

LIDERANÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS ATUAIS E PÓS PANDEMIA

FERREIRA, Rafaela Oliveira¹

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

MARTINUIK, Viviane Cristina²

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

RESUMO

O hábito de ter preconceito ainda é comum entre as pessoas, é algo inerente da própria natureza social do homem, os povos tem explicações supervalorizadas a respeito de sua origem, sexualidade e se contrapõe desvalorizando a do próximo. O contexto histórico do Brasil é caracterizado pela desigualdade trabalhista entre homens e mulheres. Cada momento histórico foi transmitido para as Constituições e legislações infraconstitucionais. O que se observa é que quanto maior o desenvolvimento econômico e social de um país, menores são as diferenças fáticas entre homens e mulheres. Ainda existem muitas barreiras que impedem a plena igualdade entre homens e mulheres, barreiras sociais, econômicas, imposições familiares, entre outras tantas, que aprisionam as mulheres e as impedem de desfrutar de uma vida livre, que impedem de concorrer em condições de igualdade. Embora estejamos ainda muito longe da tão almejada igualdade material, a sociedade brasileira está sendo mais aberta para as mudanças que há tanto tempo esperávamos. Isso devido desenvolvimento educacional e intelectual da população, que está aceitando que a inserção das mulheres no mercado de trabalho é justa e necessária. Sendo que as mulheres atualmente, se têm conseguido destaque dentro das corporações, no papel de liderança.

Palavras chaves: mercado de trabalho, liderança feminina.

ABSTRACT

The habit of having prejudice is still common among people, it is something inherent to the social nature of man, peoples have overvalued explanations about their origin, sexuality, and it counteracts by devaluing that of their neighbor. The historical context of Brazil is chosen by the labor inequality between men and women. Each historic moment was transmitted to the Constitutions and infra-constitutional legislation. What is observed is that the greater the economic and social development of a country, the smaller the factual differences between men and women. There are still many barriers that prevent full equality between men and women, social barriers, promotion, family impositions, among others, which imprison as women and how prevent them from enjoying a free life, which prevent them from competing on equal terms. Although we are still a long way from the long-awaited material of equality, a Brazilian society is being more open to the changes that we have been waiting for for so long. This is due to the educational and intellectual development of the population, which is accepting that the insertion of women in the labor market is fair and necessary. Currently, women have achieved prominence within corporations, in the leadership role.

Key words: *evolution of women's labor rights, labor market, female leadership.*

¹ Acadêmica do 8º período da Faculdade de Administração da FAIT. E-mail: raah.fer@hotmail.com

² Mestre pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Docente na Faculdade de Administração da FAIT. E-mail: vicma.prof@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O preconceito de gênero sofrido pelas mulheres é versado desde o início da história da humanidade, rotulando de forma equivocada o sexo feminino como “sexo frágil” designando-as, assim, a exercerem somente funções domésticas e cuidarem de seus filhos. Vivemos em uma época em que esse assunto ainda é tabu, alvo de muitas polemicas, não impedindo que através de muito esforço, algumas mulheres conquistem seu espaço no mercado de trabalho. (ANDRADE, LEAL e LIMA, 2013).

Ainda há muitas mulheres que não conseguiram se desfazer do rótulo que lhes foi atribuído, por isso buscam igualdade, lutando por seus direitos. Elas já representam alto número em empresas do mundo e são a maioria dentro das salas de aula. (SCHLICKMANN, 2013).

Posto isso, o presente artigo busca responder aos seguintes questionamentos: que dificulta a inserção da mulher no mercado de trabalho. As mulheres encontram mais obstáculos no caminho para exercer o cargo de liderança. Toda mulher ao ocupar o mesmo cargo de um homem receberá uma remuneração equivalente.

O estudo apresenta a inserção da mulher no mercado de trabalho retratando a evolução histórica do direito do trabalho da mulher, o mercado de trabalho da mulher e a crescente participação das mulheres como líderes (MACHADO, 2019).

O presente artigo tem como objetivo geral, a análise histórica e atual do quadro da mulher no mercado de trabalho, perscrutar a jornada da mulher até a conquista de seu objetivo profissional. Como objetivos específicos: analisar quais são os obstáculos a serem superados pelas mulheres no âmbito profissional; investigar a evolução das mulheres no mercado de trabalho; expor as desigualdades de gênero.

