos dados, em relação a abordagem destes, a presente pesquisa possuirá uma propriedade qualitativa.

Como técnica de coleta de dados, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, a qual Vergara (2015), orienta por um questionário já pronto, mas que permitiu a liberdade de acrescentar ou complementar os questionamentos a serem feitos ao entrevistado. Sendo assim, a entrevista semiestruturada, levou em conta a visão do entrevistado, por meio da coleta de informações, de dados e de evidências a respeito do evento estudado, com o objetivo de compreender qual perspectiva o questionado tem sobre a situação. A entrevista bem como o questionário foi baseado no artigo “*The Covid-19 Pandemic effects on International Relations graduate female research professor*”, publicado no *Journal of the global South* em setembro de 2021.

Por tanto, de acordo com esse entendimento, essa modalidade de técnica de coleta de dados exigiu uma maior sensibilidade do investigador, para que este seja capaz de complementar proveitosamente as perguntas incumbidas ao questionado.

O formulário foi subdividido em cinco categorias: dados gerais, aspectos relacionados a filhos e dependentes, atividades domésticas, bem-estar mental, emprego formal e liderança. O propósito do questionário foi analisar de que maneira as condições de trabalho em casa, a presença de filhos ou dependentes, agravadas pela necessidade de isolamento social, influenciaram as dinâmicas nos empregos formais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa buscou analisar, como a pandemia da Covid 19 impactou no trabalho feminino no que diz respeito as funções de liderança.

Partindo disso foi constatado um efeito de saturação na pesquisa, que consiste na realização de entrevistas semi-estruturadas de maneira sequencial, a qual as respostas são deixadas em aberto. O pesquisador identifica os padrões de resposta e anota eventuais repetições. O ponto de saturação é alcançado quando não há mais informações novas ou temas a serem registrados. Apesar da simplicidade do esquema de investigação, na prática, enfrenta-se a dificuldade de fundamentar o critério para encerrar a coleta de dados ou interromper as entrevistas, ou seja, determinar a adequação da amostra. “Nenhum dado adicional é encontrado que possibilite ao pesquisador acrescentar propriedades a uma categoria. (...), isto é, (...) quando o pesquisador se torna empiricamente confiante de que a categoria está saturada (Glaser; Strauss, 1967).

Como resultado foi possível entrevistar nove gestoras que atuam em cargos de liderança dentro do Centro Universitário, conforme perfil delineado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas

Código	Nível Escolar	Idade	Estado Civil	Filhos	Idade
<i>E01</i>	Mestrado	31	Casada	Sim	8 anos
<i>E02</i>	Doutorado	40	Casada	Sim	10 e 16 anos
<i>E03</i>	Doutorado	46	Casada	Sim	6 e 12 anos
<i>E04</i>	Doutorado	48	Divorciada	Sim	21 anos
<i>E05</i>	Mestrado	36	Casada	Sim	4 e 6 anos
<i>E06</i>	Especialização	30	Solteira	Sim	10 anos
<i>E07</i>	Doutorado	50	Casada	Sim	19, 18, 8 e 7 anos
<i>E08</i>	Doutorado	50	Divorciada	Sim	14 e 17 anos
<i>E09</i>	Mestrado	52	Casada	Sim	28, 15 e 10 anos

Fonte: Elaborada pela autora.

Ressaltando que as entrevistas foram feitas de forma presencial, com duração média de 30 minutos, totalizando cerca de 04:30 horas de entrevistas. Os dados foram transcritos obtendo respostas as categorias: dados gerais, aspectos relacionados a filhos e dependentes, atividades domésticas, bem-estar mental, emprego formal e liderança.

Foi questionado sobre a adoção do teletrabalho como ficou a divisão geográfica do trabalho em seus lares, onde das 09 (nove) respondentes apenas uma tinha um espaço destinado a estudos e reuniões: E04: “Foi tranquilo pois eu já tinha em casa um pequeno escritório onde pude me isolar e manter minhas atividades diárias sem nenhum problema, meu filho já é grande e conseguia se virar sem minha ajuda, foi bom.”

As demais entrevistadas relataram diversas dificuldades de adaptação dentro de casa pois tanto elas como os filhos e cônjuges, precisavam de espaços para continuidade de suas atividades de trabalho e estudo e como a casa não tinha nenhum local adaptado para todos foi necessário uma série de mudanças e ajustes dentro das acomodações de quartos, salas e até mesmo em suas cozinhas para que todos pudessem coexistir e conseguir manter suas atividades em andamento.

E01: Complicada, não tinha espaço destinado a trabalho e acabei ficando pela casa adaptando lugares pois meu filho e meu marido também precisavam de algum lugar pra ficar e aí fomos alternando, mas foi bem chata essa questão.

E03: Tive que adaptar em um canto do quarto, ficou difícil pois meu esposo também estava em home office e sempre tinha algum ruído ou alguma coisa atrapalhava, além dos meus filhos que entravam vez ou outra e eu não podia evitar.

