

Liderança em Tempos de Crise: Reflexos da Pandemia de COVID-19 sob a Perspectiva de Gênero

Ligia Carolina Oliveira-Silva^{1, 2, *}

Orcid.org/0000-0002-7487-9420

¹*Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil*

²*Global Institute for Women's Leadership, Australian National University, Canberra, ACT, Austrália*

Resumo

Considerando a pandemia de COVID-19, o estudo de como líderes agem em tempos de crise é essencial para compreender seus impactos na sociedade e nas formas de liderar, o que traz à tona exemplos do manejo das lideranças da situação pandêmica e o quanto isso sofre influências do gênero dos líderes. O objetivo deste artigo consiste em realizar uma discussão teórico-conceitual sobre liderança durante a pandemia de COVID-19 a partir de uma perspectiva de gênero, analisando como os reflexos da pandemia podem contribuir para o questionamento dos modelos predominantes de liderança. Analisa-se o desempenho de líderes durante a crise do coronavírus e os fenômenos que envolvem o exercício da liderança, discutindo como a busca pela equidade de gênero em posições de poder contribui para o mundo pós-pandemia. Ressalta-se a urgência da resignificação do conceito de liderança e da cultura que o cerca, sendo necessários estudos que analisem os fenômenos de exclusão e que considerem a escassez de mulheres e grupos minoritários nas posições de liderança.

Palavras-chave: Liderança, COVID-19, crise, gênero, mulheres.

Leadership in Times of Crisis: Reflections of COVID-19 Pandemic from the Gender Perspective

Abstract

Considering the COVID-19 pandemic, the study of how leaders act in times of crisis is essential to understand their impacts on society, as well as on ways of leading, which brings to light examples of how leaders manage the pandemic situation and how much leaders' gender influence this. The purpose

* Correspondência: Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia. Av. Pará, 1720-Bloco 2C Universidade Federal de Uberlândia, Av. Maranhão, s/n - Campus Umuarama, Uberlândia - MG, Brasil. CEP 38405-240. Fone: (34) 98426-8022. E-mail: ligiacarol@ufu.br E-mail alternativo: ligiacarol1987@gmail.com Este trabalho contou com o apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq [processos 406604/2021-5 e 401131/2022-0].

A referida autora contribuiu para o artigo em sua integralidade, o que incluiu o levantamento de literatura pertinente, concepção do manuscrito, elaboração do manuscrito, redação, discussão e revisão.

of this article is to carry out a theoretical-conceptual discussion about leadership during the COVID-19 pandemic from a gender perspective, analyzing how the consequences of the pandemic can help question prevailing models of leadership. This study analyzes the performance of leaders during the coronavirus crisis and the phenomena that involve the exercise of leadership, discussing how the search for gender equity in positions of power contributes to the post-pandemic world. It is urgent that we re-signify the concept of leadership and its surrounding culture, which requires studies that analyze exclusion phenomena and that consider the scarcity of women and minority groups in leadership positions.

Keywords: Leadership, COVID-19, crisis, gender, women.

Liderazgo en Tiempos de Crisis: Reflexiones de la Pandemia del COVID-19 desde una Perspectiva de Género

Resumen

Teniendo en cuenta la pandemia del COVID-19, el estudio de cómo actúan los líderes en tiempos de crisis es fundamental para comprender sus impactos en la sociedad y en las formas de liderar, lo que saca a la luz ejemplos de gestión de liderazgo de la situación de pandemia y cuánto en esto influye el género de los líderes. El propósito de este artículo es realizar una discusión teórico-conceptual sobre el liderazgo durante la pandemia del COVID-19 desde una perspectiva de género, analizando cómo las consecuencias de la pandemia pueden contribuir al cuestionamiento de los modelos de liderazgo imperantes. Se analiza el desempeño de los líderes durante la crisis del coronavirus y los fenómenos que involucran el ejercicio del liderazgo, discutiendo cómo la búsqueda de la equidad de género en los puestos de poder contribuye al mundo pospandemia. Se destaca la urgencia de resignificación del concepto de liderazgo y de la cultura que lo rodea, requiriendo estudios que analicen los fenómenos de exclusión y que consideren la escasez de mujeres y grupos minoritarios en posiciones de liderazgo.

Palabras-clave: Liderazgo, COVID-19, crisis, género, mujeres.

Ao se analisar as implicações e os impactos provocados pela pandemia de COVID-19, uma das conclusões mais evidentes diz respeito à importância do investimento nas ciências biológicas e da saúde. Embora tais campos sejam indubitavelmente essenciais para o enfrentamento da pandemia, somente após atingir o estado de calamidade e diante do colapso do mundo como conhecemos é que passamos a questionar quais explicações poderiam ser reveladas pelas ciências humanas e sociais. Neste sentido, Bavel et al. (2020) foram pioneiros ao apresentar as diversas formas pelas quais as ciências sociais e comportamentais contribuem para o gerenciamento da crise provocada pela pandemia de COVID-19. Os autores discutiram tópicos como influências sociais e culturais sobre o comportamento, comunicação científica, tomada de decisões morais, interesses individuais e coletivos,

estresse, estratégias de enfrentamento e, finalmente, a liderança, foco do presente artigo.

O tema da liderança é muito popular tanto no contexto corporativo quanto acadêmico, apresentando uma diversidade de teorias e perspectivas, apesar de ser acompanhado de muitas contradições e poucos consensos. A produção brasileira, por sua vez, é pouco congruente com as pesquisas internacionais sobre o tema, evidenciando a baixa integração com as investigações que há 100 anos são feitas no mundo (Fonseca et al., 2015). É também necessário refletir sobre como a liderança pode fazer a diferença num cenário adverso, uma vez que situações de crise trariam oportunidades de revisão do que se considera “boa” e “má” liderança (Probert & James, 2011). A literatura sobre liderança em situações de crise não é nova, porém escassa (Sommer et al., 2016), sendo necessário considerar que os

desafios impostos pela pandemia de COVID-19 implicam que as teorias de liderança até então existentes sejam revistas, principalmente diante das sucessivas constatações de aumento das iniquidades sociais, econômicas e culturais em função da pandemia, dentre elas, a de gênero (Etienne, 2022).

As mulheres são a maioria dos profissionais que estiveram na linha de frente no combate à COVID-19. No Brasil, elas representam 85% do corpo de trabalho da enfermagem, 85% dos cuidadores de idosos e 45,6% dos médicos (Nações Unidas Brasil, 2020). Entretanto, ao assumirem ocupações de cuidado, os homens tendem a alcançar funções de gerenciamento e supervisão mais rápido do que as mulheres, fenômeno conhecido como “escada de vidro” (Muslim & Perdhana, 2018). A pandemia de COVID-19 agravou esse problema, visto que as mulheres são continuamente confrontadas com aumentos nas responsabilidades familiares e domésticas, fazendo com que uma em cada quatro considere deixar seus empregos ou reduzir suas jornadas de trabalho (Franczak & Margolis, 2022).