Este estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, com leitura de livros e artigos científicos sobre o tema. Junto a isso, o levantamento de documentos históricos, jurídicos, e pesquisas em entidades oficiais ou civis, qual trouxeram grande bagagem para apontar as reflexões aqui presentes.

Seguido uma ordem cronológica, permitindo um plano de leitura bem elaborado e estruturado, reunindo os conhecimentos produzidos pelos autores, assim como da legislação apropriada.

Este artigo científico busca analisarmos a evolução histórica dos direitos trabalhistas das mulheres, a dificuldade de sua inserção no mercado de trabalho, a ascensão das mulheres como líderes e seus desafios.

2. ESTILOS E CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA

No entendimento de Gonçalves (2012), ao se observar alguns conceitos de liderança, é possível visualizar que em quase todas as definições aparecem as pessoas como peça chave para que seja possível o exercício da liderança. Ora elas estão envolvidas individualmente, ora estão trabalhando em conjunto, sendo lideradas para um bem comum na organização. A definição de liderança tem sofrido várias mudanças no decorrer dos anos, isso devido ao ambiente cultural, social e ambiental tanto de quem lidera como de quem será liderado.

Diante disso, Renesch (2003), destaca que as organizações de trabalho estão em busca de um perfil de liderança que faça a diferença, pois não há, nos tempos atuais, espaço para o antigo chefe centralizador e simples distribuidor de tarefas. O que o mercado procura obter de seus líderes são competências que os aproximem de suas equipes e as motivem para trabalharem como um verdadeiro time, de forma complementar e equilibrada. O líder atual precisa mais de suas habilidades emocionais que as técnicas, pois de fato ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios. Em tempos de constantes e profundas mudanças, faz-se necessário um novo estilo de liderança.

Neste sentido, Motta (1996) acrescenta que a liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, bem como a capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo. O exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras. Essas habilidades podem ser aprendidas

através de ensinamento e da experiência de vida, pois irão ocorrer na medida em que as ideias vão se desenvolvendo e amadurecendo a partir de quem irá liderar. E, continua que a liderança é algo que pode ser aprendido e, portanto, não nasce com a pessoa. O autor aceita a possibilidade de pessoas se tornarem líderes e os conceitua dizendo que são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns.

Não obstante, Gardner (1990) apresenta uma lista de atributos que representam as características de um bom líder, na qual, consta a vitalidade física e energia; a inteligência e julgamento em ação; a disposição (empolgação) para aceitar responsabilidades; a competência para o cargo; a compreensão dos seguidores e de suas necessidades; a habilidade de lidar com as pessoas; as necessidades de realização (determinação para vencer); a capacidade de motivar; a coragem, resolução, firmeza; a capacidade de conquistar e manter a confiança; a capacidade de administrar, decidir, estabelecer a prioridade; a confiança (segurança); a ascendência, domínio; a adaptabilidade, flexibilidade de abordagem.

Portanto, a partir de um conceito geral e simplificado, entende-se que a liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. é um processo pelo qual um indivíduo influencia outras pessoas pertencentes ao seu grupo à realização dos objetivos definidos pela organização. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Os líderes geralmente usam formas não coercitivas de influência, sendo inspirados pelos seus seguidores. Por fim, a liderança exerce um papel muito importante na compreensão do comportamento individual, do grupo ou organização, isso porque o líder é, geralmente, quem proporciona a direção para a realização do objetivo proposto (DAVIS, 2016).

2.1 Evolução do Direito do trabalho da mulher

Calil (2007, p. 7), destaca que no período colonial muitas mulheres foram enviadas de Portugal com destino ao Brasil com a intenção de povoar novas terras,

possuindo apenas o papel de esposa, não havia a ideia de trabalho para as mulheres brancas não escravizadas. Quanto as mulheres negras escravizadas, estas possuíam a função de trabalhar. Naquele período, uma expressão comumente utilizada “branca para casar, negra para trabalhar”.