E06: Não foi muito bom, eu moro apenas com a minha filha e tenho uma secretária que me ajudava, mas na pandemia tive que dispensar a secretária e ficamos sozinhas, ela ainda é pequena e tive muita dificuldade em manter ela ocupada enquanto trabalhava, eu não tenho nenhum espaço específico em casa então adaptei a mesa da cozinha, mas no fim, deu tudo certo.

E09: A casa virou escola, trabalho e lazer. Foi desafiador, cada um tinha atividades diferentes e ficamos espalhados entre os cômodos da casa, tinha dias mais complicados, interferências no trabalho. Espero que nunca mais aconteça nada assim.

Além desses fatores, as circunstâncias abruptas que caracterizaram a transição para o trabalho remoto (Savic, 2020; Waizenegger *et al.*, 2020), sem planejamento ou preparação prévia, em desacordo com as recomendações da literatura especializada no tema.

Posteriormente foi abordada a questão das dificuldades no que diz respeito a liderança das equipes durante a pandemia, todas as entrevistadas pontuaram que passaram junto com suas equipes um processo de adaptação ao novo formato, a qual o distanciamento forçou um maior controle das atividades, mas que mesmo assim conseguiram bons resultados nas tarefas que foram direcionadas. Antes da pandemia, os trabalhadores, especialmente os das gerações mais antigas, tinham pouca exposição a plataformas virtuais de comunicação e interação profissional (Raišienė; Rapuano; Varkulevičiūtė, 2021). Essa falta de familiaridade com as ferramentas digitais frequentemente dificultava o fluxo de informações dentro das

organizações, ressaltando a necessidade de maior suporte e treinamento em novas tecnologias de informação e comunicação, essenciais para o teletrabalho (Chen, 2021; Hosogaya, 2021).

Relatos como:

E03: A adaptação para a nova realidade foi o maior problema pois estávamos acostumados a trabalhar perto e vermos o que cada um estava realizando, então em primeiro lugar tivemos que aprender realmente a confiar em cada líder e aceitar o tempo de cada um e o fortalecimento de cada líder foi essencial, mas conseguimos com que todos cumprissem suas demandas dentro dos prazos previstos nos cronogramas de trabalho.

E04: A adaptação para o monitoramento das atividades, no entanto essa dificuldade foi resolvida a partir de novos processos de monitoramento das atividades, mesmo assim tivemos êxito em todas elas e nada se atrasou.

E07: Manter as atividades em sinergia sem o acompanhamento presencial, tentar manter todos alinhados e o monitoramento foi uma dificuldade, o formato de trabalho era muito novo então tivemos que ter paciência com algumas pessoas.

E08: Foi esquisito no começo pois a mudança veio de forma muito rápida e não conseguimos nos preparar, mas tive que criar formas rígidas de controlar as atividades, houve estranhamento por parte da equipe, mas aos poucos conseguimos nos alinhar e depois de um tempo começou a fluir de uma maneira melhor.

É perceptível então através dessas falas que mesmo dentro de um formato de trabalho que foi colocado de forma abrupta para essas mulheres, elas conseguiram ter sucesso dentro da condução de suas equipes. Fleury (2013) define um estilo diferenciado de gestão feminina, em que as mulheres possuem características singulares e uma capacidade de ser multitarefa, além de possuírem visão sistêmica, flexível e hábil, o que faz com que elas percebam a empresa como um todo, isto é, têm um olhar para cada pessoa e suas particularidades.

O distanciamento social, a instabilidade no emprego e o teletrabalho, entre outros fatores, provocaram uma reavaliação dos elementos que impactam a qualidade de vida dos trabalhadores e sua capacidade de alcançar as metas organizacionais em um cenário incerto. Além disso, uma gestão inadequada do trabalho pode ter efeitos prejudiciais nas organizações, resultando em consequências econômicas, sociais e psicológicas para os trabalhadores (Makar *et al.*, 2021).

Outro ponto a ser levantado dentro da pesquisa foi sobre o tempo de trabalho e suas mudanças, se ocorreram ou não, dentro desse novo formato. As entrevistadas mais uma vez foram unânimes ao responder que os horários eram diariamente ultrapassados. O que leva a crer que há de fato uma confusão entre o ambiente de casa e trabalho onde essas profissionais não conseguiram ter o seu tempo de descanso respeitado.

E02: Ultrapassava os horários diariamente. Perdemos a noção de horário de almoço e jantar, chegava a ter dias que eu estava apenas com o café da manhã e já era noite.

E04: Todos ficamos sem noção de tempo, ou seja, trabalhávamos muito mais de 8 horas por dia, isso me deixava muito cansada e as vezes até frustrada porque mesmo trabalhando muito, percebia que as atividades as vezes acumulavam.