As mulheres negras, em particular, foram desproporcionalmente forçadas a deixar o emprego remunerado devido ao aumento da carga de cuidados e aos impactos da pandemia nos setores dominados por mulheres, geralmente ligados ao cuidado e ao trabalho doméstico (Knight et al., 2021). Houve um aumento, também, na disparidade de gênero nas questões de saúde mental, com as mulheres relatando níveis mais altos de ansiedade e solidão do que os homens (Centre for Addiction and Mental Health [CAMH], 2020). Com elevadas taxas de exaustão e *burnout*, as mulheres enfrentaram grandes desafios relativos à duplas e triplas jornadas, cuidado com filhos e pessoas mais velhas, ao mesmo tempo em que foram imprescindíveis para conter o avanço da pandemia nos setores de saúde e cuidados (Chen et al., 2021; Meyer et al., 2021; Sriharan et al., 2020).

Entretanto, ainda se sabe muito pouco sobre como a liderança é definida em termos de gênero. A sub-representação de mulheres na

liderança se reflete na literatura acadêmica da área, a qual não aborda a questão das diferenças de gênero de forma explícita nem problematiza como as discussões sobre liderança política, por exemplo, são implicitamente “generificadas”, apesar de indicar, muitas vezes, características associadas à masculinidade como boa liderança (Aggestam & True, 2021; Meuser et al., 2016). Logo, os estereótipos de gênero acabam dominando as teorias de liderança, seja em discussões sobre liderança carismática, teorias de traços de liderança ou abordagens mais contextuais/situacionais (Sjoberg, 2014). Concomitantemente, ao se analisar as estatísticas mais recentes, nota-se que o envolvimento e a participação de mulheres na liderança avançam a passos lentos, de forma que, a nível global, elas ocupam cerca de 37% dos cargos gerenciais, além de representarem apenas 6,6% dos líderes mundiais (World Bank Group, 2018).

Portanto, o objetivo deste artigo consiste em realizar uma discussão teórico-conceitual sobre liderança durante a pandemia de COVID-19 a partir de uma perspectiva de gênero, analisando como os reflexos da pandemia podem contribuir para o questionamento dos modelos de liderança predominantes. Reconhecendo que a pandemia global oferece uma oportunidade importante para melhor entender como a liderança se baseia em gênero, discute-se a literatura sobre liderança em tempos de crise e analisa-se o comportamento de lideranças durante a pandemia, observando como a presença de mulheres na liderança exerceu efeitos positivos na crise do coronavírus.

Liderança e as Situações de Crise: O Impacto da Pandemia da COVID-19

Nas situações de crise, as pessoas são levadas ao extremo, o que faz com que intensifiquem emoções, descubram conflitos latentes, revelem reais motivos. A crise, muitas vezes, tem a capacidade de nos dizer o que é importante, eliminando o supérfluo e reduzindo o essencial. Pode expor práticas injustas, discriminatórias e fraudulentas,

apontando para o foco da responsabilidade. Isto pode perfurar a pompa da autossuficiência, o mito de alguém estar no comando, a arrogância de ter todas as respostas (Mabey & Morrell, 2011, p. 206).

Embora a liderança represente um fenômeno amplamente conhecido e repercutido tanto no senso comum quanto em ambientes acadêmicos, educacionais e empresariais, são frequentes as divergências sobre sua definição e ocorrência. Apesar de sua popularidade, a liderança permanece um dos fenômenos mais incompreendidos do nosso tempo (Gandolfi & Stone, 2016). Não raro persistem as concepções de que a liderança envolve traços ou predisposições inatas, embora teorias modernas consistentemente apontem que ela é constituída de aspectos contingenciais e situacionais, assim como pela interação entre os traços e as situações específicas nos quais os líderes operam (Gottfredson & Reina, 2020).

A despeito da grande variedade de conceitos e premissas, um dos consensos é de que a liderança representa um complexo e multifacetado processo grupal, pelo qual um indivíduo influencia o grupo em direção a seus objetivos (Avolio et al., 2009). A tradição de estudos no tema, muito mais desenvolvida a nível internacional do que nacional (Fonseca et al., 2015), demonstra um aumento nos esforços para compreender a liderança enquanto um fenômeno que evolui ao longo do tempo (Kelemen et al., 2020) e recebe influência de vários fatores, além de ocorrer em níveis de análise distintos (Meuser et al., 2016). Sendo assim, qualquer discussão sobre liderança deve levar em conta não só o papel do líder, mas o de seus liderados e do contexto, bem como das relações entre essas variáveis (Avolio et al., 2009; Fonseca et al., 2015).

Neste sentido, os cenários de crise constituem um teste considerável para pessoas que assumem postos de comando. A liderança representa um dos principais aspectos que ajudam a guiar o coletivo durante um período adverso e proporcionar sobrevivência, pois o indivíduo que exerce a liderança deve coordenar as pessoas e ajudá-las a evitar comportamentos socialmente irresponsáveis (Bavel et al., 2020).

As crises são consideradas eventos negativos que, em geral, provocam afetos, cognições e comportamentos correspondentes (Brockner & James, 2008). A palavra “crise” deriva do grego *krinein*, a qual indica uma situação em que é necessário tomar decisões (Mabey & Morrell, 2011). Em cenários de crise, é esperado que líderes identifiquem corretamente as características da situação e os comportamentos requeridos, de maneira a se adaptar e decidir adequadamente. A partir disto, surge a pergunta: seria possível mapear quais características de liderança são mais efetivas diante do cenário de crise causado pela pandemia de COVID-19?

Há evidências de que determinadas competências de liderança, como autoconfiança, determinação, capacidade analítica, vontade de assumir responsabilidades e capacidade de delegar são preferidas durante períodos de crises catastróficas (van Wart & Kapucu, 2011). A liderança ética, ao enfatizar aspectos como honestidade e integridade, também é pertinente mediante a suposição de que o líder ético tomará decisões mais justas e equilibradas (Mazánek, 2020).

A liderança transformacional, por sua vez, pode ser efetiva em crises ao dar exemplos de autossacrifícios, buscar congruência de valores, estabelecer um bom relacionamento com seguidores e apresentar alta capacidade de controle emocional (Zhang et al., 2012). Além disso, em crises, a liderança transformacional se associa a maiores níveis de afeto positivo, menores de afeto negativo e maior resiliência dos liderados (Sommer et al., 2016). Ela tem sido apontada como a que melhor contribuiria para o gerenciamento de mudanças no pós-crise, uma vez que estimula o desenvolvimento de planos de ação e a superação das resistências (Mazánek, 2020).