Com a independência do Brasil, em 1822, o país se torna livre, neste período Imperial a existência das mulheres era praticamente ignorada, vez que lhe era negado o direito ao voto, e grande maioria das mulheres era analfabetas, cabendo as mulheres livres apenas o ambiente doméstico, sendo lhe negado o ambiente público, sendo sua função se dedicar apenas aos afazeres domésticos, ao marido e aos filhos. Nesta época as mulheres livres hipossuficientes que trabalhavam não eram bem vistas socialmente (CALIL, 2007, p. 9 – 10).

Ao término da escravidão, em 1888 pela Lei Áurea, trouxe uma transformação na mão de obra do país. No ano seguinte, o Brasil torna-se uma República. Nesta época a mulher trabalhadora não ganhava o suficiente para o próprio sustento, e recebiam menos que os homens (FONSECA, 2004, p.428-464).

A primeira norma de proteção ao trabalho da mulher foi apresentada ao Congresso Nacional em 1912, na qual previa que a mulher poderia contratar emprego sem precisar de autorização de seu marido, limitação de sua jornada de trabalho para 8 horas diárias, e licença de quinze a vinte e cinco dias antes do parto com remuneração reduzida para um terço do salário, e vinte e cinco dias depois do parto, com remuneração reduzida em metade do salário. Resta esclarecer que este projeto foi discutido por trinta longos anos e não foi aprovado. (CALIL, 2007, p.17-18).

Este autor ressalta que, naquela época, grande parte das pessoas, acreditavam que seria desonroso a mulher contratar emprego sem autorização do seu marido, bem como, outros diziam que o amparo salarial em decorrência do parto era vantajoso e que se tornaria cômoda a profissão, de engravidar para se beneficiar patrimonialmente.

No ano de 1923, houve um decreto nº 16.300 qual facultava às mulheres, empregadas em estabelecimentos industriais e comerciais, ao descanso de trinta dias antes e outros trinta dias após o parto.

Em 1932, foi publicado o decreto nº 21.417, qual garantiu a igualdade salarial para trabalho de igual valor, sem distinção de sexo; assegurou a proteção a maternidade, nos prazos do decreto acima mostrado, porém com acréscimo de duas semanas, a critério médico, recebendo neste período metade da média auferida em seus últimos seis vencimentos; intervalos diários para aleitamento nos primeiros seis meses de vida da criança; a proibição ao empregador de demitir mulher por motivo de gravidez; e pôr fim a proibição de trabalho feminino em serviços perigosos ou insalubres. Esta lei trouxe diversos benefícios para as mulheres trabalhadoras, porém a proibição de trabalho feminino em serviços perigosos ou insalubres foi uma discriminação geral, sem aprofundamento a questões individualizadas.

Em 1935, alguns artigos do decreto foram revogados, vez que entrou em vigor disposições da convenção nº 3 da Organização Internacional do Trabalho, havendo a prorrogação da licença gestante de quatro para seis semanas. Era proibido a mulher o trabalho noturno, sob a justificativa da proteção à saúde e a proteção moral da empregada, sendo que para que pudesse trabalhar no período noturno era necessário atestado médico e atestado de bons antecedentes da trabalhadora. Entretanto proibir a mulher o trabalho noturno, era restringir o acesso ao trabalho as mulheres, e acentuar a divisão sexista das atividades desempenhadas entre homens e mulheres.

Com a Constituição Federal de 1988, foi assegurada a igualdade entre homens e mulheres, em virtude disso, as proibições de trabalho noturno da mulher ou em ambiente insalubre não foram recepcionadas, vez que iam de encontro com a visão igualitária propagada pela Constituição Federal. Nos direitos sociais foram garantidos a mulher a licença maternidade de cento e vinte dias, estabilidade da gestante, proteção de seu mercado de trabalho, proibição de diferenças de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo. Em 2002, foi

inserido ao texto da CLT, através da Lei nº 10.421 a extensão da licença maternidade para às mães adotivas.

A luta das mulheres por direitos e oportunidades iguais, trouxe grandes avanços, que ajudou a formular na Constituição Federal e nas legislações a importância da igualdade entre homens e mulheres.