E05: Por muitas vezes não controlar o horário de trabalho as atividades eram feitas e repassadas para a equipe em momentos que deveriam ser de descanso, tive muitos problemas com horários, até mesmo por ter dois filhos pequenos, isso me prejudicou bastante, tive que trabalhar muito pra dar conta de tudo.

E06: Usei horas a mais dos meus dias por longos períodos, não era fácil conciliar as atividades com todos da equipe, cada um tinha sua rotina e eu com a minha filha ficava bem sobrecarregada, e acabava trabalhando até mais tarde para compensar, com certeza trabalhava mais que 8 horas por dia.

Por fim foram questionadas se de alguma forma o trabalho foi comprometido e as respondentes foram bem similares em suas colocações, a qual pontuaram que tinham que dar conta de tarefas domésticas, filhos, interferências externas, ansiedade e estresse.

E02: Acho que comprometeu sim, tinha que dar conta tanto do trabalho como a atenção aos meus filhos e acompanhar atividade deles, era muita coisa, sem falar nas coisas de casa para fazer, era uma grande bola de neve. Mas mesmo com o trabalho comprometido, conseguimos passar por essa fase.

E06: Sim. No meu caso, como não tinha secretária e assessoria perto para atribuições de tarefas inesperadas e urgentes, que são muito frequentes no meu trabalho, eu acabava sobrecarregada e estressada, porque era mais rápido ir resolvendo do que, fazer contato com os auxiliares, explicar a situação, para depois eles resolverem. Além do mais, o fato de estar em casa, nos faz ter um envolvimento inevitável com as situações domésticas.

E07: As tarefas domésticas e o acompanhamento das atividades com meus filhos foi o que mais ajudou a comprometer as demandas com o trabalho, eles têm idades diferentes e fazem coisas muito distintas, eu me sentia esgotada, também tinha medo de alguém adoecer e ficava muito ansiosa, foi difícil.

E09: Sim com certeza foi comprometido, o medo da doença foi constante, me sentia ansiosa, triste e estressada, e o fato dos filhos em casa, as tarefas domésticas, local impróprio para o trabalho em casa e principalmente a falta de interação pessoal, foi muito difícil esse período.

Embora tal situação seja comum em vários relatos, o período da pandemia impôs uma carga adicional para as entrevistadas. Além de se dedicarem ao trabalho remoto, elas precisaram assumir responsabilidades domésticas e cuidados com os filhos simultaneamente. A dispensa de empregadas e faxineiras as obrigou a realizar tarefas que não costumavam desempenhar, enquanto o fechamento de escolas e creches demandou maior atenção aos filhos, que permaneceram em casa o tempo todo.

Como mencionado anteriormente, para muitas entrevistadas, o aumento nas atividades durante o período de quarentena acentuou a tensão entre trabalho e família. Esse resultado está alinhado com grande parte da literatura especializada, que considera esse acúmulo como um fator potencializador do conflito (Minnotte, 2012; Pluut, *et al.*, 2018; Roman, 2017).

Alguns estudos destacaram que as mulheres enfrentavam desafios adicionais nos relacionamentos familiares, experimentavam taxas mais altas de distúrbios psicológicos, como ansiedade, estresse e depressão, e tinham dificuldades em equilibrar os aspectos pessoais, domésticos e profissionais durante a pandemia e o trabalho remoto (Barbieri *et al.*, 2021; Ferreira; Reis, 2021; Liang *et al.*, 2022; Oo; Lim; Zhang, 2021; Ortiz-Lozano; Martínez-Morán; Nicolás, 2022; Zacher; Rudolph, 2022). Por outro lado, Raišienė; Rapuano; Varkulevičiūtė (2021) afirmaram que as mulheres tendem a prosperar no teletrabalho devido à sua gestão eficaz do tempo, habilidades multitarefa e maior ênfase no bem-estar e na autonomia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados coletados, observa-se que as mulheres ainda enfrentam preconceitos ancorados em padrões masculinos ao buscarem ascender a cargos de maior responsabilidade e liderança, sendo exigido delas que comprovem sua competência profissional com maior frequência e intensidade.

Atualmente, ao aspirar a ocupar posições estratégicas nas organizações, as mulheres enfrentam não apenas a necessidade de possuir maior qualificação acadêmica e competência técnica, mas também o desafio de superar estereótipos de fragilidade e barreiras à promoção, que podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis. Ao resistirem aos paradigmas predominantes de liderança e gestão e adotarem políticas e práticas mais humanas e empáticas, elas contribuem para as mudanças comportamentais desejadas pela sociedade contemporânea, conferindo novos significados ao trabalho, à gestão e à liderança.

A liderança feminina engloba a participação das mulheres em cargos de liderança em diversos setores e organizações. Ao longo da história, as mulheres têm enfrentado obstáculos e desafios consideráveis ao buscar posições de liderança, sendo muitas vezes impactadas por normas culturais, estereótipos de gênero e discriminação.

