



Liderança estratégica: análise do impacto da pandemia do COVID-19 em negócios liderados por mulheres

Strategic leadership: analyzing the impact of the COVID-19 pandemic on women-led businesses

CHRISTIANE DE MIRANDA E SILVA CORREIA

UEMG - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MINAS GERAIS

NATALIA STEFANIE DA SILVA

UEMG - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MINAS GERAIS

TIAGO GOMES DE SOUZA

UEMG - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MINAS GERAIS

CLÁUDIA MÁRCIA MOREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao apoio do Programa Institucional de Apoio à Pesquisa da Universidade do Estado de MG (PAPq/UEMG)

Liderança estratégica: análise do impacto da pandemia do COVID-19 em negócios liderados por mulheres

Objetivo do estudo

O objetivo deste artigo é apresentar revisão da literatura com a finalidade de discutir a liderança feminina na pandemia, abordando aspectos de gênero e o papel da mulher ao longo da história.

Relevância/originalidade

O presente estudo se mostra relevante, pois visa trazer à luz um tema ainda pouco abordado na literatura: a liderança estratégica feminina e a pandemia.

Metodologia/abordagem

A pesquisa possui abordagem qualitativa, realizou-se levantamento bibliográfico e análise de dados de pesquisas voltadas para negócios liderados por mulheres. Com relação aos objetivos da pesquisa foi utilizado o procedimento explicativo, com o foco em analisar a liderança feminina durante a pandemia.

Principais resultados

Com a pesquisa, pode-se observar a importância da liderança feminina e alguns aspectos há uma discrepância enorme entre gênero. É essencial que se fale mais sobre o assunto, visto que a mulher líder ainda é deixada em segundo plano em diversos casos.

Contribuições teóricas/metodológicas

O presente artigo busca por meio de pesquisa bibliográfica embasar a discussão de temas relevantes como a liderança feminina na pandemia, questões de gênero e o papel da mulher ao longo do tempo. Atualmente existem poucos estudos voltados para o tema.

Contribuições sociais/para a gestão

Pretende-se provocar profissionais e pesquisadores no aprofundamento das questões sobre a liderança feminina, gerando novos trabalhos e discussões com ênfase na melhoria da gestão das organizações e a atuação feminina no mercado.

Palavras-chave: Liderança estratégica, Liderança feminina, pandemia COVID-19

Strategic leadership: analyzing the impact of the COVID-19 pandemic on women-led businesses

Study purpose

The goal of this article is to present a literature review with the purpose of discussing female leadership in the pandemic, addressing gender aspects and the role of women throughout history.

Relevance / originality

The present study is relevant, as it aims to bring to light a theme that is still little discussed in the literature: women's strategic leadership and the pandemic.

Methodology / approach

The research has a qualitative approach, a bibliographic survey and data analysis of researches focused on business led by women were carried out Regarding the research objectives, the explanatory procedure was used, with focus on analyzing the female leadership during the pandemic.

Main results

With the research, one can observe the importance of female leadership and in some aspects there is a huge discrepancy between gender It is essential to talk more about the subject, as the woman leader is still left in the background.

Theoretical / methodological contributions

This article seeks, through bibliographical research, to support the discussion of relevant themes such as female leadership in the pandemic, gender issues and the role of women over time. Currently, there are few studies focused on the subject.

Social / management contributions

It is intended to provoke professionals and researchers to deepen the issues about female leadership, generating new works and discussions with an emphasis on improving the management of organizations and female performance in the market.

Keywords: Strategic leadership, women's leadership , COVID-19 pandemic

1. INTRODUÇÃO

Em 1949, a filósofa Simone de Beauvoir escreveu no seu livro “O Segundo Sexo” que bastaria uma crise política, econômica ou religiosa para que os direitos das mulheres seriam questionados. Na perspectiva atual, pode-se estender a frase da filósofa, que crises sanitárias também podem colocar os direitos das mulheres em xeque, com a pandemia de Covid-19, e ir além dos direitos: o que as mulheres constroem quando assumem o papel de gestoras e empreendedoras. Essas questões serão abordadas ao longo do artigo.

O quinto e o oitavo objetivos da Agenda de 2030 da ONU (Organização das Nações Unidas) são relacionados às mulheres. O quinto objetivo busca alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Já em relação ao oitavo objetivo é necessário promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos. Nessas perspectivas, o direito da participação no crescimento econômico pelas mulheres deve ser igualitário, para que os objetivos da Agenda sejam atingidos (ONU, 2015).

Nos últimos anos, verificou-se o aumento da participação das mulheres no total de donos de negócios. No entanto, essa tendência foi interrompida pela pandemia da Covid-19 pois uma proporção maior de mulheres retirou-se do mercado de trabalho por questões pessoais ou profissionais. Na comparação do 3º trimestre de 2020 com o mesmo período do ano anterior, cerca de 1,3 milhão de empreendedoras tiveram que abrir mão dos negócios, reduzindo a participação relativa das mulheres no empreendedorismo, com uma queda na participação total de 34,5% para 33,6% (SEBRAE e FGV, 2020).

2. METODOLOGIA

A pesquisa em questão é classificada como conclusiva e descritiva, visto que não propõe mudanças, e sim faz o aprofundamento e análise do contexto histórico das mulheres para observar e tentar identificar os motivos que levaram ao problema em destaque.

Possui uma abordagem qualitativa, pois realizou-se o levantamento bibliográfico e a análise de dados de pesquisas voltadas ao impacto em negócios liderados por homens e por mulheres, além da preocupação com a história das mulheres na sociedade brasileira. Com relação aos objetivos da pesquisa será usado o procedimento explicativo, com o foco em analisar aspectos da liderança feminina durante o período de pandemia.