2.2 Mercado de trabalho da mulher

Segundo Leite e Santos (2019) o direito do trabalho voltada às mulheres surgiu como medida imprescindível para garantir as estas, oportunidades de trabalho equivalentes aos seus pares do sexo masculino. Como se sabe, as mulheres são vítimas de preconceitos, o qual abrange a sua esfera biológica por conta das diferenças entre homens e mulheres, bem como pela sua esfera social, ao qual foram e ainda são discriminadas exclusivamente por serem mulheres, não havendo nenhum critério intelectual que justifique tais atitudes de exclusão, construções baseadas unicamente no preconceito, e é este preconceito busca extinguir, através de leis que fortaleçam a igualdade material.

Não se pode falar em direito sem falar em igualdade, a igualdade deve ser a base para construção e transformação dos direitos em um país. Resta esclarecer que para o direito, igualdade é tratar igualmente os iguais, e desigualmente os desiguais, na medida de sua desigualdade, vez que só assim pode se chegar a uma equidade. As mulheres vêm sendo historicamente discriminadas no mercado de trabalho, sociedades menos igualitárias possuem mais dificuldade de produzir avanços sociais, como consequência gera menos crescimento econômico (CALIL, 2007, p.2).

Quanto mais elevado o quadro de desigualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres, maiores são os problemas de um país, ficando mais distante do crescimento econômico e social. Não se constrói uma sociedade justa e fraterna, se não for construir uma sociedade igualitária. O que se observa é que quanto maior o desenvolvimento econômico e social de um país, menores são as diferenças fáticas entre homens e mulheres (LEITE E SANTOS, 2019).

Em decorrência da crescente demanda de mão de obra qualificada, as mulheres tem buscado estudar e se especializar, não se contentando apenas com os afazeres domésticos e vida privada que lhes eram impostos. As mulheres se adequando a esta nova realidade têm conseguido destaque dentro das corporações, trazendo consigo um modelo de liderança mais voltada a empatia, a tolerância, o respeito a diversidade (LEITE E SANTOS, 2019)

De acordo com a pesquisa realizada pela International Business Report – IBR, em 2018, a atuação das mulheres em cargos de liderança no Brasil representa 30%, já a média mundial está em cerca de 24% dos cargos. Em 2017 a pesquisa da IBR, deixou o Brasil com a posição de 20% de cargos de CEO ocupada por mulheres e a média mundial era de 25%. Conforme mostra a seguir a figura 01.

Figura 01. Mulheres no cargo de liderança.

Fonte: adaptado de International Business Report – Women in Business (2017-2018).

Conforme a pesquisa International Business Report (IBR) – *Women in Business*, realizada em 36 países em 2016. Buscou-se opiniões de homens e mulheres sobre as mais relevantes competências do bom líder. Saber delegar funções é o mais importante para os dois gêneros, mas sobretudo para as mulheres:

para 56,7% das consultadas essa é a principal competência, contra 42,2%, no caso dos homens. Confiar em si próprio vem na sequência, tanto para elas (53,3%) quanto para eles (37,8%). Em terceiro lugar está a capacidade de resolver conflitos: para 33,3% das mulheres e para 35,6% dos homens.

3. LIDERANÇA FEMININA

Ao se fazer menção sobre liderança, é comum pensar nas imagens de grandes líderes. E, na maioria das vezes, eles são homens. Preconceito ou o resultado de muitos anos da presença masculina em grandes cargos e em papéis de liderança? Historicamente, a liderança tem sido apostada como um papel masculino e muitas teorias consideram características masculinas como atributos naturais de um líder (KETS de VRIES, 1997; GOMES, et al., 2009; GARDNER, 1990).

Kets de Vries, (1997) descreve que, ao longo da história da humanidade, assistimos a um estereótipo de liderança, cujo perfil está na masculinidade como sendo pessoas fortes, diretivas e decididas. Apesar das mulheres terem conquistado um maior acesso aos cargos de chefia, continuam bastante raras, como líderes. O olhar das organizações sobre a sua competência, muitas vezes, ainda é de desconfiança, pois, na maioria dos casos, existe uma tentativa constante de provar que são melhores profissionais que os homens, ou que merecem estar naquele cargo ou função. A autora ressalta que é muito provável que características femininas, tais como cooperação e colaboração, sejam tão ou mais importantes quando comparadas às masculinas, principalmente em ambientes organizacionais contemporâneos em que a qualidade do relacionamento humano é altamente valorizada.

