



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JORGIANA GOMES ARRUDA

LUMA LARYSSA DE OLIVEIRA

**DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE MICROCRÉDITO DE FORTALEZA-CE**

FORTALEZA

2021

JORGIANA GOMES ARRUDA

LUMA LARYSSA DE OLIVEIRA

DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE MICROCRÉDITO EM FORTALEZA-CE

Artigo TCC apresentado ao Curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para qualificação do Grau de Bacharel, sob a orientação da Prof.^a Cristiane Madeiro Araújo de Souza.

FORTALEZA

2021

DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE MICROCRÉDITO EM FORTALEZA-CE

Artigo TCC apresentado no dia de de 2021,
como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel
em Administração do Centro Universitário Fametro –
Unifametro – tendo sido aprovado pela banca
examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Cristiane Madeiro Araújo de Souza
Orientador – Centro Universitário Unifametro

Prof^a. Rosângela Andrade Pessoa
Membro - Centro Universitário Unifametro

Prof^a. Thaís Vieira Nogueira Feitosa
Membro - Centro Universitário Unifametro

DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MICROCRÉDITO EM FORTALEZA - CE

Jorgiana Gomes Arruda¹

Luma Laryssa de Oliveira²

Cristiane Madeiro A. de Souza³

RESUMO

As mulheres têm se destacado cada vez mais na gestão, mesmo com as dificuldades que enfrentaram até chegar onde estão, a presença feminina em cargos de liderança nas empresas de pequeno, médio e grande porte tem aumentado consideravelmente. O objetivo do presente artigo é identificar os principais desafios enfrentados pelas gestoras de liderança de uma organização de microcrédito. O presente trabalho é de natureza exploratório-descritiva, foram entrevistadas quatro gestoras que atuam na liderança de seus departamentos. Na análise de resultados foi observado que elas se empenham para desenvolver os seus vários papéis como mulher, esposa, mãe e líder. Além disso, as lideranças femininas são mais persuasivas, organizadas, empáticas e conseguem criar uma relação interpessoal com a equipe. Percebe-se que é necessário quebrar os paradigmas referente a desigualdade de gênero e reconhecer o valor das mulheres no desenvolvimento da sociedade.

Palavras-chave: Desigualdade de gênero. Liderança. Liderança feminina. Mulheres na gestão.

1. INTRODUÇÃO

Até o século XIX, o papel da mulher era voltado para o lar, cuidar dos filhos, do marido e dos afazeres domésticos. Assim, não cabia a elas o direito de trabalhar fora, e nem participar das decisões sociais. Com o passar do tempo, as mulheres vêm conquistando seu lugar na sociedade, assumindo lideranças desde o lar ao ambiente de trabalho (SILVA, 2017).

¹ Aluna do Curso de Administração do Centro Universitário Fametro-Unifametro

² Aluna do Curso de Administração do Centro Universitário Fametro-Unifametro

³ Professora Orientadora do Curso de Administração do Centro Universitário Fametro-Unifametro

As mulheres vêm ganhando destaque nas organizações, e de acordo com um levantamento feito em 2019 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Brasil se encontra na 25^o posição dos países com mulheres em cargos de liderança com 39,4%, mostrando que ainda está bem abaixo do ideal.

Percebe-se cada vez mais a presença feminina em todos os tipos de organizações, com isso as mulheres estão se capacitando para competir contra a desigualdade em relação ao sexo masculino (SCHNEIDER E SANTOS, 2018).

Segundo Nascimento (2018), a mulher continua exercendo todas as tarefas domésticas, porém, assume o mercado de trabalho, faz a diferença e toma decisões importantes, colaborando consideravelmente para os melhores resultados dentro das organizações. Atualmente, é muito comum encontrar mulheres que assumem os desafios do mercado de trabalho, que antes eram realizados pelos homens, e agora são realizadas também por elas e com grande êxito.