Contudo, um dos problemas de se analisar a relação entre competências e estilos de liderança e situações de crise é que os líderes podem assumir, num único dia, estilos diversificados (Kelemen et al., 2020). Há também a possibilidade de divergências na percepção dos seguidores em relação ao comportamento diário de um líder e sua avaliação geral de liderança (Hopton, 2015). Ademais, o foco na

figura do líder tem sido criticado, dado que a liderança eficaz não deveria ser definida apenas por um conjunto de comportamentos, características e habilidades cumulativos e prescritos que permanecem constantes e independem do contexto, o que é considerado irrealista (Probert & James, 2011).

Percebe-se, então, que embora questões ligadas ao perfil do líder sejam levadas em conta, é preciso necessariamente considerar o contexto, pois, a depender da combinação de fatores, um mesmo estilo de liderança pode ser mais efetivo ou menos. No caso da pandemia de COVID-19, as realidades políticas, sociais, culturais e econômicas de cada país implicam em desafios diferenciados. Autoridades políticas e da área de saúde precisam, em geral, convencer a população a colaborar com medidas de contenção, tais como cumprir a quarentena ou se candidatar voluntariamente para exames médicos, o que exige a confiança da população nas lideranças (Bavel et al., 2020). Porém, a depender dos aspectos culturais, políticos e econômicos do país, associados à maneira pela qual esforços explícitos do governo para alcançar a população são apresentados, tais medidas podem ser difíceis de implementar, contribuindo para o acentuamento da crise.

Crises como a provocada pela pandemia de COVID-19 criam oportunidades de liderança em níveis variados, como famílias, locais de trabalho, comunidades e nações (Bavel et al., 2020). A liderança política, por sua vez, exerce um papel fundamental. Contudo, a pesquisa em gerenciamento de crises parece ter ignorado um dos desafios mais urgentes que acompanham um evento extremo em grande escala: como lidar com o que é comumente chamado de jogo da culpa, no qual os governos e seus líderes costumam ser os principais alvos (Boin et al., 2010). Enquanto a crise ainda está se desenrolando, o jogo da culpa começa.

Um exemplo do jogo da culpa é o padrão de comportamento apresentado pelo então presidente do Brasil durante a pandemia. Ele reflete uma espécie de recuo em etapas (Boin et al., 2010), pois, de início, nega a existência

do problema e tenta passar a impressão de normalidade, fato que foi demonstrado pelo presidente quando, em pronunciamento oficial à nação, chamou a doença de «gripezinha» e pediu às pessoas que voltassem ao normal (“*Em rede nacional, Bolsonaro...*”, 2020). Em seguida, diante da inevitabilidade do reconhecimento de certos acontecimentos (a exemplo do aumento do número de mortes), admite o problema, mas nega a responsabilidade por ele (Boin et al., 2010). Ao ser questionado sobre o aumento do número de mortes no país, o presidente afirmou “não ser coveiro” (“*Não sou coveiro*”, 2020) e declarou “E daí? Lamento. Quer que eu faça o quê?” (“*COVID-19 in Brazil*”, 2020). Similarmente, nos Estados Unidos, o negacionismo do então presidente Donald Trump contribuiu para travar uma espécie de guerra contra as recomendações científicas de contenção do vírus, representando uma ameaça direta à saúde das pessoas e à economia do país, cujo número de mortes na pandemia foi o maior (Rutledge, 2020).

Embora alguns estudos expliquem o comportamento de líderes como Bolsonaro e Trump como exemplos extremos de narcisismo e rigidez ideológica (Maak et al., 2021), o que se percebe é que muitos líderes parecem ecoar os erros de seus ancestrais ao repetir modelos de liderança anacrônicos ou do chamado “homem providencial” (Echarri, 2020). Evidências indicam que a relutância dos líderes “hipermasculinos” em levar a pandemia a sério e implementar ou aderir a medidas de mitigação contribuiu para a formulação de políticas incoerentes e uma comunicação pobre/confusa, reduzindo os níveis de confiança do público e contribuindo para altas taxas de infecção e morte (Waylen, 2021).

Novamente, o então presidente do Brasil ilustrou a questão quando afirmou que o Brasil tinha que “deixar de ser um país de maricas” e enfrentar a pandemia de “peito aberto” (Gomes, 2020). Outro exemplo é o presidente filipino, Duterte, que afirmou: “vamos enfrentar o vírus como malditos homens, não como crianças” (Parmanand, 2020). Nota-se, portanto, que líderes hipermasculinos reagiram, inicialmente, como “o homem invencível”, rejeitando a pos-

sibilidade de sua própria fragilidade ou a de seus países e considerando o vírus da COVID-19 um problema insignificante que seria facilmente superado. Tais casos sinalizam o quanto a ideia de liderança ainda pode ser androcêntrica, com a força de um líder associada à agressividade, à ausência de demonstração de medo e ao autoritarismo (Oliveira-Silva & Lopes, 2021).

Embora seja recomendável evitar avaliar a competência de líderes com base em estereótipos de feminilidade e masculinidade, as evidências indicam que ter fome de poder, falta de fraqueza, compaixão e moralidade são fundamentais para entender os estereótipos masculinos de liderança (Bongiorno et al., 2021). A questão da competência em si, relativamente reconhecida nas mulheres, não se traduz necessariamente em uma melhor percepção de adequação à liderança (Bongiorno et al., 2021). Em outras palavras, o imaginário social ainda considera, consciente e inconscientemente, o quanto homens e mulheres correspondem ou não aos estereótipos de gênero na hora de avaliar suas lideranças. A literatura de estudos de gênero indica que a não-conscientização da existência de tais estereótipos, evitando-se, por exemplo, comparar a liderança de homens e mulheres, conhecido como *gender-blindness* (Ratcliffe, 2005), assim como o não reconhecimento da existência de vieses e barreiras de gênero, contribuem para minimizar a existência de diferenças de gênero, o que tende, na verdade, a reforçar as desigualdades (Riseborough, 1997).

Logo, ignorar as diferenças nas lideranças femininas e masculinas faz com que a busca pela igualdade esbarre nas fronteiras entre gênero e estereótipos de líderes, visto que o senso comum reconhece uma incongruência entre as características das mulheres e de líderes e homens. Apesar da ênfase na pessoa do líder ser criticada pela literatura de forma recorrente, não se pode ignorar que até nas sociedades mais liberais e igualitárias, os estereótipos de gênero que refletem as características atribuídas a homens e mulheres com mais frequência são facilmente identificados (Charles & Bradley, 2009). Neste contexto,

é preciso analisar a liderança na crise a partir de uma ótica de gênero, não necessariamente enfatizando a liderança de pessoas do sexo masculino ou feminino (afinal, é possível encontrar exemplos de homens que assumem características “femininas” de liderança e vice-versa), mas, sim, o quanto os líderes se aproximam ou se afastam dos estereótipos de masculinidade ou feminilidade reconhecidos pela literatura de gênero.