É evidente, segundo Gardner (1990), que a conquista da mulher a cargos de liderança advém de uma série de fatores, sendo eles: o aumento da escolaridade que proporcionou a elas competências necessárias para concorrer com os homens em vários cargos; o adiamento da maternidade e o aumento de suportes sociais que facilitam à mulher o equilíbrio entre a vida familiar e profissional; as legislações mais

igualitárias, o autocontrole da natalidade e as novas tecnologias aliviaram as atividades domésticas.

A partir dessas conquistas, Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009) enfatizam que discussões acerca da liderança feminina nos dias atuais parece ultrapassado porque somente agora as mulheres começam a ser reconhecidas como líderes eficazes. Somente agora o reconhecimento das vantagens das qualidades femininas dentro das organizações está sendo discutido, não apenas para as organizações, mas para a sociedade como um todo, a participação da mulher no contexto do trabalho e os reflexos da sua maneira de pensar, agir e sentir sobre os fenômenos evidenciados na complexidade atingem uma dimensão bem maior do que se imagina.

Kets de Vries (1997) compartilha que a entrada da mulher na liderança de muitas organizações já traz significativas mudanças e contribuições para um novo modelo de gestão por competência nas empresas. Elas deixaram seus lares para ingressarem no mercado de trabalho e o resultado vem sendo animador para aquelas que almejam o reconhecimento social.

No entendimento de Carreira, Menchu e Moreira, (2006), as mulheres trazem para o ambiente de negócios heranças do ambiente doméstico e, assim, melhoram a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente e, ainda, prestar atenção as atitudes dos demais colaboradores. A mulher tem mostrado que é capaz de exercer uma boa liderança nas grandes empresas, pois se preocupa com as pessoas, se interessa pelos seus pensamentos, ideias e opiniões, ou seja, concilia de uma forma inteligente as necessidades da empresa com a necessidade das pessoas, ponderando seus pontos fortes e fracos.

Não se pode negar que, atualmente, a presença feminina no mercado de trabalho tem aumentado substancialmente, e nada mais natural do que encontrá-las atuando como líderes. Desde posições de líderes de equipes até presidentes de grandes corporações. E, por isso, é importante entender como essa liderança é exercida, afinal, homens e mulheres possuem características diferentes que influenciam no método de liderança de cada um (GONÇALVES, 2012).

No entendimento de Aburdene e Naisbitt (1993), as empresas passaram a incorporar valores ditos femininos: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a sociabilização no lugar da imposição. As mulheres, em sua maioria, são profissionais atentas aos detalhes de cada situação, o que facilita uma visão ampla da empresa. Em função de suas características pessoais, costumam ser bem sucedidas nos processos de comunicação e de negociação. Por terem uma jornada dupla de trabalho (aquele exercido no emprego e aquele dentro de casa), elas conseguem ser mais flexíveis. Assim, mesmo sendo recente a entrada das mulheres na liderança de muitas organizações, esse fato já traz significativas contribuições para um novo perfil de liderança nas organizações.

As líderes femininas acabam colocando em prática dentro das organizações tudo aquilo que já vem embutido em seu comportamento do gênero. Elas estão prontas para focar no negócio sem se esquecerem das pessoas que as circulam. Usam o capital humano para agregar. Conseguem resultados arrojados com um jeito carismático e envolvente e, mais uma vez, fazem isso naturalmente. Capacidade de inovar, convencer os outros, de vender ideias e interagir com o sistema psicossocial da organização são atividades que muitas vezes estão sob o domínio das mulheres que exercem o papel de liderança (MOTTA, 2004).

Para Frankel (2007), em um mundo no qual a competitividade sempre esteve em alta, no qual as pessoas precisam trabalhar cada vez mais e melhor, a capacidade multifocal é um dos pontos mais relevantes da liderança feminina. Permite que ela consiga fazer e resolver diversas coisas ao mesmo tempo com maestria e ainda ver os detalhes que os homens, muitas vezes, não conseguem enxergar. Empresas contemporâneas buscam líderes capazes de inspirar a equipe e ampliar a colaboração, que criem um clima de confiança e de facilitação de relacionamento. As mulheres têm muito a contribuir, por serem, na prática, mais humanas e mais preocupadas com a qualidade das relações.