Conforme Schneider e Santos (2018), o grande desafio para as mulheres dessa geração é tentar conciliar as duas jornadas. Elas têm variadas funções, pois em casa precisam conciliar seu tempo com as atividades domésticas, além do papel de esposa e de mãe e, no trabalho, produzem com excelência e qualidade.

A mulher executa um papel essencial em qualquer ambiente, seja organizacional ou não, pois no mundo globalizado e ativo ela consegue se adequar rapidamente às mudanças e realizar várias atividades ao mesmo tempo, sendo atenta e detalhista (NASCIMENTO, 2018).

Isso demonstra que, por mais que as mulheres continuem buscando seu espaço, há uma desigualdade histórica que está longe de desaparecer, tanto quanto se trata da diferença salarial, quanto do assédio que pode ocorrer no ambiente de trabalho, além da dupla jornada entre casa e carreira (SILVA, 2017).

Foi observado que na empresa de microcrédito as gestoras lideram equipes onde as mulheres representam a maioria, enquanto os gestores lideram equipes com mais homens, isso se dar ao fator da insubordinação e desobediência em relação a sua equipe de trabalho. Por mais que a organização trabalhe com a inclusão social, ainda existem casos de recriminação com a gestão feminina.

Diante desse contexto, surge como problema de pesquisa: Quais os principais desafios enfrentados pelas mulheres em uma empresa no ramo de microcrédito em Fortaleza?

Para responder à pergunta, tem-se como objetivo geral: analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres em uma empresa de microcrédito. E como objetivo específico: identificar os principais desafios enfrentados pelas gestoras de liderança de uma organização de microcrédito.

A justificativa se dá pela importância em analisar os desafios das mulheres nas organizações, seja em cargos de liderança ou mais básicos, tornando-se de fundamental importância a necessidade do assunto para o contexto atual.

Para a construção desse estudo de caso foi-se aplicado como metodologia a pesquisa qualitativa que permite observar as dificuldades das mulheres na gestão. A pesquisa será realizada com quatro (4) gestoras de uma empresa de microcrédito em Fortaleza - CE, a qual será feita uma entrevista através do *Google Meet* com aplicação de um questionário de perguntas elaboradas pelas autoras.

Já o referencial teórico compreenderá dos seguintes tópicos: conceitos e tipos de liderança, características da liderança feminina e histórico de desigualdade de gênero nos cargos de liderança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem como objetivo orientar sobre os principais desafios das mulheres como gestoras. Para isso, está subdividido em três temas, sendo eles: Liderança – Conceitos e Tipos; Principais Características da Liderança Feminina; Histórico de Desigualdade de Gênero nos Cargos de Liderança.

2.1 LIDERANÇA

Bergamini (2009), explana que liderança é um assunto observado desde a época de Platão, mas só se tornou tema de pesquisa científica a partir dos anos 1930, que foi quando se iniciou seus estudos e teorias.

De acordo com Fonseca (2013), há diversas teorias e definições a respeito de liderança, pois liderar é a habilidade de influenciar pessoas para conquistar os objetivos e, realizar seus ideais e interesses como líder; não é conseguir resultados por meio das pessoas, mas com a ajuda das pessoas, alcançando todos os propósitos em comuns que satisfaçam a organização, os líderes e a equipe.

As mulheres ocupam somente 16,9% dos cargos de liderança em todo o mundo, conforme um estudo Global da Deloitte em 2018, a referida pesquisa foi

realizada com a participação de 8 mil empresas e realizada com 66 países, incluindo o Brasil, que ocupa a 31ª posição.

Deste modo, pode-se afirmar que liderar é o processo de formação e supervisão pelos líderes daquilo que os outros se encarregam de fazer. Pelos estudos realizados, pode-se deduzir que o conceito de liderar é muito diferente do que se imagina e este foi desenvolvido pelos autores.