A dupla jornada das mulheres se refere à realidade em que muitas delas enfrentam a combinação de responsabilidades profissionais e domésticas, desempenhando papéis tanto no ambiente de trabalho como no lar. Em tempos de pandemia, essa situação foi agravada devido às mudanças nas dinâmicas familiares e no trabalho remoto.

Com as medidas de isolamento social e o fechamento de escolas e creches, as mulheres viram-se sobrecarregadas ao tentar conciliar suas obrigações profissionais com o cuidado dos filhos e as tarefas domésticas. A transição para o trabalho remoto introduziu desafios adicionais, uma vez que muitas mulheres enfrentaram a pressão de harmonizar as exigências do trabalho com as responsabilidades familiares dentro do mesmo espaço físico.

No tocante do objetivo geral da pesquisa que foi analisar como a pandemia da Covid 19 impactou no trabalho feminino no que diz respeito as funções de liderança, percebe-se que durante tudo o que foi exposto deve-se entender que há necessidade de conscientização sobre a desigualdade de gênero e a sobrecarga das mulheres durante a pandemia, uma vez que muitas delas foram forçadas a assumir uma carga maior de cuidados com os filhos, e outras responsabilidades domésticas, impactando negativamente sua capacidade do desenvolvimento de suas atividades laborais, mesmo que dentro do grupo pesquisado todas tenham conseguido

êxito em suas atividades, foi ressaltado por várias vezes a dificuldade que foi conciliar tudo isso.

No tocante dos objetivos específicos houve sucesso na descrição do perfil das gestoras pesquisadas neste estudo acadêmico. Identificamos as diversas dificuldades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança, tanto dentro quanto fora do cenário pandêmico. Entre essas dificuldades, destacam-se a sobrecarga de trabalho, as pressões para equilibrar a vida profissional e pessoal, a falta de reconhecimento e oportunidades limitadas de avanço na carreira.

Além disso, obtivemos relatos de boas práticas e estratégias utilizadas por essas mulheres para sobreviver e manter seus empregos durante a pandemia. Exemplos incluem a implementação de horários flexíveis, a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e apoio mútuo entre colegas de equipe. Essas práticas demonstram a resiliência e a adaptabilidade das mulheres em face de desafios significativos.

Com isso, este estudo não apenas lança luz sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança, oferece insights valiosos sobre como enfrentar esses desafios e promover um ambiente de trabalho mais equitativo e inclusivo.

Essa situação ressalta a importância de políticas e práticas que promovam a equidade de gênero, como horários de trabalho flexíveis, licença parental, apoio à educação infantil e conscientização nas organizações sobre a necessidade de distribuição justa das responsabilidades familiares. O reconhecimento desses desafios é fundamental para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e apoiar as mulheres na gestão eficaz da dupla jornada.

O cenário pandêmico por mais que atípico e isolado, foi uma amostra de que precisamos ter tratativas diferentes com as mulheres e suas responsabilidades, que há possibilidades severas de adoecimento e que ainda mesmo que com todos os avanços dentro das discussões sobre o papel da mulher na sociedade ainda temos fincado dentro de um processo cultural que a mulher deve ser a responsável pelo lar e suas adjacências.

O estudo se concentrou exclusivamente no período de tempo escolhido e em um grupo específico, deixando de considerar outros segmentos. Além disso, é crucial reconhecer que as fontes de pesquisa selecionadas podem não ter abrangido completamente toda a literatura relevante, sugerindo uma oportunidade de aprimoramento em futuras investigações nessa mesma área.

Algumas restrições da pesquisa foi o tempo de aplicação, e o tamanho do questionário, percebeu-se durante a aplicação que há muitos outros pontos a serem tratados e que as mulheres buscam falar sobre assuntos também relacionados as lideranças e gênero. Ao

término desta pesquisa, fica claro que, em virtude da relevância do tema, é fundamental conduzir novos estudos em outras instituições de ensino superior até mesmo fora do Brasil para obtenção de uma análise comparativa dos cenários com a finalidade de entender a situação dessas mulheres e como essas dificuldades são enfrentados os avanços que enfatizem a importância da liderança feminina nas organizações.