Um exemplo do quanto a liderança é influenciada por questões de gênero são as pesquisas realizadas no âmbito da saúde com profissionais que estavam na linha de frente do combate à COVID-19. Os resultados do estudo de Smith et al. (2022) mostram que a liderança continua a refletir uma experiência normativa masculina, a qual desvaloriza o trabalho emocional, muitas vezes associado às mulheres, e na qual o pessoal e o profissional estão separados. Médicas mulheres relataram que os traços masculinos tradicionais voltaram a ser muito proeminentes durante a pandemia, de modo que homens em cargos de liderança se tornam mais intolerantes e abusivos verbalmente. As mulheres indicaram que a liderança majoritariamente masculina adotou o estilo “comando e controle” durante os primeiros meses da pandemia (Smith et al., 2022), apesar das recomendações sobre a importância dos líderes, na pandemia, trabalharem com noções de “estamos nisso juntos” e coordenação de esforços (Bavel et al., 2020).

Embora deva-se reconhecer que não há tarefas fáceis em tempos de ameaças e que estas tornam qualquer ambiente vulnerável, habilidades como gerenciamento de crises deveriam ser essenciais para qualquer líder. Diante disto, sugere-se que há uma crise generalizada e aguda em relação à liderança no mundo, não se limitando apenas a um setor ou nação, o que implica a necessidade de se rever tanto o conceito quanto o processo de desenvolvimento da liderança (Mabey & Morell, 2011; Probert & James, 2011). Logo, existe urgência em ressignificar a noção atualmente cultuada de liderança, embasada, de modo amplo, em modelos e estereótipos masculinos de gênero, o que provavelmente acarretará a quebra

de paradigmas, além de mudanças culturais e contextuais.

Mulheres e Liderança: As Lições da Pandemia do COVID-19

Em geral, os dirigentes e estadistas que nesta crise deram exemplos de boa gestão e de liderança moderna e eficaz são mulheres, caso da neozelandesa Jacinda Ardern, da norueguesa Erna Solberg, da taiwanesa Tsai Ing-wen, da islandesa Katrín Jakobsdóttir, da dinamarquesa Helle Thorning-Schmidt e da alemã Angela Merkel, uma veterana que parece estar dando o melhor de si mesmo nas piores circunstâncias, e a quem seus compatriotas se referem como “a chanceler cientista” (Echarri, 2020, p. 1).

Se olharmos para as tendências apontadas tanto pela imprensa quanto pelas pesquisas sobre como os diferentes países enfrentaram a pandemia de COVID-19, as mulheres foram frequentemente consideradas bons exemplos de liderança (e.g. Ladkin, 2020; Maak et al., 2021). O que as análises em relação aos diferentes países indicam é que o desempenho das mulheres chefes de Estado foi bastante positivo, principalmente considerando variáveis como número de mortes, quantidade de testes realizados e dias de isolamento social, proporcionalmente à população dos países (Chamorro-Premuzic, 2020).

Entretanto, cabe lembrar que as chefes de Estado sobre as quais a imprensa internacional lançou holofotes ainda representam exceções de uma realidade desproporcional. Em 2020, apenas cerca de 6,6% dos líderes mundiais eram mulheres, apesar de representarem cerca de 40% das campanhas mais bem-sucedidas contra o vírus da COVID-19 (Chang et al., 2022). A sub-representação de mulheres na liderança também se reflete na literatura, que aponta para a insuficiência de consideração da questão de gênero na vasta tradição acadêmica referente ao tema (Meuser et al., 2016).

Ao se analisar a literatura sobre gênero e liderança, identifica-se a manutenção das alusões às teorias de traço e da análise de papéis

“femininos” *versus* “masculinos” – enquanto as mulheres são comumente descritas por meio de traços coletivistas e intrapessoais (solícita, gentil, amável, empática, colaborativa), aos homens são associados atributos individualistas (assertivo, ambicioso, dominante, competitivo, narcisista), sendo estes os mais frequentemente atribuídos a um líder de sucesso (Bongiorno et al., 2021; Horvath & Sczesny, 2016).

Neste sentido, fatores como clareza na comunicação, honestidade, crença na ciência, determinação, compaixão e empatia são apontados como evidências do bom gerenciamento da crise por parte das chefes de Estado mulheres (Wittenberg-Cox, 2020). Percebe-se que a pandemia proporcionou oportunidades incomuns para a valorização de características historicamente associadas ao feminino, tais como o cuidado, afinal, são tradicionalmente as mães, não os pais, que cuidam de membros doentes da família, da higiene doméstica e são mais atenciosas e empáticas em momentos de trauma (Johnson & Williams, 2020).

Embora perspectivas emergentes de liderança, como a ética, a transformacional, a carismática e a autêntica comecem a discutir a questão da diversidade de gênero (Meuser et al., 2016), é necessário destacar que vários aspectos dessas abordagens ainda remetem às teorias heroicas do “grande homem” (Mabey & Morrell, 2011). Ironicamente, evidências apontam que líderes eficazes raramente são vistos como sobre-humanos (Yukl, 1999). Logo, há um descontentamento generalizado com modelos “heroicos” de liderança, sobretudo porque muitos deles foram baseados em amostras predominantemente masculinas de líderes (Alimo-Metcalfe, 2010; Franczak & Margolis, 2022). Isto sinaliza a manutenção de vieses sexistas nos estudos e nas compreensões sobre liderança, além da negligência sobre o papel dos aspectos contextuais e relacionais na emergência das mulheres a posições de poder.

A combinação entre o estatisticamente desfavorável cenário de mulheres na liderança ao redor do mundo e a insistente inadequação da literatura em relação às questões de gênero reflete um conjunto de associações mentais conscientes

e inconscientes amplamente compartilhadas sobre mulheres, homens e líderes. Desta forma, um fenômeno pertinente ao contexto da pandemia de COVID-19 que pode ajudar a compreender a atual atenção dada às chefes de Estado mulheres é o penhasco de vidro ou *glass cliff*, que se refere à maior probabilidade de mulheres ascenderem à liderança em tempos de crise (Ryan et al., 2011). Algumas justificativas para isto consistem na suposição das mulheres sempre quererem ajudar os oprimidos ou de que elas têm mais habilidades para equilibrar o risco (Ryan et al., 2010). Em suma, qualidades atribuídas ao estereótipo feminino, tais como sensibilidade, habilidades interpessoais e senso de colaboração parecem ser muito valorizadas em tempos de crise (Bruckmüller & Branscombe, 2010; Ryan et al., 2011).