Goleman (2015), identifica 6 (seis) tipos de estilos de liderança, são eles:

Quadro 1: Quadro Seis Estilos de Liderança

Visionário (Autoritário)	Estimula as pessoas a seguir os sonhos compartilhados, é apropriado quando precisa de uma mudança ou de uma visão clara;
Coaching	Une o desejo da pessoa às metas da equipe, fazendo com que haja uma maior contribuição para a equipe;
Afiliativo	Valoriza mais os indivíduos e suas emoções do que as tarefas e os objetivos, fortalece as relações entre a equipe e conquista a fidelidade extrema;
Democrático	Permite que a equipe tenha influência nas decisões relacionadas às metas e nas suas próprias tarefas, sendo mais objetivos no que podem realizar;
Marcador de ritmo	Pode ser mal executado, pois estabelece metas desafiadoras, busca os melhores resultados em menos tempo e espera o mesmo dos membros da equipe. Quando o indivíduo não se ajusta, é substituído por outro que se ajuste;
Autoritário (Coercitivo)	É apropriado quando há uma crise e se busca a recuperação da empresa de imediato, pois seu estilo é de decisões duras e claras, que podem ter um efeito prejudicial no emocional da equipe.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021 Extraído do livro “Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso”, de Daniel Goleman.

Chiavenato (2010), afirma que na liderança autocrática o poder é centralizado no líder, sem nenhuma participação da equipe nas tomadas de decisões, ele quem determina as tarefas do grupo e quem vai executá-las. Identifica-se como dominador e é específico nos elogios e nas críticas aos integrantes de sua equipe.

O autor também define que na liderança liberal o líder não dá ordens, não orienta a equipe e não estabelece objetivos. As tarefas são definidas pelos liderados, e o líder tem o mínimo de participação possível. No entanto, na liderança democrática, o autor explica que, também chamada de liderança participativa ou consultiva, nesse estilo de liderança o foco são as pessoas. A equipe é direcionada pelo líder na realização das tarefas e também faz parte das tomadas de decisões e pode dar sugestões.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2010, p.122).

Assim, conclui-se que a partir dos estilos de liderança adotados, a equipe conseguirá contribuir para o alcance de objetivos mais rápidos ou até mesmo atrasar a conquista de metas. Alguns estilos de liderança, quando aplicados, acabam desenvolvendo um maior desempenho por parte dos colaboradores.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA

Segunda Donna (2013), é notável que mulheres que assumem algum papel de autoridade façam isso ainda jovens. Não é incomum casos de executivas com grandes carreiras que não precisaram passar muitos anos em funções intermédias antes de chegar à ascensão.

Podemos reacender a revolução interiorizando a revolução. A mudança para um mundo mais igualitário vai se dar nas pessoas, uma a uma. A meta maior da verdadeira igualdade fica mais próxima cada vez que uma mulher faz acontecer. (SANDBERG, 2013 p. 24).

As mulheres investem intensamente na sua própria educação e no seu preparo para entrar no mundo dos negócios que, além de ser competitivo ao extremo, é voltado para ter homens no poder, precisando assim, que elas proveem sua competência à frente deles (NASCIMENTO, 2018).

O gênero também é um diferencial considerado pelas empresas, por exemplo, as mulheres são mais sensíveis e sociáveis devido à vivência com o engajamento social e com os afazeres domésticos, enquanto os homens possuem uma visão mais objetiva e racional do trabalho (FIALHO *et.al*,2017).

As lideranças femininas são mais persuasivas e conseguem criar uma relação interpessoal com a equipe. Além disso, possuem a capacidade de ser multitarefas, conseguindo conciliar as atividades que lhe são impostas. São mais organizadas e também mais assertivas, mais dispostas a se arriscar do que os líderes masculinos (NASCIMENTO, 2018).

Uma das características específicas da mulher é a preocupação com os demais. Isso é algo favorável a elas, por estarem em um local onde a valorização da equipe e do desenvolvimento humano tem mais reconhecimento e importância do que outros recursos. E a liderança feminina tem mais preocupação seja com colaboradores, fornecedores e clientes (METZ, 2010).