Considera-se que a pesquisa se torna relevante pois engloba a análise dos benefícios associados a essa modalidade de liderança, bem como a disseminação de informações sobre as batalhas enfrentadas pelas mulheres em busca de seus direitos. Deve existir maior conscientização por parte do governo e da sociedade para que possamos em um segundo momento ultrapassar cenários como esse com maior equilíbrio e menos sobrecarga.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL (2020b). **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por46-das-empresas-durante-pandemia>
- AGUINIS, H.; VILLAMOR, I.; GABRIEL, K. P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 18(4), 421-438. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1053>
- ARAÚJO, M. F. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. **Psicologia Clínica**, v. 17, n. 2, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-56652005000200004>
- ARAÚJO, T.; POLSIN, F. Relação entre a interação familiar e a qualidade de vida no trabalho como provedora da satisfação para o colaborador. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 7, n. 1-2, jan./dez., 2017. Disponível em: <https://publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/viewFile/3550/3607>
- ASHMORE, R. D.; DEL BOCA, F. K. Gender-related attitudes. In: **The social psychology of female relations**, p. 121-163, 1986.
- BANDEIRA, E.; FERREIRA, V.; CABRAL, A. Conflito Trabalho-Família: a produção científica internacional e a agenda de pesquisa nacional. **READ**, Porto Alegre, v. 13, n.1, p. 197-216, 2019.
- BARBIERI, B; BALIA, S; SULIS, I; COIS, E; CABRAS, C; ATZARA, S; SIMONE, S. De. (2021). Don't call it smart: Working from home during the pandemic crisis. **Frontiers in Psychology**, 12, 741585. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.741585>
- BARROS, R. Mulheres ocupam cada vez mais cargos de liderança. **Folha de Pernambuco**, Pernambuco, 08/03/2020. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/economia/mulheres-ocupam-cada-vez-mais-cargos-delideranca/132630>>.
- BAYLÃO, A. L.da S.; SCHETTINO, E. M. O. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro. In: **XI SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, Rio de Janeiro, 2014. Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, Rio de Janeiro, 2014, sem paginação. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>.
- BERTIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. 2000, Atibaia. Anais... Atibaia: **ENANPAD**, 2000.
- BIROLI, F. Mulheres e política nas notícias: estereótipos de gênero e competência política. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 90, p. 45-69, 2010.

BOIRAL, O; BROTHERTON, M.-C; RIVAUD, L; GUILLAUMIE, L. (2021). Organizations' management of the COVID-19 pandemic: A scoping review of business articles. *Sustainability*, 13(7), 3993. <https://doi.org/10.3390/su13073993>

BONHO, F. T. **Pesquisa mercadológica**. Revisão técnica: Alexsander Canaparro da Silva. Porto Alegre: SAGAH, 2018. p. 166

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 9 ed. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2010.

BRASIL. **Indicador de Incerteza da Economia (IEE-Br)** – Julho 2020. Fundação Getúlio Vargas (FGV). Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), 2020
Brasília, DF: [s.n.], 2012. Disponível em: <http://www.diversidadesexual>.

BRIGHENT, J.; JACOMOSSI, F.; SILVA, M. Z. Desigualdades de gênero na atuação de Contadores e Auditores no mercado de trabalho Catarinense. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 109-122, 2015.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, 2004.

CARNEVALE, J. B; HATAK, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

CARVALHO, M. D.; CARVALHO, J. D.; CARVALHO, F. A. O Ponto de Vista Feminino na Reflexão Ética: Histórico e Implicações para a Teoria de Organizações. **In: ENCONTRO DA ANPAD**, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

CEARÁ. **Farol da Economia Cearense**. Nº 03-2020 (2020). Instituto de Pesquisa. Governo do Estado do Ceará.

CHÁVEZ, N. M.; RÍOS, H. Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colômbia. **Dimensión Empresarial**, v. 12, n. 2, p. 29-45, 2014.

CHEN, Z. Influence of working from home during the COVID-19 crisis and HR Practitioner response. 2021. **Frontiers in Psychology**, 12, 710517. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710517>

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
Chen, Z. (2021). Influence of working from home during the COVID-19 crisis and HR Practitioner response. **Frontiers in Psychology**, 12, 710517. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710517>

CONTI, T. V. **Crise Tripla do Covid-19: um olhar econômico sobre políticas públicas de combate à pandemia**. p. 1–78, 2020. Disponível em: <http://bit.ly/Covid19crisetripla>.

FELIPE, I. F. R.; MEDEIROS, V. R.; CAMARGO, M. L.; JÚNIOR, E. G. (2021). Impactos da pandemia de Covid-19 sobre profissionais de gestão de pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, 13(2), 211-225. <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>

FERREIRA, J. B.; *et al.* Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015.

FERREIRA, C. A. A.; REIS, C. Á. dos. (2021). Impact of COVID-19 on Brazilian women in teleworking. **Revista Brasileira de Estudos de População**, 38, 1-22. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0180>

FERREIRA, M. P. **Pesquisa em administração e ciências sociais aplicadas: um guia para publicação de artigos acadêmicos**. 1. ed.. Rio de Janeiro: LTC, Grupo GEN 2015.

FLEURY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. **GV EXECUTIVO**, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

FRAGA, A. M.; ROCHA DE OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, 2020. Disponível em internet: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/81298/77652>. Acesso em 20 nov. 2020.

FRANÇA FILHO, G. C. DE; MAGNELLI, A.; EYNAUD, P. Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia. **NAU Social**, v. 11, n. 20, p. 167, 2020.

GIPSON, A. N.; PFAFF, D. L.; MENDELSON, D. B.; CATENACCI, L. T.; BURKE, W. W. Women and leadership: selection, development, leadership style, and performance. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 1, p. 32-65, 2017.