Quanto à técnica utilizada, temos a pesquisa teórico-bibliográfica tanto na análise do papel da mulher na sociedade brasileira durante os anos, quanto na análise dos efeitos que esse papel trouxe, nos tempos de pandemia, nos negócios liderados por elas.

Foi utilizado como base para a pesquisa: livros, publicações e artigos publicados no período de janeiro de 2020 a junho de 2021. Em complemento, foi analisada pesquisa do SEBRAE e FGV realizada nos anos de 2020 a 2021 que apresenta questões envolvendo a discrepância entre os gêneros nos negócios.

3. OBJETIVOS E PROBLEMA DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa apresentada neste artigo é apresentar revisão da literatura com a finalidade de discutir a liderança estratégica feminina na pandemia, abordando aspectos de

gênero e o papel da mulher ao longo da história. O objetivo específico é contribuir para as discussões sobre a atuação e o desempenho das lideranças femininas em tempos de pandemia.

O problema de pesquisa é: os negócios liderados por mulheres foram afetados pela pandemia Covid-19?

Este artigo apresenta uma revisão de literatura com a finalidade de discutir a liderança feminina na pandemia, abordando aspectos de gênero e o papel da mulher ao longo da história. Dessa forma, o presente estudo é relevante, pois considera todo um contexto histórico para aprofundar o tema, fazendo com que possam ser analisados problemas não tão explorados oriundos da pandemia do COVID-19. Pretende-se provocar outros pesquisadores a estudar e aprofundar as questões aqui debatidas, gerando novos trabalhos e possíveis soluções para esse problema.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1. A pandemia e questões de gênero

A pandemia COVID-19 afetou pessoas de todas as nações, raças e grupos socioeconômicos, tornando-se uma das principais crises do século XXI. Tal fato levou a Organização Mundial da Saúde, em 11 de março de 2020, declarar estado de emergência pública (VENTURA, 2020). A resposta adequada aos cuidados para com a propagação do vírus fez com que o país adotasse medidas para a contenção da doença, como o fechamento do comércio, restrição da circulação de pessoas e aglomeração, o que impactou profundamente a economia. De acordo com relatório divulgado pelo Sebrae e FGV (2020), elaborado em parceria com a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), mostrou que a pandemia já provocou o fechamento de mais de 10 milhões de pequenos negócios. Sendo que a taxa de empreendedorismo apresentou queda de 38,7% em 2019 para 31,6% em 2020, o menor patamar no período de 8 anos. Também segundo a pesquisa, o setor de serviços foi o que mais sofreu, representando 45,3% dos negócios encerrados.

Com o passar do tempo, o impacto dos desdobramentos da pandemia mostrou-se atingir em especial partes da sociedade historicamente vulneráveis, como as mulheres. Tal situação mostra-se relevante para a discussão de temas como “gênero”. Segundo Kessler e McKenna (1978), o conceito de gênero é uma construção social que determina as expectativas e papéis sociais atribuídos a cada um dos gêneros, não somente masculino e feminino, mas reconhecendo também a existência de gêneros que vão além destes.

De acordo com Souza, Corvino e Lopes (2013), gênero é construído pelas diversas práticas sociais e não determinado pela biologia, assim como para Souza, Bianco e Junquilhos (2015) no qual o conceito de gênero é abordado como algo que vai além da biologia, sendo construído socialmente. Sendo gênero um sistema de práticas existente nas sociedades, define e constitui as pessoas como diferentes umas das outras, proporcionando relações de desigualdades entre elas.

Dessa forma, desigualdade de gênero significa que existem disparidades sociais marcadas por uma hierarquia que favoreceram um gênero, especificamente o masculino, em detrimento dos outros.

4.2. O papel da mulher ao longo da história

Nos primórdios da humanidade, nossos ancestrais praticavam a caça e coleta, no qual cabia aos homens a obtenção de carne e a proteção do grupo, bem como para as mulheres a coleta de frutos, folhas e raízes, a preparação dos alimentos e a criação dos filhos pequenos (Carvalho et al. 2008).

Quando se passa para as sociedades agricultoras, os papéis sociais vão além da alimentação, abarcando a produção e reprodução dos aspectos da vida social. Para Engels (1884/2002) a revolução agrícola produziu transformações drásticas no lugar social da mulher, como a sedentarização, gerada pela espera da colheita. Com esse fato, cria-se a propriedade, herança, necessidade de certeza da paternidade o que gera, conseqüentemente, a necessidade de um Estado regulador das relações de propriedade e relações sociais.

Nessas circunstâncias, o trabalho feminino tende a ser confinado aos lares, onde a mulher está mais “protegida”, restrita às atividades reprodutivas e domésticas, ou a se limitar a certas atribuições menores na atividade produtiva em ocasiões determinadas, por exemplo, participar da colheita (ENGELS, 1884/2002).

Na revolução industrial houve uma expressiva revolução no modo de vida das sociedades, no que tange a participação da mulher. O proletariado é composto por homens, mulheres e crianças. Havendo uma discriminação de salário a favor dos homens, o que ainda acontece hoje. As mulheres que ficam confinadas ao cuidado exclusivo da casa e da família, são aquelas de classe média e alta, figurando assim, um modelo de cuidadoras da casa ou do lar (CARVALHO, ET AL, 2008).