Há muitas mulheres que lutam ativamente contra o preconceito existente, buscando, assim, demonstrar para a sociedade de modo geral que as atividades a priori exclusivas para homens podem ser executadas com a mesma competência pelas mulheres, e que não é o gênero que define a capacidade técnica do indivíduo (QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2013).

A mulher moderna investe em sua carreira, muitas delas adiam o que antes era o convencional, serem mães, ou muitas vezes, acumulam essas funções, trabalham e ainda são mães e responsáveis pelo lar. Essa capacidade da mulher é vista pelas organizações como a capacidade de multiprocessamento de informações e de situações que ajudam a possuir uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade (FLEURY, 2013).

Diante disso, observa-se que na gestão feminina predomina mais o emocional, elas são mais empáticas, metódicas e comprometidas com seus afazeres. A criatividade também é um ponto forte, pois possuem a capacidade de achar soluções incomuns para sair de situações difíceis, estimulando a equipe a pensar além (LIMA, 2021).

2.3 HISTÓRICO DE DESIGUALDADE DE GÊNERO NOS CARGOS DE LIDERANÇA

Nas lutas passadas, as reivindicações eram por melhores condições de trabalho, pois as circunstâncias eram insalubres e perigosas, o que gerava frequentes protestos. Com isso, a mulher fez da liderança o seu veículo, visando mostrar efetivamente a sua capacidade de assumir altos cargos (COELHO, 2014).

Diante disso, a inclusão das mulheres se deu por conta de três aspectos em diferentes circunstâncias: o grau de conhecimento que as mulheres vem adquirindo, a queda na taxa de fecundidade e o crescimento do número de famílias lideradas por mulheres (KANAN, 2010).

Segundo Fialho *et. al* (2017), em todas as sociedades modernas há um equilíbrio entre homens e mulheres, tanto em sua diferença quanto em sua semelhança. Porém, é possível dizer que o papel feminino na sociedade ainda é menos reconhecido do que o masculino, por exemplo. Esse problema parece, inclusive, estar relacionado à imagem desse papel e o valor que a sociedade atribui aos mesmos.

Rodrigues e Silva ressalta que:

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos (2015, p. 4).

Para Teixeira (2012), a presença feminina no ambiente organizacional comprova que elas têm a mesma disponibilidade dos homens para se dedicar ao trabalho.

Com o passar dos anos, o estereótipo feminino teve uma enorme mudança e as mulheres começaram a se envolver e ocupar o mundo corporativo e provaram que são tão capacitadas e eficientes quanto os homens para se colocar em posições elevadas dentro das empresas. Portanto, as mulheres estão se realçando gradativamente mais em cargos que tradicionalmente, são considerados para o homem, como a engenharia, procuradoria, advocacia e magistratura (SALVAGNI E CANABARRO, 2015).

O que se busca apresentar é que independente do gênero, todos dispõem de características particulares que trazem vantagens tanto para as equipes de trabalho como para as organizações. Isso quer dizer que essas diferenças são argumentações utilizadas pelo mercado de trabalho como pretexto pela falta de representação feminina nos cargos de alto nível (SALVAGNI E CANABARRO, 2015).

Conclui-se que as mulheres precisam aproveitar as chances que aparecem e procurar se desenvolver e se qualificar, pois assim estarão preparadas para os cargos de gestão. Os desafios presentes ainda são diversos, e é fundamental persistência e muita paciência para alcançá-los.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa e bibliográfica, que segundo Pizzani *et. al* (2012, p.54) “é um trabalho investigativo minucioso em busca do conhecimento e base fundamental para o todo de uma

pesquisa”. Assim, atrai a atenção dos pesquisadores a respeito do conceito de liderança e a atuação do público feminino em cargos de governança.

Para o desenvolvimento deste estudo foi adotada como base uma pesquisa de natureza qualitativa, que possibilita a compreensão do fenômeno social em sua complexidade, ou seja, afasta-se o mínimo possível do cenário no qual esse fenômeno acontece (GODOI E BALSINI, 2010).