Entretanto, evidências apontam que, embora as mulheres sejam mais cotadas para a liderança em cenários de crise, elas têm dificuldades em conseguir apoio e exercer autoridade em tempos de bonança (Glass & Cook, 2016). Tal fenômeno é conhecido como *think manager*, *think male* ou “pense gestor, pense homem”, que aborda como os homens são, com maior frequência, associados ao que se entende por “boa” liderança, ascendendo em tempos de prosperidade (Ryan et al., 2011). Em síntese, a liderança é mais associada aos homens em contextos positivos, mas diante das crises, as mulheres são as mais cotadas, talvez porque as crises costumam resgatar a importância do cuidado, além de representarem cenários adversos. Estudos com médicos na linha de frente da pandemia, por exemplo, revelam que, apesar das urgências típicas do setor de emergência, mulheres líderes eram mais propensas a tirar um tempo para perguntar a seus subordinados sobre saúde mental, bem-estar geral e vida familiar (Smith et al., 2022). Porém, se as mulheres são preferidas em cenários de crise, o grau de dificuldade para serem bem-sucedidas é maior, o que pode resultar em profecias autorrealizadoras e contribuir para afastar as mulheres da liderança, acentuando as desigualdades de gênero.

Isto também ocorre, em parte, porque há uma tendência em ignorar ou subestimar o trabalho nos bastidores, os quais as mulheres são mais propensas a fazer, enquanto se recompensa o trabalho “heroico”, na maioria das vezes feito por homens (Ibarra et al., 2013). Ademais, não se pode ignorar que as mulheres são socializadas para demonstrar, em maior proporção, emoções, sentimentos e comportamentos associados à compaixão, paciência, intuição, ajuda e ao cuidado (Bass & Avolio, 1994; Dematteo, 1994). Embora tais atributos possam ser considerados positivos, a imagem das mulheres como cuidadoras as relega às funções de suporte, frequentemente subestimadas e invisibilizadas, enquanto os homens ocupam a liderança, ganhando os holofotes.

Isto se reflete especialmente no âmbito da pandemia de COVID-19, dado que as mulheres somam mais de 70% dos profissionais da área de saúde e cuidados no mundo, representando a linha de frente no combate à pandemia, enquanto 69% das organizações globais de saúde são lideradas por homens. Um cenário em que eles decidem enquanto elas executam (World Health Organization [WHO], 2019). Tal fenômeno é conhecido como *glass escalator*, ou escada de vidro, o qual ocorre quando há predominância de homens na liderança em organizações e profissões predominantemente femininas, geralmente porque a liderança permanece definida em termos masculinos (Eagly, 2005). Isto é negativo pois, num cenário pandêmico, a questão do cuidado se localiza no centro, já que as medidas mais eficazes no combate à COVID-19 envolvem cuidados – com o distanciamento social, com o uso de máscaras, com os que já estão doentes – física e mentalmente.

Neste sentido, a pandemia consiste um cenário bastante peculiar, no qual os estereótipos associados à liderança feminina finalmente encontram um terreno fértil e passam a ser valorizados, ao contrário do que acontece, na maior parte do tempo, nas organizações. Contudo, vale refletir o quanto as mulheres assumem o trabalho emocional ou cumprem papéis de liderança

mais “cuidadosos” devido a estereótipos internalizados (ou seja, elas sentem que isto é esperado delas) ou de modo a preencher uma lacuna não atendida por outros líderes, ou uma combinação dos dois e outros possíveis fatores (Smith et al., 2022). Em função disso, estudiosos olham para estilos de liderança femininos e masculinos em vez de considerar líderes do sexo feminino ou masculino. Defendendo um estilo de liderança feminina eficaz durante a pandemia, Johnson e Williams (2020), por exemplo, discutem o quanto as mulheres líderes puderam utilizar uma ‘feminilidade protetora’, incorporando carinho e empatia, o que foi enfim valorizado e não repudiado, tendo em vista o contexto global de crise de saúde. Outros afirmam que as líderes femininas eram mais propensas a enfatizar a cooperação global e a priorizar políticas que minimizassem o risco à saúde, em contraste com os políticos do sexo masculino, os quais tendiam a priorizar o risco às economias (Garikipati & Kambhampati, 2021).

Embora não devesse ser o sexo do líder o que define o seu sucesso, não raro as mulheres se confrontam com o dilema de atender aos estereótipos normativos de gênero e do papel ao qual foram socializadas *versus* as demandas da posição de liderança, que, de modo geral, remetem a características consideradas masculinas (Hopkins & O’Neil, 2015). No estudo de Smith et al. (2022), mulheres apontaram terem sido criticadas por “cuidar demais”, sendo o cuidado posicionado como uma responsabilidade pessoal, em oposição a um ativo na resposta à pandemia de COVID-19. Essa desvalorização reflete estereótipos em termos de que tipo de liderança é geralmente valorizada (a autoritária, decisiva e racional, opondo-se à colaborativa, atenciosa e emocional).

Nesta conjuntura, líderes mulheres ficam na situação de “perder ou perder”, dado que, se estiverem em excessiva conformidade com o estereótipo feminino, não são vistas como líderes adequadas, mas se estão em conformidade com o estereótipo de líder, não são vistas como uma mulher “adequada” (Ryan et al., 2011), gerando a percepção de incongruência do papel (Eagly,

2005). Deste modo, poderia haver uma maior ênfase na premissa de que estilos de liderança considerados “masculinos” ou “femininos” não são necessariamente melhores ou piores entre si, apenas diferentes (Trinidad & Normore, 2005). Ainda que o uso de um modelo de liderança andrógino não tenha apresentado resultados significativos na literatura, existem características comuns de líderes bem-sucedidos que combinam os modelos masculino e feminino (Appelbaum & Shapiro, 1993).

Embora pareça que certas características de liderança atribuídas às mulheres são importantes na crise da COVID-19, é necessário ressaltar que a literatura tem apontado vários outros aspectos não necessariamente relacionados ao gênero como efetivos, tais como a capacidade de se adaptar a diferentes situações e liderar pelo exemplo (Yukl, 1999). Fatores como comunicação clara, tomada de decisão rápida e crença na ciência, celebrados no contexto da pandemia, não deveriam ser associados à masculinidade ou à feminilidade. Cabe questionar, também, o quanto faz sentido considerar empatia e compaixão características “femininas”, quando o ideal, em termos de sobrevivência da espécie humana, seria considerá-las andróginas (Dematteo, 1994) ou simplesmente humanas, desejáveis em pessoas de qualquer gênero. Tendo em vista que alterar essas premissas é tão difícil quanto alterar quaisquer outras premissas culturais, argumenta-se que o desenvolvimento da liderança para lidar com as crises seria melhor entendido como uma forma de mudança cultural (Probert & James, 2011).

Ainda que não haja uma resposta definitiva para como e quanto a cultura influencia a liderança (Mittal & Dorfman, 2012), alguns estudos investigam a relação entre valores culturais e atributos de liderança. De acordo com o projeto GLOBE, o qual utiliza a Teoria da Liderança Implícita Culturalmente Endossada, existe uma espécie de concordância entre pessoas de uma mesma cultura sobre os requisitos que caracterizam uma liderança excepcional (Javidan et al., 2006). A cultura traduz valores e normas que se aplicam ao comportamento dos

líderes, pois tal comportamento ocorre dentro do contexto da cultura da qual fazem parte. No caso do Brasil, o que se pode observar é que o comportamento do ex-presidente frente à crise corresponde, de alguma forma, àquilo que é tolerado e, muitas vezes, praticado dentro do contexto cultural no qual ele se insere. Pesquisas transculturais associadas ao GLOBE indicaram que os brasileiros, em geral, esperam que seus líderes não tenham medo de provocar controvérsias, com poucas expectativas de que ele apresente comportamentos diplomáticos ou conectados com o que está acontecendo no resto do mundo (Castaño et al., 2015).