Nas décadas de 1970 e 1980, foi realizado um sério trabalho de crítica às estatísticas oficiais que classificavam as mulheres que realizavam exclusivamente trabalhos domésticos como economicamente inativas. As informações sobre essa categoria não eram divulgadas, ficando somente de conhecimento dos responsáveis por essas pesquisas. Mais recente, a partir da divulgação de pesquisas do IBGE, obteve-se informações sobre esse conjunto de atividades, que consomem tempo e energia. Essas atividades deveriam ser consideradas trabalho não remunerado e não inatividade (BRUSCHINI, 2007).

Segundo Paulo Rezzuti (2017), historiador e biógrafo de grandes mulheres no Brasil, “o papel da mulher brasileira acabou sendo invisibilizado conforme se conta a História”. Diversas mulheres importantes têm sua história ofuscada por fatos irrelevantes se comparado aos feitos realizados por elas. As mulheres foram deixadas em segundo plano, tendo um papel focado apenas no cuidado com o lar.

Ao passar dos anos, as próprias mulheres começaram a destacar e tirar de segundo plano grandes nomes femininos, dando-lhes uma nova face, uma face que era totalmente diferente do seu papel com o lar. Um exemplo desse acontecimento é citado por Paulo Rezzutti (2017) em “D. Leopoldina: a história não contada: A mulher que arquitetou a independência do Brasil”, onde Maria Leopoldina é desenhada por outra mulher, presidindo o conselho de Estado que determinou a Independência do Brasil. Tal reviravolta foi um dos fatores determinantes para que as mulheres conquistassem seu espaço, pois nem as grandes mulheres eram reconhecidas e valorizadas no país.

Em 2017, o autor desmistifica D. Leopoldina e em 2020 se dedica a mulheres conhecidas ou ignoradas pela história do Brasil. Rezzutti (2020) apresenta trajetórias pouco conhecidas de indígenas e negras escravizadas e avança até os dias atuais; das guerreiras às vilãs, das mulheres

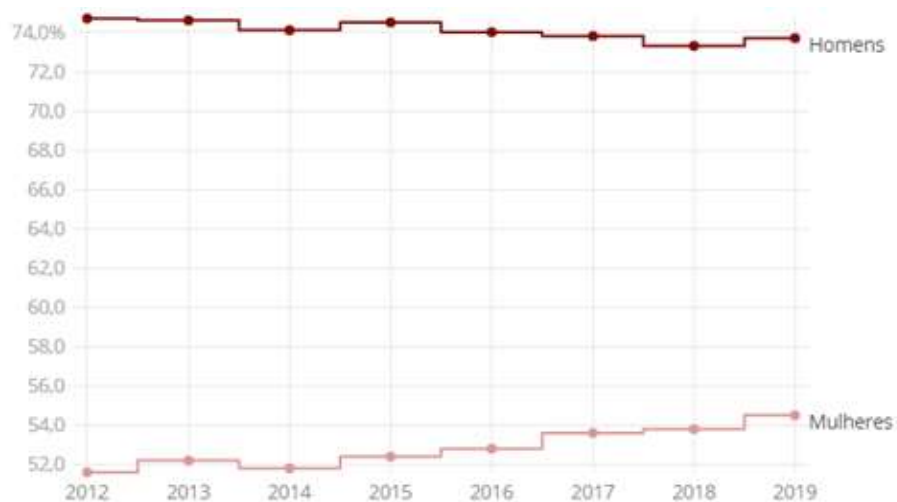
do poder a artistas. Discute sobre o papel das mulheres na sociedade e reinterpreta acontecimentos da história do Brasil com as personagens femininas reinscridas nos papéis de destaque que lhes foram negados pelo discurso oficial.

Durante a pandemia houve uma intensificação do conflito trabalho-família. Esse conceito é definido como um conjunto de pressões que ocorrem quando, ao se desempenhar os papéis profissional e pessoal, o atendimento a um papel torna difícil a conformidade com o outro (EBY, ET AL, 2005; NETMEYER, ET AL, 1996).

Para Baxter e Alexander (2008) há evidências de que, para aqueles que têm filhos, os aspectos do trabalho invadem a vida familiar, às vezes de maneira negativa, visto que o tempo dedicado ao trabalho se limita à atenção familiar. O entrave entre lidar com os papéis assumidos, traz consequências para a vida pessoal e profissional, impactando no tempo e comportamento da vida dessas pessoas. Para Greenhaus e Beutell (1985) as obrigações de cumprir uma determinada função interferem na realização da outra, sendo que o nível de desempenho em uma pode sacrificar a outra. Logo pode-se inferir que o papel que a mulher assume no lar é desigual, o que acarreta menos tempo e energia para que ela se dedique à área profissional. O conflito trabalho-família pode levar a mulher a restringir sua participação na força de trabalho ou interromper suas carreiras, para atender às necessidades familiares (BEUTELL E O'HARE, 2018; PETERS E BLOMME, 2019).

A presença feminina no mercado de trabalho, vem aumentando desde a década de 1970. De acordo com Bruschini (2000) “ao analisar o comportamento da força de trabalho feminina no Brasil nos últimos anos, o primeiro fato a chamar atenção é a intensidade e a constância de seu crescimento”. A autora também salienta que parte desse aumento justifica-se pela modificação da metodologia utilizada pelo IBGE na compreensão do conceito de trabalho, incluindo atividades de autoconsumo e produção familiar.