Por meio de uma entrevista estruturada, onde se dá início com questões características, seguindo assim a orientação dos seus ideais, analisando mais profundamente a entrevistada. Essa é uma técnica simples de coleta de dados que ocorrem em metodologias qualitativas, que podem ser apresentadas de forma individual ou em grupo. (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Quanto à coleta de dados, foi feita em uma empresa de microcrédito em Fortaleza - CE, fundada em 1993, em todos os estados do Nordeste e nos nortes de Minas Gerais e Espírito Santo, e o setor entrevistado foi o de Desenvolvimento Humano e Departamento de Pessoal. As entrevistas foram feitas no mês de novembro de 2021, através do *Google Meet*, onde foram entrevistadas quatro (4) gestoras escolhidas aleatoriamente, cujos nomes foram alterados por motivo sigiloso, com perguntas relacionadas à gestão e à liderança. A entrevista teve como objetivo identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres em uma empresa de microcrédito.

Quadro 02: Questões da entrevista para o alcance do objetivo específico

OBJETIVO GERAL:	Quais os principais desafios enfrentados pelas mulheres em uma empresa no ramo de microcrédito em Fortaleza – CE?
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	QUESTÕES
Identificar os desafios das mulheres em cargos de liderança.	Há quanto tempo você atua como gestora, tendo pessoas sob sua supervisão?
	Quais foram os principais desafios para chegar no cargo de liderança?
	Como você descreve o exercício da liderança feminina na área na qual está inserida?
	Quais características ajudam uma mulher a exercer a sua liderança?

	Qual a sua opinião com relação as empresas que ainda resistem na escolha da contratação de uma mulher para liderar?
	Você tem filhos? Quais as maiores dificuldades de conciliar a vida pessoal e o trabalho?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

O quadro 2 apresenta o resumo dos objetivos de pesquisa e suas respectivas perguntas.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este tópico apresenta os dados que foram coletados, através da realização de entrevistas com as quatro gestoras, as quais duas trabalham há mais de 10 anos na empresa; uma há mais 5 anos, e a outra há 3 anos. O perfil das entrevistadas no Quadro 03.

Quadro 03: Perfil das profissionais entrevistadas:

Entrevistada	Idade	Estado Civil	Formação	Cargo
E1	45	Divorciada	Administração e Psicologia	Gerente de Desenvolvimento Humano
E2	31	Solteira	Ciências Contábeis	Coordenadora de Departamento Pessoal
E3	37	Casada	Ciências Contábeis	Coordenadora de Regional
E4	31	Solteira	Administração	Coordenadora de Regional

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021

4.1 Vida profissional na liderança

As entrevistadas tiveram um discurso comum referente ao tempo de gestão, pois começaram a exercer o cargo de liderança muito cedo, relatando terem passado por todos os cargos até chegar ao cargo de liderança, como pode se verificar na fala das entrevistadas E1 e E2:

“Iniciei minha vida profissional em outra empresa, lá entrei como estagiária, passei para assistente e me tornei coordenadora de RH em 2002, comecei

a ter minha primeira equipe. Na empresa seguinte já virei gestora, ou seja, são 19 anos” (E1).

“Na parte de gestão eu atuo a um ano como coordenadora. Como analista também era uma forma de supervisionar o trabalho dos outros colegas. É importante salientar que, anteriormente a esta empresa, já tinha trabalhado como coordenadora em outra empresa, totalizando 7 anos de liderança” (E2).

Isso reforça o que (Nascimento, 2018) mencionou, que as mulheres precisam investir profundamente na sua própria educação, pois as organizações são voltadas para ter homens como autoridade, tendo que provar sua capacidade diante deles.

4.2. Principais desafios para chegar ao cargo de liderança

Sobre os principais desafios para se chegar ao cargo de liderança, as entrevistadas relataram que um dos principais desafios é à tomada de decisão, pois quando se passa para um cargo de liderança, tem-se que está preparado para tomar decisões, e a todo momento você precisa-se tomar providências que podem ser boas ou ruins e saber lidar com as consequências. Além disso, o líder é muito solitário e com isso acaba tendo que tomar certas decisões sozinhas para contribuir com um melhor resultado para a equipe.