Por outro lado, nos países em que mulheres chefes de Estado têm sido elogiadas em sua jornada frente à pandemia de COVID-19, tais como a Alemanha e os países nórdicos, observa-se uma cultura de maior promoção de igualdade e empoderamento (Mittal & Dorfman, 2012). Não se pode ignorar que nos países em que as mulheres atualmente são chefes de Estado existem diferenças históricas, sobretudo em relação ao Brasil quanto à disponibilidade de recursos, às normas sociais, políticas e, principalmente, culturais. Supõe-se que culturas menos propensas a enxergar a liderança como algo masculino provavelmente já orientam o comportamento das pessoas na direção do aumento da empatia, do coletivismo, do altruísmo e da evitação do risco, o que contribuiria para mitigar os danos trazidos pela pandemia de COVID-19. Diferentemente de regiões como a América Latina e o Oriente Médio, nos quais predomina a figura do líder autoritário e paternalista (Davila & Elvira, 2012), evidências indicam que os países europeus parecem apresentar maior recorrência de valores e práticas de igualdade de gênero no tocante à liderança (Javidan et al., 2006).

A conclusão sobre a questão das mulheres na liderança está condicionada à ressignificação dos estereótipos de gênero existentes sobre liderança, o que implica, inevitavelmente, numa mudança cultural, com ênfase na especificidade dos contextos. Se a figura do líder desejável não for necessariamente dominante, individualista e autocrático – o que, dentre outros aspectos,

a ciência tem questionado como indicadores de efetividade (Yukl, 1999) – o aumento de mulheres em posições de liderança, associado à ênfase no processo de desenvolvimento da liderança ao invés do foco em características inatas do líder, pode contribuir para mudar o *status quo*. Além disso, é necessário reconsiderar o quanto os estereótipos de cuidado e empatia associados às mulheres são negativos para cargos de liderança. Contudo, observa-se que o acesso às posições de poder permanece desigual em termos de gênero e minorias, de forma que não apenas as mulheres ainda são escassas, mas também grupos minoritários relacionados a sexualidade e raça (Bruckmüller & Branscombe, 2010).

Em contextos de crise, pressupostos estereotipados sobre o que caracteriza um bom líder tendem a mudar, de maneira que as exigências em relação ao que é esperado de um líder são diferentes de quando as coisas estão “normais” (Ryan et al., 2010). Desta forma, sugere-se que o momento de crise provocado pela pandemia seja aproveitado para a revisão de valores e normas culturais em relação à ideia vigente de liderança e de como esta é afetada por supostas diferenças de gênero. Entretanto, observa-se a permanência dos estereótipos e da incongruência do papel, já que boa parte do mundo não está acostumada a ver mulheres serem aclamadas por seus feitos enquanto líderes (Eagly, 2005).

Não se pode considerar uma simples casualidade que mulheres chefes de Estado se destaquem por sua eficácia e capacidade de manejar a crise pandêmica num mundo esmagadoramente regido por homens (Echarri, 2020). Infelizmente, as pessoas não só ainda duvidam que as mulheres possuem as competências necessárias para a liderança, mas muitas vezes se ressentem daquelas que desafiam alterar a costumeira relação hierárquica entre os sexos (Eagly, 2005). Por estas razões, propõe-se que os casos de sucesso de mulheres na liderança durante a crise pandêmica sejam estudados, considerando as diferenças culturais entre os países e visando a ressignificação daquilo que caracteriza um líder.

Espera-se que, com isso, haja o estímulo ao aumento de mulheres em posições de liderança e o alcance da paridade ao redor do mundo, para que, no futuro, a ideia de líder não precise mais ser analisada em termos de gênero. Vale lembrar que a mera participação das mulheres não garante ações para enfrentar as desigualdades de gênero e pode ser limitada por regras formais e informais e culturas institucionais, bem como pela inserção desproporcional das mulheres no trabalho de cuidado não remunerado. Para além da representação, é preciso haver maior aceitação da expertise e abordagens feministas e correção das barreiras institucionais à participação significativa de grupos tradicionalmente excluídos (Wenham & Davies, 2021). No âmbito das instituições, por exemplo, poderia haver mais intervenções que fornecessem maior suporte organizacional à mulheres, em oposição àquelas que colocam a responsabilidade apenas no indivíduo (Mousa et al., 2021).

Considerações Finais

Este artigo visou, através de uma análise da liderança durante a pandemia da COVID-19 sob a perspectiva de gênero, discutir como os reflexos da crise do coronavírus poderiam contribuir para o questionamento dos modelos vigentes e predominantes de liderança. Embora ainda seja relativamente cedo para tirar conclusões sobre os impactos da pandemia nas questões de gênero e liderança, o artigo teve como propósito principal levantar reflexões e discussões sobre como a literatura de liderança poderia incluir, efetivamente, a temática de gênero de agora em diante, visto que o cenário provocado pela pandemia de COVID-19 explicita a escassez de líderes homens com competências de gerenciamento de crises, enquanto o número de mulheres líderes bem-sucedidas no controle da pandemia demonstra o quanto a igualdade de gênero pode ser crítica no que diz respeito à saúde pública mundial. Porém, mais estudos voltados para análises comparativas sobre lideranças masculinas e femininas durante a crise pandêmica são necessários.

Embora as crises sejam vistas, frequentemente, sob um prisma negativo, elas também podem ser consideradas oportunidades para desafiar e mudar o *status quo*. Ao mesmo tempo que a crise coloca em dúvida conceitos e práticas conhecidos, ela contribui para impulsionar as sociedades a repensar suposições, incluindo aspectos culturais que influenciam os modelos de liderança. Conclui-se que é necessário reavaliar a pertinência dos padrões de liderança construídos, muitas vezes implícitos e estereotipados, mas fortemente ancorados em pressupostos culturais, analisando sua utilidade e relevância e abandonando concepções obsoletas para que seja possível alcançar um novo patamar. A crise seria o catalisador necessário para isso dado que o viés do *status quo*, ou seja, quando as coisas vão bem, implica na percepção de que nada precisa mudar.

Por outro lado, ao mesmo tempo e pelos mesmos motivos, é justamente porque o tema será sempre relevante que precisamos confrontar algumas verdades desconfortáveis sobre o fracasso da liderança sob o prisma androcêntrico, autoritário e masculinizante. É importante a atenção à essas questões a fim de se ter uma melhor compreensão dos desafios de liderança gerados pelo pós-crise, o qual pode ser marcado por intensa politização. É necessário não só rever a forma pela qual as mulheres têm sido (des) associadas ao poder, mas também enfatizar como a busca pela equidade de gênero na liderança e, conseqüentemente, o aumento do número de mulheres nestas posições seria essencial. No entanto, o mero aumento de mulheres em cargos de liderança não é suficiente – é necessário que haja mudanças estruturais, que se reveja cultural e contextualmente a ideia de liderança.