3.1 A ótica da liderança feminina pós Pandemia

Magalhães (2020), ressalta que, ao analisar a crise que se gerou em virtude da pandemia, coloca que um de seus efeitos, é o desafio que vem trazendo à capacidade de governança dos estados em lidar com *trade-off*³ entre recuperação econômica e combate à pandemia. Neste sentido, para que as ações de combate à crise sejam exitosas, há um determinante essencial, que é a capacidade de monitoramento da conjuntura, o que envolve, por um lado, a crise sanitária em si, quando as ações desencadeadas pretendem o controle de disseminação da doença e, por outro lado, a capacidade de prevenção e assistência hospitalar, tudo isso em torno de um fator maior que é identificar com maior precisão, os segmentos econômicos e sociais que sofreram mais impacto.

Para Vidal (2020), sob o ponto de vista da economia, é importante analisar sobre as empresas e, sobre os seus líderes. Sabe-se que ao líder cabe, em um contexto de pós-pandemia, a necessidade de se reinventar, sendo esta uma necessidade compartilhada por todas aquelas pessoas cujo papel seja o gerenciamento de pessoas. É neste contexto que se precisa assumir um novo formato de trabalho, com mudanças na cultura organizacional e no comprometimento dos indivíduos, em uma gestão que já se iniciou com o trabalho remoto, quando tem sido necessário pensar em como gerenciar tudo isso, obtendo os melhores resultados.

Sob a ótica da ONU (2020), as mulheres passaram a estar na linha de frente da crise da COVID-19 como profissionais de saúde, cuidadoras, inovadoras, organizadoras comunitárias e algumas das líderes nacionais mais exemplares e eficazes no combate à pandemia. A crise destacou tanto a centralidade de suas contribuições quanto os fardos desproporcionais que as mulheres carregam.

Mulheres líderes e organizações de mulheres demonstraram suas habilidades, conhecimentos e redes para liderar efetivamente os esforços de resposta e recuperação da COVID-19. Hoje, há mais aceitação do que nunca de que as mulheres trazem experiências, perspectivas e habilidades diferentes, e fazem

³ Conflito de escolha que se traduz em escolher uma coisa em detrimento de outra.

contribuições insubstituíveis para decisões, políticas e leis que funcionam melhor para todos (SILVA, 2020).

Além das persistentes barreiras sociais e sistêmicas preexistentes à participação e liderança das mulheres, novas barreiras surgiram com a pandemia de COVID-19. As mulheres estão enfrentando o aumento da violência doméstica, de tarefas de cuidado não remuneradas, desemprego e pobreza em todo o mundo. Apesar das mulheres constituírem a maioria dos trabalhadores da linha de frente, há representação desproporcional e inadequada de mulheres nos espaços nacionais e globais de políticas para a COVID-19 (ONU, 2020).

Para defender os direitos e alavancar totalmente o potencial da liderança na preparação e na resposta à pandemia, as perspectivas das mulheres e meninas em toda a sua diversidade devem ser integradas na formulação e na implementação de políticas e programas em todas as esferas e em todos os estágios de resposta e recuperação da pandemia.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda existem muitas barreiras que impedem a plena igualdade entre homens e mulheres, barreiras sociais, econômicas, imposições familiares, entre outras tantas, que aprisionam as mulheres e as impedem de desfrutar de uma vida livre, que impedem de concorrer em iguais condições com um homem.

Porém como se percebe, embora estejamos ainda muito longe da tão almejada igualdade material, a sociedade brasileira está sendo mais aberta para as mudanças que há tanto tempo esperávamos. Isso devido desenvolvimento educacional e intelectual da população, que está aceitando que a inserção das mulheres no mercado de trabalho.

As mulheres uma vez inseridas no mercado de trabalho ganham destaque no papel de liderança, mostrando tendência à resolução de conflitos entre seus subordinados, de forma empática.

É nessa que seara que a mulher protagoniza como uma boa líder, cujas características podem e devem ser desenvolvidas no processo de liderança, que de

modo geral, passa a orientar, motivar, gerir conflitos, manter a equipe sob um mesmo propósito e, sem dúvida, saber ouvir. Passa a atentar para os possíveis conflitos entre as pessoas de sua equipe, tratá-los de forma adequada e não jogar os problemas para debaixo do tapete. Por isso que as discussões sobre o papel da mulher corporativa passam a ser importante para o desenvolvimento empresarial.