“O cargo de liderança, às vezes, é muito solitário. As pessoas não chegam muito próximo do líder, mas quando o líder tem uma sintonia com sua equipe tudo fica mais fácil porque você não tem um perfil autoritário. Assim, você conquista as pessoas, de certa forma. Com isso, as pessoas vão descobrindo o seu potencial e o seu ponto forte” (E4).

A entrevistada E1 comenta sobre sempre ter projetado em sua carreira exercer um cargo de liderança e o seu grande desafio.

“Tenho minha formação em psicologia e administração. Então no curso de administração sempre tive a visão de ter um dia o cargo de liderança. Tinha projetado em minha vida profissional exercer um cargo de liderança e o curso de psicologia me levou para o lado de pessoas, RH. Qual é o grande desafio de um cargo de liderança? É você acompanhar toda sua equipe e identificar o perfil de cada um, o potencial, a contribuição, o engajamento e a integração” (E1).

Com isso, uma das entrevistadas descreve também que é necessário ter o conhecimento técnico e prático e enfatiza sobre a segurança de exercer um cargo de liderança. Segundo a fala da entrevistada E3:

"Acho que quando a gente é convidada a exercer um cargo de liderança, a gente precisa estar segura, se eu tenho o conhecimento adequado, não só o conhecimento técnico, mas também em relação à gestão, não adianta eu saber a teoria e não conseguir fazer a gestão." (E3)

Essa afirmação vai ao encontro do que Fialho *et.al* (2017) explana que as mulheres são mais sensíveis e sociáveis e os homens possuem uma visão mais objetiva e racional do trabalho, assim, conseguem ter um maior comprometimento com a equipe.

As entrevistadas E2 e E4 também comentam sobre o olhar das pessoas em relação a elas terem iniciado muito cedo sua carreira como gestoras. Um olhar de recriminação, de comentários negativos, acerca da pouca idade ligando esse fator a pouco conhecimento. Infelizmente ainda é comum entre as mulheres esse preconceito. Com o estereótipo de que as mulheres são o sexo frágil, fazendo comentários pejorativos do tipo “Isso aí deve ter o dedo de alguém, o gestor superior a ela deve ser homem e deve estar interessado nela”. E esses comentários muitas vezes nos magoam nos entristece, além de dificultar nossa luta e conquista no mercado de trabalho para chegar ao cargo de liderança. Dessa forma, muitas mulheres indagam que seu papel é acabar com esse preconceito e mostrar que elas podem ser o quiserem.

4.3 Características da liderança feminina

Também foi apontado como dado de pesquisa as características que ajudam uma mulher a exercer uma liderança. Algo comum falado entre as entrevistadas E1 e E3 foi o fato de a mulher ser mais dócil, mais paciente, mais calma, mais compreensiva, de entender e compreender melhor o lado do outro, e o homem geralmente é mais duro e mais rígido. Essa afirmação corrobora com o estudo de (Lima, 2021) já citado anteriormente, que na gestão feminina predomina mais o emocional. Elas são mais empáticas, metódicas e comprometidas com seus afazeres.

“Nós mulheres possuímos muitas características que ajudam a liderar e criar um vínculo maior com a equipe. Nós temos mais flexibilidade para uma conversa, empatia e sensibilidade” (E1).

“Acho que a paciência, a mulher é mais paciente, ela tem um jeitinho de conseguir o que ela quer, de conversar, de entender, ela é mais humana e é mais compreensiva” (E3).

As gestoras foram incentivadas a comentar sobre a opinião com relação às empresas que ainda resistem na escolha da contratação de uma mulher para liderar.