O presente artigo possui limitações por não apresentar maiores proporções de estudos empíricos que analisem a efetividade da liderança durante a pandemia da COVID-19, visto que a mesma ainda não se findou. Considera-se ser necessário mais tempo para que os impactos das diferentes lideranças possam ser melhor avaliados. Outra limitação consiste no propósito de não fornecer respostas definitivas às questões

elencadas, mas apenas ensejar reflexões acerca do ainda pouco conhecido mundo pós-pandemia. Deste modo, uma das contribuições encontrase na proposição da crise da COVID-19 como gatilho para ressignificar conceitos e modificar pressupostos culturais, conjecturando os motivos pelos quais a liderança e as questões de gênero à ela associadas devem ser consideradas pelas ciências humanas e sociais no futuro.

Sugere-se que pesquisas futuras avaliem, de maneira empírica, longitudinal e transcultural, o quanto a crise da liderança pode ser explicada pelas iniquidades existentes, além de analisar como a liderança pode fazer a diferença no gerenciamento de crises globais, a exemplo do coronavírus. Por fim, espera-se que os futuros estudos sobre liderança considerem a necessidade de rever suas tradições e premissas, trabalhando para dirimir seus vieses e tornando a questão da escassez de mulheres e grupos minoritários nas posições de liderança um vasto campo de pesquisa.

Referências

- “Não sou covheiro”, diz Bolsonaro ao ser questionado por mortes por COVID-19. (2020, 20 abril). *CNN Brasil*. <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/2020/04/20/nao-sou-coveiro-diz-bolsonaro-ao-ser-questionado-por-mortes-por-covid-19>
- Aggestam, K., & True, J. (2021). Political leadership and gendered multi-level games in foreign policy. *International Affairs*, 97(2), 385–404. <https://doi.org/10.1093/ia/iiaa222>
- Alimo-Metcalfe, B. (2010). Developments in gender and leadership: Introducing a new “inclusive” model. *Gender in Management: An International Journal*, 25(8), 630–639. <https://doi.org/10.1108/17542411011092291>
- Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (1993). Why can't men lead like women? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(7), 28–34. <https://doi.org/10.1108/01437739310047010>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P.S. Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., Crockett, M., Crum, A. J., Douglas, K. M., Druckman, J. N., Drury, J., Dube, O., Ellemers, N., Finkel, E. J., Fowler, J. H., Gelfand, M., Han, S., Haslam, S. A., Jetten, J., Kitayama, S., ... Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behavior*, 4, 460–471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- Boin, A., Hart, P. T., McConnell, A., & Preston, T. (2010). Leadership style, crisis response and blame management: The case of hurricane Katrina. *Public Administration*, 88(3), 706–723. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01836.x>
- Bongiorno, R., Bain, P. G., Ryan, M., Kroonenberg, P. M., & Leach, C. W. (2021). Think leader-think (Immoral, Power-Hungry) Man: An expanded framework for understanding stereotype content and leader gender bias. *PsyArXiv*, 18 May 2021. <https://doi.org/10.31234/osf.io/p5uya>
- Brockner, J., & James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94–115. <https://doi.org/10.1177/0021886307313824>
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433–451. <https://doi.org/10.1348/014466609X466594>
- Castaño, N., Sully de Luque, M. F., Wernsing, T., Ogliastri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., & Robles-Flores, J. A. (2015). El Jefe: Differences in expected leadership behaviors across Latin American countries. *Journal of World Business*, 50(3), 584–597. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.002>
- Centre for Addiction and Mental Health. (2020). COVID-19 pandemic adversely affecting mental health of women and people with children. <https://www.camh.ca/en/camh-news-and-stories/covid-19-pandemic-adversely-affecting-mental-health-of-women-and-people-with-children>

- Chamorro-Premuzic, T. (2020). Are women better at managing the covid19 pandemic? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/tomaspremu-zic/2020/04/10/are-female-leaders-better-at-managing-the-covid19-pandemic/#72d69af228d4>
- Chang, D., Chang, X., He, Y., & Tan, K. J. K. (2022). The determinants of COVID-19 morbidity and mortality across countries. *Scientific Reports*, 12, 5888. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-09783-9>
- Charles, M., & Bradley, K. (2009). Indulging our gendered selves? Sex segregation by field of study in 44 countries. *American Journal of Sociology*, 114(4), 924–976. <https://doi.org/10.1086/595942>
- Chen, R., Sun, C., Chen, J. J., Jen, H. J., Kang, X. L., Kao, C. C., & Chou, K. R. (2021). A large-scale survey on trauma, burnout, and posttraumatic growth among nurses during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(1), 102-116. <https://doi.org/10.1111/inm.12796>
- COVID-19 in Brazil: “So what?” [Editorial]. (2020, May 9). *The Lancet*, 395(10235), 1461. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)31095-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)31095-3)
- Davila, A., & Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47(4), 548–554. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.008>
- Dematteo, L. A. (1994). From hierarchy to unity between men and women managers: Towards an androgynous style of management. *Women in Management Review*, 9(7), 21–28. <https://doi.org/10.1108/09649429410069944>
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- Echarri, M. (2020). E se as mulheres estiverem administrando a crise do coronavírus muito melhor que os homens? *El País*. <https://brasil.elpais.com/icon/2020-05-05/e-se-as-mulheres-estiverem-administrando-esta-crise-muito-melhor-que-os-homens.html>
- Em rede nacional, Bolsonaro critica fechamento de escolas e comércio e compara coronavírus a ‘resfriadinho’. (2020, 24 março). *BBC News Brasil*. <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52028945>
- Etienne, C. F. (2022). COVID-19 has revealed a pandemic of inequality. *Nature Medicine*, 28, 17. <https://doi.org/10.1038/s41591-021-01596-z>
- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Franczak, J., & Margolis, J. (2022). Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there. *Organizational Dynamics*, 100913. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100913>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Revista de Management Comparat International*, 17(3), 212.
- Garikipati, S., & Kambhampati, U. (2021). Leading the fight against the pandemic: Does gender really matter? *Feminist Economics*, 27(1-2), 401-418. <https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1942160>
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women’s challenges above the glass ceiling. *Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Gomes, P. H. (2020). Brasil tem de deixar de ser ‘país de maricas’ e enfrentar pandemia ‘de peito aberto’, diz Bolsonaro. *G1 Política*. <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/11/10/bolsonaro-diz-que-brasil-tem-de-deixar-de-ser-pais-de-maricas-e-enfrentar-pandemia-de-peito-aberto.ghtml>
- Gottfredson, R. K., & Reina, C. S. (2020). Exploring why leaders do what they do: An integrative review of the situation-trait approach and situation-encoding schemas. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101373. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101373>
- Hopkins, M. M., & O’Neil, D. A. (2015). Authentic leadership: Application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, 6, 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00959>
- Hopton, C. (2015). It does not add up: Comparing episodic and general leadership ratings. *Leadership*, 12(4), 491–503. <https://doi.org/10.1177/1742715015575583>
- Horvath, L. K., & Sczesny, S. (2016). Reducing women’s lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements.