GLASER, B. G.; STRAUSS, Anselm. **The discovery of grounded theory**. New York: Aldine Publishing, 1967

GOLDIN, C. The Prize in Economic Science 2023. **Press Release**. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2023/press-release/> Acesso: 10 abr. 2024.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ANTONIALI, L. M.; CORREIRA, E. L. F. Trajetória e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. **Revista de Gestão USP**, v.16, n.1, p.69 – 87, jan./mar., 2009.

GONÇALVES, G. L. (org.). **Covid-19 , Capitalismo e Crise : bibliografia comentada**. Rio de Janeiro: LEICC/Revista Direito e Práxis, 2020, 200p.

GUEDES, M. E. F. Gênero: o que é isso? **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 15, n. 1-3. 1995.

GULLO, M. C. R. The economy in pandemic Covid-19: some considerations. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. Especial, p. 1–8, 2020.

HILMI, I. N; FEBRIANSYAH, H. (2021). Working from home as a human resource management strategy during the COVID-19 pandemic: Indonesian workers' experiences. **Management and Economics Review**, 6(2), 205-223. <https://doi.org/10.24818/mer/2021.12-05>

HIRATA, H. (2015). Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa. **Friedrich-Ebert-Stiftung**, 7, 4-9. Recuperado em 30 de abril de 2021 de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12133.pdf>

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, p. 595-609, 2007.

HOSOGAYA, N. (2021). Development of telework and its effects on Japan's human resource management: Artificial sociality as a focus. **The Monitoring of Public Opinion Economic&social Changes**, 1, 71-90. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.1.1840>

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331- 344, 2018.

HULTIN, M. Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. **Work and occupations**, v. 30, n. 1, pp. 30-61.

HURLEY, A. E. Incorporating feminist theories into sociological theories of entrepreneurship. **Women in Management Review**, v. 14, n. 2, p. 54-62, 1999.

IBGE. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2018. v. 2, 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2a Ed. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica, 38. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

INSTITUTO DE ECONOMIA - |Mulheres: mundo do trabalho e autonomia econômica. **Cadernos de Formação**, n.2, 2017.

JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos**. (2012).

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O.; MARCON, R. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. **Gender in Management**, v. 28, n. 2, p. 94-110, 2013.

LEE, G. K; LAMPEL, J; SHAPIRA, Z. (2020). After the storm has passed: Translating crisis experience into useful knowledge. **Organization Science**, 31(4), 1037–1051. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1366>

LEE, S. H; HUR, W. M; SHIN, Y. (2022). Struggling to stay engaged during adversity: A daily investigation of frontline service employees' job insecurity and the moderating role of

ethical leader behavior. **Journal of Business Ethics**, 184(1), 281–295.
<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05140-y>

LIANG, X; ZHANG, X; PAULET, R; ZHENG, L. J. (2022). A literature review of the COVID-19 pandemic's effect on sustainable HRM. **Sustainability**, 14(5), 2579.
<https://doi.org/10.3390/su14052579>

LIMA, L. L. B. A masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

MAKAR, S. V; RUSTAMOVA, I. T; IAMALOVA, E. N; BOGDANOVA, Y. Z; MINAKOV, I. P. (2021). Changes in human resource management practices in a pandemic: Insurance companies. **Webology**, 18(Special Issue 4), 653-664.
<https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI04/WEB18156>

MALUF, V. M. D.; KAHHALE, E. M. S. P. Mulher, trabalho e maternidade: uma visão contemporânea. **Polêmica Revista Eletrônica**, v. 9, n. 3, p. 143-160, 2010.

MARRUGO-SALAS, L. El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. **Entramado**, v. 12, n. 1, p. 108-120, 2016.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. Re. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAVIN, S.; BRYANS, P. Gender on the agenda in management education?. **Women In Management Review**, v. 14, n. 3, p. 99-104, 1999.
<http://doi.org/10.1108/09649429910269901>

MCINTOSH, B.; MCQUAID, R.; MUNRO, A.; DABIR-ALAI, P. Motherhood and its impact on career progression. **Gender in Management**, v. 27, n. 5, p. 346-364, 2012. DOI:
<https://doi.org/10.1108/17542411211252651>

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional-6**. AMGH Editora, 2014.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018.

MELO, M. C. O. L (Coord). Empoderamento de Mulheres Gerentes: estudo de casos em empresas do setor bancário, industrial e informática. 2009. 116f. (**Relatório de Pesquisa**) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Faculdade Novos Horizontes - Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia - CNPQ, Belo Horizonte.