Gráfico 1 - Evolução da taxa de participação na força de trabalho, por sexo



Fonte: IBGE (2020)

Atualmente a participação das mulheres no mercado de trabalho vem aumentando, em sociedade democráticas, sendo que as oportunidades são oferecidas de forma mais igualitária. É o que mostra um levantamento do IBGE (2020), no qual mostra a evolução da taxa de participação da força de trabalho, por sexo. Evidencia-se que no período de 2012 a 2019, a taxa feminina cresceu em 2,9%, enquanto dos homens caiu 1%.

4.3. Liderança

Segundo Rodrigues e Ribeiro (2014), a liderança implica um esforço de síntese, tal é a diversidade de ciências sociais, teorias, autores, dinâmica futura, desafios, entre tantos outros aspectos envolvidos nesta temática. Tal conceito possui diferentes entendimentos para os estudiosos da área por ser essencial no desenvolvimento interpessoal nas organizações.

Para Jago (1982), a liderança consiste no uso da influência não coerciva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, visando alcançar metas organizacionais do grupo. Essa liderança pode ser utilizada de maneira inteligente, para motivar e impulsionar a equipe.

Segundo Hunter (2004), a liderança, "é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum", ou seja, o papel do líder se faz essencial em todas as organizações, sendo um exercício de influenciar e motivar os colaboradores para grandes resultados.

Cortella (2011) afirma que a arte de liderar possui cinco competências:

Abriu a mente: ser atento às mudanças e ser sempre disposto a aprender; elevar a equipe: pensar no crescimento da equipe, não somente no crescimento próprio; recrear o espírito: fazer com que as pessoas se sintam bem e alegres no ambiente de trabalho; inovar a si mesmo: capacidade de reinventar-se, buscando novos métodos e soluções; empreender o futuro: buscar a evolução pessoal constante, consciente de que não se nasce pronto, sendo capaz também de crescer coletivamente (CORTELLA, 2011).

Fonseca (2013) discorre que os tipos de conceitos sobre liderança concordam que liderar é a capacidade de influenciar pessoas com o propósito de alcançar os objetivos estabelecidos, além de realizar e atingir desejos e ideias como líder. Destaca-se que há uma busca, que parte do líder, em chegar aos objetivos comuns que agrada tanto os líderes, liderados e a organização.

A confiança deve ser ativo intangível da liderança. Para Macedo et al (2011) os líderes despertam paixões, devem ser capazes de cuidar das necessidades e interesses dos subordinados. Também deve suportar incertezas, frustrações, ser tolerantes com os seguidores, de forma a orientá-los e estimulá-los na busca por melhores resultados.

O modo pelo qual os líderes dirigem uma empresa é essencial, sendo que precisam de uma estratégia para refletir, planejando e considerando as possibilidades do futuro. Para liderar de forma mais eficaz e eficiente o líder deve se ater a pontos fundamentais da estratégia: missão e visão.

Para Zenone (2007) é necessário que os líderes tenham uma visão clara de onde querem que a empresa chegue, sendo que essa visão estabelece a linha básica de tudo que se espera realizar. Os líderes devem reportar-se periodicamente a essa visão, de forma a garantir que a organização permaneça no caminho que eles escolheram. Ressalta-se a importância de que todos na

organização tenham em mente a visão e a orientação do líder. Por fim, a liderança, para ser efetiva deve tornar as coisas simples, evitando um nível de detalhamento que causaria confusão.

Da mesma maneira que se ressalta a importância da visão na liderança estratégica, destaca-se a relevância da missão. O líder deve desenvolver os meios de chegar aos fins que foi planejado, ou seja, a missão é a substância da visão, que é o propósito de todos os líderes. Na missão os líderes transformam em algo real o que desejam realizar. É necessário que os membros da organização sejam capazes de enunciar porque estão ali e qual sua função. Sem a missão clara definida os líderes encontraram-se à deriva (ZENONE, 2007).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Frente o levantamento da pesquisa bibliográfica analisada na pesquisa, apresenta-se discussões sobre a atuação da liderança feminina na pandemia, abordando aspectos de gênero e o papel da mulher ao longo da história.

Munhoz (2000) acredita que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular de administrar, visto que sua abordagem de liderança advém de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos que são voltados mais para a cooperação e relacionamentos. Apesar de ser um estilo de liderança presente no gênero feminino, Loden (1988) fala que:

As qualidades que definem a liderança feminina não são, de forma alguma, características limitadas exclusivamente às mulheres. Estes traços certamente podem ser encontrados entre os homens. Também é verdade que existem algumas mulheres que se sentem mais à vontade dentro de um estilo de liderança predominantemente masculino, da mesma forma que existem homens que acreditam que a abordagem feminina seja mais natural (LODEN, 1988).

Loden (1988) também acredita que quando as líderes femininas colocam a cooperação acima de competição, de forma a incentivar a aberta comunicação, de forma a requerer a contribuição do funcionário para que se estabeleçam metas com as quais todos concordem, encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como se permitem administrar os relacionamentos e os seus próprios sentimentos. Dessa maneira, Loden (1988) apresenta certos traços que privilegiam a competência interpessoal, na qual as seguintes habilidades são mais acentuadas:

- Habilidade de percepção: entender a comunicação não verbal, empatia no que tange o entendimento de sentimentos e reações;
- Habilidade de ouvir: ter atenção no ouvinte e no que se diz, encorajar as discussões, respeitar o momento do outro de falar;
- Administração de sentimentos: ter atenção e sintonia nos sentimentos alheios e nas condições ambientais que desencadeiam sentimentos, ter espontaneidade, levar em consideração os sentimentos dos outros ao se tomar decisões;
- Intimidade/autenticidade: desenvolver harmonia pessoal com os outros, compartilhar dados pessoais e encorajar o outros a fazerem o mesmo, ver o outro como um indivíduo completo e não somente como funcionário.
- O uso do posicionamento: agir de forma clara e direta no momento de falar sobre o desempenho, de forma a focalizar-se nas ações, solicitar posicionamento de colegas, usar o posicionamento para modificar seu comportamento.
- Calcular o impacto pessoal: compreender o impacto do comportamento sobre os outros.