- European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 316–328. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1067611>
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60-66.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873410>
- Johnson, C., & Williams, B. (2020). Gender and political leadership in a time of COVID. *Politics & Gender*, 16(4), 943-950. <https://doi.org/10.1017/S1743923X2000029X>
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., & Breevaart, K. (2020). Leading day-to-day: A review of the daily causes and consequences of leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101344. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101344>
- Knight, M., Ferguson, R. N., & Reece, R. (2021). It's not just about work and living conditions: The underestimation of the COVID-19 pandemic for Black Canadian women. *Social Sciences*, 10, 210.
- Ladkin, D. (2020). What Donald Trump's response to COVID-19 teaches us: It's time for our romance with leaders to end. *Leadership*, 16(3), 273–278. <https://doi.org/10.1177/1742715020929134>
- Maak, T., Pless, N. M., & Wohlgezogen, F. (2021). The fault lines of leadership: Lessons from the global Covid-19 crisis. *Journal of Change Management*, 21(1), 66-8. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861724>
- Mabey, C., & Morrell, K. (2011). Leadership in crisis: "Events, my dear boy, events". *Leadership*, 7(2), 105–117. <https://doi.org/10.1177/1742715010394732>
- Mazánek, L. (2020). Leadership during Crisis: Threat Identification and Solution Proposal. *Trends Economics and Management*, 9(24), 61–70. <https://pdfs.semanticscholar.org/b55a/1103d4d0027c69b77021912829a2b440dc23.pdf>
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of Leadership Theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>
- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R., & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology*, 56, 532-550. <https://doi.org/10.1002/ijop.12743>
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.009>
- Mousa, M., Boyle, J., Skouteris, H., Mullins, A., Currie, G., Riach, K., & Teede, H. (2021). Advancing women in healthcare leadership: A systematic review and meta-synthesis of multi-sector evidence on organizational interventions. *Eclinical Medicine*, 39, 1–11.
- Muslim, M. I., & Perdhana, M. S. (2018). Glass ceiling: Sebuah studi literatur. *Jurnal bisnis strategi*, 26(1), 28. <https://doi.org/10.14710/jbs.26.1.28-38>
- Nações Unidas Brasil. (2020). *Mulheres no centro da luta contra a crise Covid-19*. https://naoesunidas.org/?post_type=post&s=Mulheres+no+centro+da+luta+contra+a+crise+Covid-19
- Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. (2021). Mulheres e liderança: Barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. In I. F. Barbosa, V. S. de L. Barbosa, & M. R. M. Araújo. (Orgs.), *Contrassensos contemporâneos do mundo do trabalho: Coleção Sociologias Necessárias. Vol. 3*. Criação Editora. ISBN 978-65-88593-72-1.
- Parmanand, S. (2020). Duterte as the macho messiah: Chauvinist populism and the feminisation of human rights in the Philippines. *Review of Women's Studies*, 29(2), 1-30.
- Probert, J., & James, K. T. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. *Leadership*, 7(2), 137–150. <https://doi.org/10.1177/1742715010394810>
- Ratcliffe, K. (2005). Listening pedagogically. *Rhetorical Listening: Identification, Gender, Whiteness*. Southern Illinois University Press. ISBN 0-8093-2668-X.
- Riseborough, M. (1997). Regeneration and the curious tale of gender blindness. *International Journal of Public Sector Management*, 11(7), 611–621.

- Rutledge, P. E. (2020). Trump, COVID-19, and the War on Expertise. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 505-511. <https://doi.org/10.1177/0275074020941683>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Kulich, C. (2010). Politics and the glass cliff: evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34(1), 56-64. <https://doi.org/10.1016/j.pwq.2009.01.541>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>
- Sjoberg, L. (2014). Feminism. In R. A. W. Rhodes, & P. Hart (Eds.), *The Oxford handbook of Political Leadership* (pp. 72-86). Oxford University Press.
- Smith, J., Abouzaid, L., Masuhara, J., Noormohamed, S., Remo, N., & Straatman, L. (2022). "I may be essential but someone has to look after my kids": Women physicians and COVID-19. *Canadian Journal of Public Health*, 113, 107-116. <https://doi.org/10.17269/s41997-021-00595-4>
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group and Organization Management*, 41(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>
- Sriharan, A., Ratnapalan, S., Tricco, A. C., Lupea, D., Ayala, A. P., Pang, H., & Lee, D. D. (2020). Occupational stress, burnout, and depression in women in healthcare during COVID-19 Pandemic: Rapid scoping review. *Frontiers in Global Women's Health*, 26(1), 596690. <https://doi.org/10.3389/fgwh.2020.596690>
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership and Organization Development Journal*, 26(7), 574-590. <https://doi.org/10.1108/01437730510624601>
- Van Wart, M., & Kapucu, N. (2011). Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA. *Public Management Review*, 13(4), 489-511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525034>
- Waylen, G. (2021). Gendering political leadership: Hypermasculine leadership and Covid-19. *Journal of European Public Policy*, 28(8), 1153-1173.
- Wenham, C., & Davies, S. (2021). WHO runs the world – (Not) girls: Gender neglect during global health emergencies. *International Feminist Journal of Politics*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/14616742.2021.1921601>
- Wittenberg-Cox, A. (2020, April 13). What do countries with the best coronavirus responses have in common? Women leaders. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/aviwahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/#3cec5c413dec>
- World Bank Group. (2018). *Women, Business and the Law 2018*. https://nacoesunidas.org/wpcontent/uploads/2018/05/Relat%C3%B3rio_Banco_Mundial.pdf
- World Health Organization. (2019). *Delivered by women, led by men: A gender and equity analysis of the global health and social workforce*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/311322>
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48. <https://doi.org/10.1080/135943299398429>
- Zhang, Z., Jia, M., & Gu, L. (2012). Transformational leadership in crisis situations: Evidence from the people's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4085-4109. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639027>

Recebido: 27/06/2022
1ª revisão: 24/10/2022
2ª revisão: 16/01/2023
Aceite final: 02/03/2023



© O(s) autor(es), 2023. Acesso aberto. Este artigo está distribuído nos termos da Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite o uso, distribuição e reprodução sem restrições em qualquer meio, desde que você dê crédito apropriado ao(s) autor(es) original(ais) e à fonte, fornecer um link para a licença Creative Commons e indicar se as alterações foram feitas.