MENDONÇA, L. K.; NASCIMENTO, T. R. L.; SILVA, R. M. Mulheres na engenharia: desafios encontrados desde a universidade até o chão de fábrica na engenharia de produção na Paraíba. In: **REDOR**, 18., 2014, Anais... Recife: UFRP, p. 3501-3511.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (BR). Ministério da Saúde declara transmissão comunitária nacional [Internet]. Brasília: Ministério da Saúde; 2020. Disponível em:

<https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46568-ministerio-da-saude-declara-transmissao-comunitaria-nacional>

MINNOTTE, K. L. (2012). Family structure, gender and the work-family interface: Work-to-family conflict among single and partnered parents. **Journal of Family and Economic Issues**, 33(1), 95-107. doi:10.1007/s10834-011-9261-4.

NETEMEYER, R.; BOLES, J.; MCMURRIAN, R. Desenvolvimento e Validação de Escalas de Conflito Trabalho-Família e Conflito Família-Trabalho. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 4, p. 380-410, 1996. Disponível em: . Acesso em: 15 nov. 2020.

OIT. **Organização Internacional do Trabalho**. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br>. Acessado: 20 nov. 2019.

OLIVEIRA, A. B.; *et al.* A percepção de mulheres em cargos de liderança sobre suas realidades organizacionais. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 11, n. 2, 2020.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD, 17., 2012, Caracas. **Anais... Caracas**: CLAD, 2012.

OMS - Organização Mundial da Saúde. **Declaração do Diretor-Geral da OMS** sobre o Comitê de Emergência do RSI sobre Novos Coronavírus (2019-nCoV). 30 de janeiro de 2020a. Disponível em: [https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihf-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihf-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov)).

OMS - Organização Mundial da Saúde. **Painel do WHO Coronavirus Disease (COVID-19)**. Última atualização de dados: 2020b, 14h45 CEST. Disponível em: <https://Covid19.who.int/>.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Princípios de empoderamento das mulheres**. 2017.

OO, B. L.; LIM, T. H. B.; ZHANG, Y. (2021). Women workforce in construction during the COVID-19 pandemic: Challenges and strategies. *Construction Economics and Building*, 21(4), 38-59. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v21i4.7643>

ORTIZ-LOZANO, J. M.; MARTÍNEZ-MORÁN, P. C.; NICOLÁS, V. L. de. (2022). Teleworking in the public administration: **An analysis based on Spanish civil servants'** perspectives during the pandemic. *SAGE Open*, 12(1), 215824402210798. <https://doi.org/10.1177/21582440221079843>

OTT, E.M. (1989). Effects of the male-female ratio at work: Police women and male nurses. **Psychology of Women Quarterly**, 13(1), pp.41-57. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1471-6402.1989.tb00984.x>

PEREIRA, J. J.; BARBOSA, J. K. D.; SARAIVA, C. M. (2021). Sobre o tempo livre na era do teletrabalho. **Caderno de Administração**, 29 (1), 114-131. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i1.48804>

- PLUUT, H.; ILIES, R.; CURSEU, P. L.; LIU, Y. (2018). Social support at work and at home: Dual buffering effect in the work-family conflict process. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 146, 1-13. doi: 10.1016/j.obhdp.2018.02.001.
- POWELL, G.; BUTTERFIELD, D. A. Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. **Academy of Management Journal**, v.37, n.1, p.68-96, 1994
- PRAUN, A. G. Sexualidade, gênero e suas relações de poder. **Revista Húmus**, v. 1, n. 1, p. 55-65, 2011.
- PRONI, T. T. R. W.; PRONI, M.W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, v.26, n. 1, p.1 – 21, fev. 2018.
- RABELLO, J. R. **Evolução da participação feminina no mercado de trabalho**. 2013. 38f. Monografia (**Trabalho de Conclusão de Curso**). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA. Assis: FEMA, 2013.
- RAIŠIENĖ, A. G; RAPUANO, V; VARKULEVIČIŪTĖ, K. (2021). Sensitive men and hardy women: How do Millennials, Xennials and Gen X manage to work from home? **FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: Technology, Market, and Complexity**, 7(2), 106. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020106>
- RAMLI, K.; SPIGEL, B.; WILLIAMS, N.; MAWSON, S.; JACK, S. (2023). Managing through a crisis: Emotional leadership strategies of high-growth entrepreneurs during the Covid-19 pandemic. **Entrepreneurship & Regional Development**, 35(1–2), 24–48. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2143905>
- RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista Digital de Administração**, v. 1, n. 4, 2015.
- ROEBUCK, A.; THOMAS, A.; BIERMEIER-HANSON, B. Organizational culture mitigates lower ratings of female supervisors. **FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**, v. 26, n. 4, p. 454-464, 2019.
- ROMAN, C. (2017). Between money and love: work-family conflict among Swedish low-income single mothers. **Nordic Journal of Working Life Studies**, 7(3), 23-41. doi: 10.18291/njwls.v7i3.97093.
- ROSENTHAL, R.; REZENDE, D. B. Mulheres cientistas: um estudo sobre os estereótipos de gênero das crianças acerca de cientistas. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero, 11. & Women's World's Congress, 13., 2017, **Anais... Florianópolis: IEG**, 2017. p.1-12.
- ROTHWELL, S. (1985). **Is management a masculine role?** *Management Education and Development*, 16(2), pp. 79-98.
- SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. Relações de gêneros nas organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 4, n. 3, p. 171-189, 2012.