Foi realizada uma pesquisa por Grzybovski et al (2002), com 26 mulheres executivas sobre o estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. Essa revelou que as executivas cultivam valores como honestidade, apreciação do ser humano e companheirismo. As mulheres investigadas disseram que também utilizam de estilos mais rígidos, que são capazes de promover um ambiente que provoque o trabalho em equipe e que permite a assimilação mais rápida de novas técnicas e experiências. Dessa forma, a pesquisa mostrou que as mulheres analisadas mostraram-se ser mais propensas a trabalhar sob a ótica do pensamento sistêmico, prevendo os desafios, interagindo com gama maior de variáveis e projetando o futuro de forma sustentável (SILVA, ET AL, 2017).

Na pesquisa de Grzybovski et al (2002) concluiu que as mulheres estudadas apresentaram estilo de liderança mais voltada para as pessoas do que para as tarefas. Entretanto, elas estão bastante orientadas para o poder, assumindo uma postura de liderança masculina: “embora a maioria não perceba o seu estilo de gerenciamento, nem que ele oscila entre o estilo masculino e feminino”.

Segundo Tonani (2011) está havendo um aumento significativo de mulheres ocupando cargos de alta liderança e essa situação pode ser explicada por haver uma forte pressão para que elas exerçam seu espaço e pelo próprio mercado de trabalho, que já vê a mulher com um estílo estratégico de exercer a liderança, visto que elas estudam mais, e se dedicam mais, e em geral, estão melhor preparadas para processos de seleção, sendo mais transparentes e dinâmicas em entrevistas.

Essa realidade também se mostra realidade na pesquisa denominada “Índice de Diversidade de Gênero” da Kantar, que revelou dados valiosos como: de 2012 a 2020, a quantidade de mulheres que ocupavam cargos de liderança no mundo dobrou, indo de 10% para 20%. Essa avaliação foi realizada em 18 países e teve como objetivo incentivar práticas de inclusão e reconhecer as corporações que promovem a equidade de gênero no quadro dos colaboradores. Apesar de apenas 10% das 688 maiores empresas da Europa, com ações na Bolsa, terem em seus cargos de alta liderança ocupados por mulheres, esse é um número relativamente maior que no passado (VILELA, 2021).

Já no Brasil, segundo dados do IBGE, na população com 25 anos ou mais, enquanto 15,1% dos homens tinham o nível superior completo em 2019, as mulheres representavam 19,4%. Já em 2012 a discrepância também era observada, com os homens representando 10,9% e as mulheres 14%. Ainda segundo o órgão, a única faixa etária em que existem mais homens com maior grau de instrução foi acima dos 65 anos, evidenciando restrições do acesso à educação nas décadas passadas (VALOR ECONÔMICO, 2021).

Desde o início dessa grande crise sanitária do século XXI, o relacionamento entre as líderes femininas, dos países e estados, recebeu notória atenção do mundo e da mídia. Um estudo denominado “*Leading the fight against the pandemic: does gender ‘really’ matter?*” (Liderando a luta contra a pandemia: o gênero realmente importa – em tradução livre), de autoria de Garikipati e Kambhampati (2020), examinou a associação entre eficácia de liderança e gênero. Perguntou-se no artigo se houve uma diferença significativa e sistemática do líder nacional no número de casos de COVID e mortes no primeiro trimestre da pandemia. Examinou-se também, as diferenças nas respostas políticas de líderes masculinos e femininos como explicações plausíveis para as diferenças nos resultados.

Foi constatado, portanto, que os países liderados por mulheres tiveram uma vantagem na crise atual. Os achados da pesquisa mostraram que os resultados da COVID são sistematicamente melhores em países liderados por mulheres e, em certa medida, pode ser explicado pelas

respostas políticas proativas e coordenadas adotadas por elas (GARIKIPATI, KAMBHAMPATI, 2020).

A liderança, no que diz respeito ao gênero, pode ter sido a chave no contexto do controle da doença, na qual as atitudes em relação ao risco e empatia são importantes, bem como comunicações decisivas. As competências de liderança feminina ditas no estudo de Garikipati e Kambhampati (2020) relacionam-se às referidas por Loden (1988), principalmente no que diz respeito à empatia.

Um país que foi grande referência no combate ao Coronavírus é a Nova Zelândia, governada pela primeira-ministra Jacinda Arden. A líder combateu a doença por meio de medidas sugeridas pela comunidade científica internacional, implementou planos de ações rígidos de isolamento social. As fronteiras também foram fechadas com antecedência, os negócios não essenciais foram fechados, promovendo o bloqueio aplicado na Nova Zelândia o mais rigoroso do mundo (GRUPO DE PESQUISA DISCURSO, 2020).

Arden utilizou-se da conscientização da população como estratégia fundamental no combate à pandemia, lançando mão de exemplos em suas próprias redes sociais. A primeira-ministra apontou as orientações, e estabeleceu uma troca mútua no quesito empatia o que convenceu a todos a agir em prol de uma meta coletiva. Dessa forma, Jacinda tornou-se símbolo de modelo de gestão e ícone político da atualidade (GRUPO DE PESQUISA DISCURSO, 2020).