E em tempos de Pandemia, colocou a mulher em uma situação de muitas incertezas, em que não sucumbiu em assumir as vulnerabilidades, mas por outro lado, tomou a coragem em liderar em tempos difíceis, os quais trouxeram a oportunidade de exercitar, de fato, a colaboração, assumindo riscos e testando novas possibilidades de maneira muito rápida. As mulheres líderes são capazes de mudar de rota e aprender novas habilidades, que defendem o desenvolvimento do funcionário mesmo em tempos difíceis, e que se mostram compreensivas com relação ao estresse, ansiedade e frustração das pessoas. É válido destacar que as mulheres embora representem a minoria em cargos de topo em todo o mundo, o fator comum de tomada de decisão é baseado na empatia, no cuidado e na colaboração, características culturalmente e socialmente femininas por imposição histórica.

5. BIBLIOGRAFIA

ABURDENE, P.; NAISBITT, J. Mega-tendências para as mulheres. Tradução de Magda Lopes. Rio de Janeiro: **Rosa dos Tempos**, 1993.

ANDRADE, Maria; LEAL, Pâmela; LIMA, Helena. O papel da mulher na nova geração de líderes nas organizações privadas – **Revista São Luis Orione**, v. 1, n. 7, p. 151-174, jan./dez. 2013.

BRASIL. **Ato das disposições constitucionais transitórias**, de 05 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Constituição, de 05 de outubro de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. Direito do trabalho da mulher: a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática. Brasil, **Editora LTr**. 2007. 176p.

CARREIRA, D.; MENCHU, A.; MOREIRA, T. Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21. São Paulo: **Cortez**, 2006.

DAVIS, Angela. Mulheres, raça e classe. Brasil, **Boitempo Editorial**, 2016. 255p.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T. ; GOMES, J. Imperium Femininis...Uma liderança de sucesso escondido. Lisboa. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. v.8 n.3, jul. 2009. Disponível em: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645446420090003000Acesso em: 30 jun. 2021.

FONSECA, Cláudia. Ser mulher, mãe e pobre (in **História das mulheres no Brasil**). 2004. p.428-464.

FRANKEL, L. P. Mulheres lideram melhor que homens. São Paulo: **Gente**, 2007.

GARDNER, John W. Liderança: Sucesso e Influência a Caminho da Modernidade. Rio de Janeiro: **Record**, 1990.

GOMES, Napoldina Sanches. Liderança como factor de sucesso na gestão escolar. Cabo Verde. **Revista Electrónica Lato Senso** – Ano 3, nº1, 2009.

GONÇALVES, Carlos. Cultura e Clima Organizacional: Liderança e motivação para o sucesso. **Revista Portuguesa de Educação Artística**. Vol. 2. 2012.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. Liderança na empresa – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: **Atlas**, 1997.

LEITE, Henrique de Oliveira; SANTOS, Fabiano Ramos. O modo de liderança feminina. **Revista Científica Eletrônica De Ciências Aplicadas Da Fait**. n. 1. Maio, 2019. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/VXJi2RG9A3mqcRh_2020-8-20-17-19-37.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

MACHADO, Monica Sapucaia. Direitos das mulheres: Ensino superior, trabalho e autonomia, **Grupo Almedina**, 2019. p.262.

MAGALHÃES, M. Impacto da Pandemia de Covid-19 no Mercado de Trabalho e Medidas Compensatórias. Brasília: **Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP)**, jun. 2020.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: **Record**, 1996.

RENESCH, John, E. Liderança para uma nova era. São Paulo: **Cultrix**, 2003.

SILVA, M. F. G. Uma história sobre pandemia (Covid-19), isolamento e fundamentos microeconômicos de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 80, 2020.

SCHLICKMANN, Eugênia. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**. Santa Catarina, v. 03, n. 01. Jul. 2013. Disponível em: <https://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/issue/view/11>. Acesso em: 22 de jun. 2021.

VIDAL, M. As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin: Como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com

a criação de um comitê de transformação. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, julho de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/as-lico-es-que-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin>. Acesso em 26 de jun de 2021.