SAVIC, D. (2020). **Covid 19 and work from home: Digital transformation of the workforce**. *The Grey Journal*, 16(2), 101-104.

SCOTT, J. Gender: A useful category of historical analysis. **The American Historical Review**, v. 91, n. 5, p. 1053-1101, 1986.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

SEGGIARO, F. B. Mulheres no mercado de trabalho: Análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século XXI. **REMAS: Revista Metodista de Administração do Sul**, v. 2, n. 1, p. 83-107, 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.

SILVA, S. M. C. (2016). Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil. **Tese de Doutorado**, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança Feminina: A Imagem da Mulher Atual no Mercado Corporativo das Organizações Brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, v.7, n.25, fev., 2017.

SIMÕES, F.; HASHIMOTO, F. Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX. *Vozes dos Vales, Teófilo Otoni-MG*, n. 2, p. 1-25, 2012. Disponível em: http://site.ufvjm.edu.br/revistamultidisciplinar/files/2011/09/Mulhermercado-de-trabalho-e-as-configura%C3%A7%C3%B5es-familiares-dos%C3%A9culo-XX_fatima.pdf. Acesso em: 10 nov. 2020.

SIQUEIRA, C.; BUSSINGUER, E. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. **Revista Thesis Juris**, v. 9, n. 1, p. 145–166, 2020.

SOUSA, B. B.; CARDOSO, A. S. Gestão de marketing e o sexismo na comunicação: o papel da liderança. **Psicologia em Estudo**, v. 25, 2020.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

SULLIVAN, S. E.; MAINIERO, L. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. **Developing Human Resources**, v. 10, n. 1, p. 32-49, 2008.

TEDESCHI, L. A. (2007). Gênero: uma palavra para desconstruir e construir usos políticos. **Revista Artemis**, 6(1), pp. 106-113.

TEODORO, M. C. M.; SILVA, L. M. de S. Gravidez no emprego: Reflexões sobre a tendência global de proteção ao emprego e ao mercado de trabalho da mulher. **XXII Congresso Nacional do CONPEDI**. São Paulo: Uninove, 2013, p. 279 -299.

THORNTON, G. (Org.). **Cresce participação de mulheres em cargos de liderança no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-publicacoes/cresce-participacao-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-no-brasil/>

TOBIAS, P. B. (2020). Brasileiros estão mais estressados no home office. Disponível em : <https://www.linkedin.com/feed/news/brasileirosest%C3%A3o-mais-estressados-no-home-office-4836924/>.

VASCONCELOS, A. F. Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries? **Management Research Review**, v. 41, n. 11, p. 1336-1355, 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Livro digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIEIRA, A.; MONTEIRO, P. R. R.; CARRIERI, A. P.; GUERRA, V. A.; BRANT, L. C. Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p.577-589, 2019.

WAZENEGGER, L.; MCKENNA, B.; CAI, W.; BENDZ T. (2020).An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during Covid19. **European Journal of Information Systems**, 29(4), 429-442. doi: 10.1080/0960085X.2020.1800417» <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>

WELSH, M. J. The Construction of Gender: Some Insights from Feminist Psychology. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**,v. 5, n. 3, p. 120-132, 1992.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. (2021). WHO-convened Global Study of Origins of SARS-CoV-2: China Part. <https://www.who.int/publications/m/item/who-convened-global-study-of-the-origins-of-sars-cov-2>

ZACHER, H; RUDOLPH, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. **German Journal of Human Resource Management**, 36(1), 6-31. <https://doi.org/10.1177/23970022211058812>

ZANUSSO, R. C. G. de S, ASSIS, R. H. de. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho, VI Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **CONVIBRA**, 2009.

ANEXO**QUESTIONÁRIO**

01. IDADE

02. CARGO/FUNÇÃO

03. POSSUI FILHOS? SE SIM, QUAL IDADE?

04. COM A ADOÇÃO DO TELETRABALHO COMO FICOU A DIVISÃO GEOGRÁFICA DO LOCAL DE TRABALHO?

05. QUAIS FORAM AS DIFICULDADES EM RELAÇÃO AS LIDERANÇAS DAS EQUIPES, DURANTE A PANDEMIA?

06. QUAIS AS MUDANÇAS OCORRERAM EM RELAÇÃO AO TEMPO DE TRABALHO?

07. O TRABALHO FOI COMPROMETIDO DEVIDO A ALGUM FATOR? SE SIM, QUAL?

08. HÁ ALGO QUE GOSTARIA DE MENCIONAR SOBRE ESSE PERÍODO QUE NÃO FOI TRATADO DURANTE A ENTREVISTA? COMENTE.