Outro estudo denominado “*Women’s leadership is associated with fewer deaths during the covid-19 crisis: quantitative and qualitative analyses of united states governors*” (A liderança feminina está associada a menos mortes durante a crise do COVID-19: análises quantitativas e qualitativas dos governadores dos Estados Unidos – em tradução livre), dos autores Sergent e Stajkovic (2020). A pesquisa foi realizada nos estados, dos Estados Unidos, que eram governados por mulheres, e esses tiveram menos mortes dos que os governados pelos homens, no ano de 2020 e sugeriu que a as mulheres tendem a ser preferidas aos homens como líderes em tempos de incerteza.

Foi constatado na pesquisa de Sergent e Stajkovic (2020) que em comparação com os homens, as governadoras expressaram mais empatia e confiança em suas instruções. Implicações práticas são discutidas:

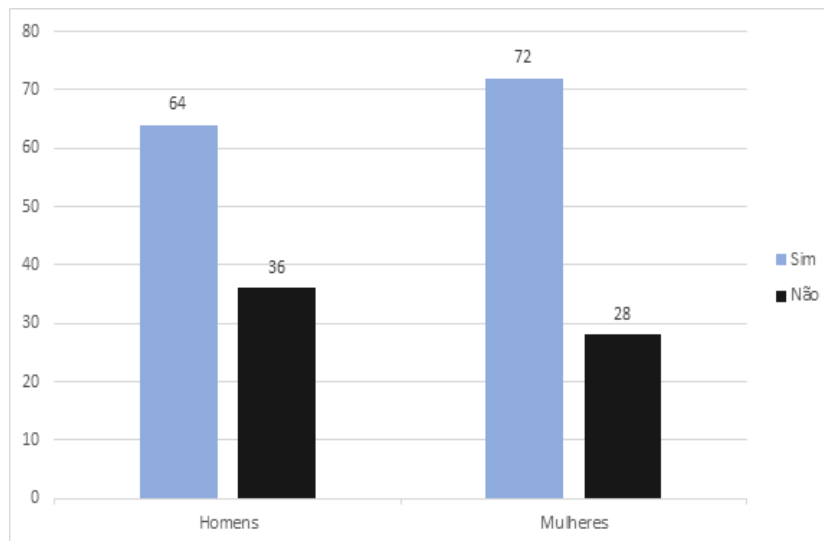
Descobriu-se que estados com governadoras mulheres tiveram menos mortes por COVID-19 do que estados com governadores homens, e quando os governadores emitiram uma ordem de permanência em casa antecipada, estados com governadoras mulheres foram mais responsivos, conforme comprovado por menos mortes por COVID-19. A análise qualitativa indicou que um mecanismo potencial para esse efeito pode ser que as governadoras fossem mais empáticas e confiantes, como mostrado em seus briefings (SERGENT, STAJKOVIC 2020).

Dessa maneira, tanto a pesquisa de Sergent e Stajkovic (2020), quanto a de Garikipati e Kambhampati (2020), concordam que o fator gênero teve implicações na liderança dos governos durante a pandemia. Destacando a liderança feminina como fator de sucesso dessa gestão.

No Brasil, foi realizada pesquisa pelo SEBRAE e FGV (2021) no período de maio a junho de 2021, com uma amostra de 7820 pequenos negócios em todos os estados brasileiros, apresentando maior número de respondentes na região Sudeste. Foram aplicados questionários relacionados ao impacto da pandemia em negócios liderados por homens e mulheres.

Quanto ao questionamento sobre o faturamento mensal e se a empresa dos respondentes estava funcionando no momento da pesquisa não houveram grandes discrepâncias entre os sexos. Conforme apresentado no Gráfico 2, grandes diferenças foram percebidas na utilização das redes sociais para vender, por parte das mulheres pode-se analisar que 72% das empreendedoras estão vendendo por meio dessas redes, e homens 64%.

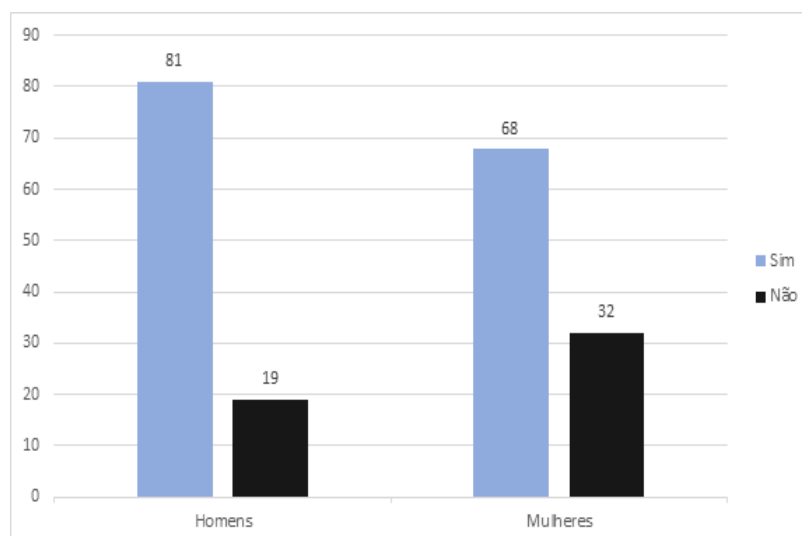
Gráfico 2: Utilização das redes sociais para venda online em porcentagem



Fonte: Adaptado de SEBRAE e FGV (2021)

Com relação a participação da renda do negócio ser o principal rendimento da família, 81% dos homens disseram que sim, já as mulheres 68%, ou seja, há uma maior proporção de mulheres cujo rendimento do negócio é apenas um complemento na renda familiar.

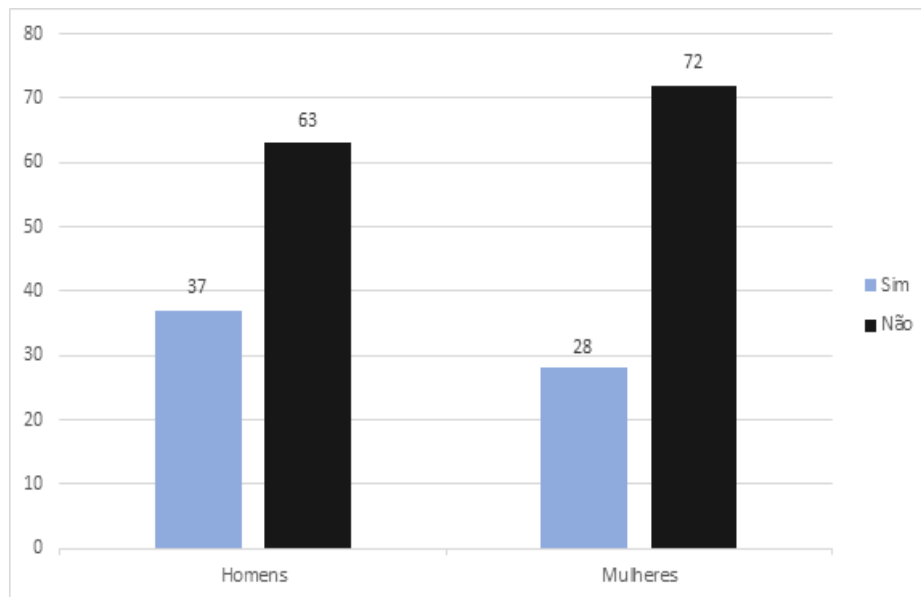
Gráfico 3: Participação na renda familiar oriunda do negócio em porcentagem



Fonte: Adaptado de SEBRAE e FGV (2021)

Desse rendimento, 72% das mulheres responderam que não foi suficiente para cobrir os gastos familiares do dia-a-dia, já homens 63% responderam não. A proporção de mulheres que não conseguem cobrir os gastos com o rendimento do seu negócio é 9% superior à dos homens.

Gráfico 4: Relação entre homens e mulheres que conseguem cobrir os gastos com o rendimento do negócio (em %)



Fonte: Adaptado de SEBRAE e FGV (2021)

Analisando a busca por empréstimos, 53% das mulheres não procuraram esse recurso, em comparação com 53% dos homens que pediram empréstimo bancário.

A pandemia colocou em xeque o poder e importância dos líderes do mundo. Não somente das empresas, mas principalmente nas nações, cujo impacto de decisão desses líderes impactou a vida, a economia e o futuro das comunidades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das diversas discrepâncias de gênero na sociedade é possível observar a importância da liderança feminina, não apenas em nível nacional, mas também mundial principalmente na gestão da pandemia do COVID-19.

Resultados excepcionais dessas gestoras vem sendo colocados em destaque na mídia, colaborando cada vez mais com a luta entre igualdade de gênero nos tempos de hoje, fazendo com que cada vez mais mulheres se sintam representadas e entrem na área da gestão e liderança.

Observar que a liderança feminina possui características diferentes se comparadas a liderança masculina é essencial para entender a sua importância, que infelizmente ainda é deixada em segundo plano em diversas situações. Características como empatia e confiança em tempos de grandes dificuldades devem ser difundidas em todas as organizações pelos líderes, trazendo um sentimento de segurança para os colaboradores e para a população.



Quanto a questão das mulheres empreendedoras percebe-se que estas não possuem grande participação na renda familiar, sendo um ponto a ser debatido futuramente, visto que, apesar de todas essas boas características da liderança feminina já citadas, esses pontos ainda não conseguiram fazer com que as mulheres conseguissem resultados semelhantes aos empreendedores homens no Brasil, mas esses vem contribuindo muito para diminuir tal discrepância.

Com os resultados da pesquisa apresentados, espera-se que o papel da liderança feminina receba sua devida importância, mesmo em um país cheio de desigualdades sociais escancaradas, diminuindo a discrepância de gênero e colocando a mulher em um espaço igualitário de destaque.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEAUVOIR, Simone de. O Segundo sexo. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2009.
- BAXTER, J; ALEXANDER, M. Mothers' work-to-family strain in single and couple parent families: The role of job characteristics and supports. **Australian Journal of Social Issues**. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.1839-4655.2008.tb00098.x>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- BEUTELL, N., O'HARE. Work Schedule and Work Schedule Control Fit: Work-Family Conflict, Work-Family Synergy, Gender, and Satisfaction. **SSRN Journal**, Jan, 2018.
- BRUSCHINI, Cristina. "Novas conquistas ou persistência da discriminação?" In: Rocha I. **Trabalho e Gênero: Mudanças, Permanências e Desafios**. Ed. 34. 1ª edição 2000.
- BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Fundação Carlos Chagas, Grupo de pesquisas socialização de gênero e raça**, v. 37, n. 132, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/KybtYCJQvGnnFWWjcyWKQrc/?lang=pt>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- CARNEIRO, Lucianne; SARAIVA, Alessandra. IBGE: Mulheres têm mais acesso ao ensino superior, mas ainda são minoria em áreas como engenharia e TI. **Valor Econômico**, 4 mar. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/03/04/ibge-mulheres-tem-mais-acesso-ao-ensino-superior-mas-ainda-sao-minoria-em-areas-como-engenharia-e-ti.ghtml>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- CARVALHO, Ana; CAVALCANTI, Vanessa; ALMEIDA, Maria; BASTOS, Ana Cecília. Mulheres e cuidado: bases psicobiológicas ou arbitrariedade cultural? **Paidéia**, v. 18, n.41, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000300002>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?:** inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 17. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- EBY, L.T., CASPER, W.J., LOCKWOOD, A., BORDEAUX, C., BRIMLEY, A. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, n. 1,124-197, 2005.
- ENGELS, F. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. (Original publicado em 1884)

GARIKIPATI, Supriya. KAMBHAMPATI, Uma. Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender ‘Really’ Matter? **SSRN**, June 3, 2020. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=3617953> Acesso em 31/07/2021.

GREENHAUS, J.H., Beutell, N.J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

GRUPO DE PESQUISA DISCURSO. **A atuação de Jacinda Ardern na gestão contra a Covid-19**, Le Monde Diplomatique, 6 out. 2020. Disponível em: <https://diplomatique.org.br/at-uacao-de-jacinda-ardern-na-gestao-contra-a-covid-19/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, nº 2, Curitiba, maio/ago. 2002.

IBGE, Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil, **IBGE**, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html> Acesso em: 30 jul. 2021.

Jago, A. G. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336, 1982.

KESSLER, Suzanne; MCKENNA, Wendy. **Gender: an ethnomethodological approach**. Chicago: University of Chicago Press, 1978.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MACEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Deniza Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. **Série gestão empresarial**. São Paulo: FGV, 2011.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras? **Anais do I EGEPE**, p. 164-176, out./2000.

NETMEYER, R.G., Boles, J.S., & McMurrian, R. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n.4, p. 400-410, 1996.

ONU. **AGENDA 2030**. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 2015. Plataforma Agenda 2030. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/>. Acesso em: 27 jul. 2021.

PETERS, P., BLOMME, R. J. Forget about ‘the ideal worker’: A theoretical contribution to the debate on flexible workplace designs, work/life conflict, and opportunities for gender equality. **Business Horizons**, 62, 603-613, 2019.

PLUUT, H., ILIES, R., CURSEU, P.L., LIU, Y. Social support at work and at home: Dual buffering effect in the work-family conflict process. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 146, p. 1-13, 2018.

REZZUTTI, Paulo. **D. Leopoldina: a história não contada: A mulher que arquitetou a Independência do Brasil**. Ed. LeYa, 2017.

_____, Paulo. **Mulheres do Brasil: a história não contada**. Ed. LeYa, 2020.

RODRIGUES, P. J. F; RIBEIRO, R. B. **O papel da comunicação não verbal na liderança: bases para um modelo prático**. Dissertação, Universidade de Lisboa, 2014.



SARAIVA, Lucianne. Mulheres têm mais acesso ao ensino superior, mas ainda são minoria em áreas como engenharia e TI. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 04 mar. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/03/04/ibge-mulheres-tem-mais-acesso-ao-ensino-superior-mas-ainda-sao-minoria-em-areas-como-engenharia-e-ti.ghtml>. Acesso em: 26 jul. 2021.

SEBRAE. FGV. O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios. **Fundação Getúlio Vargas: Unidade de Gestão Estratégica**, ed. 6, 30 jul. 2020. Disponível em: https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-nas-mpe-6aedicao_diretoria-v11.pdf. Acesso em: 19 jul. 2021.

SEBRAE. FGV. O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios. **Fundação Getúlio Vargas: Unidade de Gestão Estratégica**, ed. 10, 14 maio 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/leia-os-boletins-de-mercado-de-cada-setor-e-atualize-a-sua-empresa,de5f974198962510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SOUZA, E.; BIANCO, M.; JUNQUILHOS, G. Contestações sobre o masculino no contexto do trabalho: estudo pós-modernista em mineradoras e siderúrgicas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, art. 2, p. 269-287, 2015.

SERGENT, K., STAJKOVIC, A. D. Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 8, p. 771-783, 2020.

SILVA, Célia; CARVALHO, Paula; SILVA, Elisângela. Liderança Feminina: A IMAGEM DA MULHER ATUAL NO MERCADO CORPORATIVO DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, 25 fev. 2017. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf. Acesso em: 27 jul. 2021.

SOUZA, E.; CORVINO, M.; LOPES, B. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área da administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**, v.20, n.67, p. 603-621, 2013.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade. **VII Congresso Nacional de excelência em Gestão**, 12 e 13 de agosto de 2011.

VENTURA, Deisy. Pandemia e estigma: nota sobre as expressões "vírus chinês" e "vírus de Wuhan". *In: Museu da Imigração e Núcleo de Estudos de População "Elza Berquó"*, 9 nov. 2020. Disponível em: <http://museudaimigracao.org.br/es/blog/migracoes-em-debate/pandemia-e-estigma-nota-sobre-as-expressoes-virus-chines-e-virus-de-wuhan>. Acesso em: 26 jul. 2021.

VILELA, Luiza. Percentual de mulheres em cargos de liderança dobrou nos últimos anos. *In: Consumidor Moderno*. 23 fev. 2021. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/23/percentual-mulheres-cargos-lideranca-dobra/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

ZENONE, Luiz. **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial**. 1.ed. São Paulo: Novatec, 2007.