Foi comentado sobre esse movimento está presente na cultura da empresa, e que esta precisa ter um modelo de gestão de pessoas humanizadas que trabalhe com a inclusão e a diversidade. Conforme a entrevistada (E4):

“Elas estão perdendo muito, porque as mulheres estão demais, estão aí empoderadas, principalmente essa nova geração. Eu sou dos anos 90.... Essas mais jovens, elas são totalmente diferentes.... Até costume dizer, o futuro do Brasil são os jovens”(E4).

4.4 Dificuldade para conciliar vida profissional e pessoal

No que concerne sobre as maiores dificuldades de conciliar a vida profissional e pessoal, foi apontado como um dos maiores desafios para a mulher que precisa se desdobrar para dar conta do trabalho, da casa, dos filhos e do marido. Além disso, é necessário administrar bem o seu tempo e organizar de maneira que consiga fazer da melhor forma possível suas atividades.

Além dos afazeres e do trabalho, a mulher que está no cargo de liderança precisa estar sempre atualizada, estudar, fazer cursos, se qualificar e estar apta a enfrentar o mercado de trabalho.

O homem em seu processo de formação tem mais facilidade em ter disponibilidade para estudar e escolher a profissão. A mulher, desde cedo, tem que conciliar essa formação com outros afazeres, como a formação de uma família e a criação dos filhos, etc. Então, ela tem que saber administrar muito bem isso.

A entrevistada E1 comentou:

“Tenho 2 filhos, um rapaz de 15 anos e uma menina de 12 anos. Os meus filhos já trabalham em uma igualdade de que homem e mulher tenham os mesmos direitos, dependendo do desempenho de cada um. Sou divorciada há 7 anos, então tenho um desafio muito grande na criação dos meus filhos, na responsabilidade do trabalho, por ter uma equipe muito grande na área do desenvolvimento humano. Eu tenho que olhar para meus filhos na questão da formação deles, nas questões domésticas, nas questões profissionais. Não é fácil, pois temos que ter uma boa administração e alguém que nos ajude; no meu caso minha irmã. É desafiador, por isso que a mulher, em alguns momentos, pode não ter a possibilidade que o homem tem porque ela foi criada para distribuir melhor seu tempo, deixar de lado alguma coisa e fazer outra. Hoje o mercado de trabalho exige que a mulher faça o papel de mãe, esposa e profissional. Muitos anos atrás a mulher tinha que escolher entre estar no lar ou ter um emprego, porque não conseguia conciliar. É desafiador, mas é possível. É uma rotina que os filhos vão entendendo” (E1).

Diante disso, a mulher e o homem no ambiente de trabalho, estando preparados em termos de conhecimento em sua área, tem a mesma condição de

assumir o mesmo cargo, seja ele de gerente, liderança, coordenador, presidência, seja de diretoria. Mas é preciso estar atento a isso e buscar se qualificar. Então temos que nos colocar nessa mesma condição para quando a oportunidade surgir possa mostrar para determinada empresa, setor ou pessoa que está fazendo a seleção que temos o mesmo grau de qualificação de um homem.

Também foi comentado por uma das entrevistadas, que é solteira e não tem filhos, que a rotina é mais tranquila. De acordo com ela (E4):

“Para mim é um pouco mais confortável. Não sou casada, não tenho filhos, mas eu fico vendo pelas nossas colegas de trabalho que são e têm uma casa para manter, no sentido de limpeza e tem um filho para cuidar... Então se desdobram”. (E4)

Como afirma (Schneider e Santos, 2018), o grande desafio que as mulheres têm é o de conciliar suas várias funções. No lar como mãe e esposa; no trabalho como profissional, com o comprometimento de realizar essas atividades com êxito.

Com as entrevistas realizadas, percebe-se que são grandes os desafios para se chegar ao cargo de liderança. E uma das maiores dificuldades apresentadas pelas entrevistadas é conciliar a vida pessoal e o trabalho. É renúncia, é organização, é foco, é muito estudo e são muitas decisões. Elas estão se destacando pelo seu comprometimento, carisma, empatia, flexibilidade, além de serem resolutivas em situações difíceis. Assim, a liderança feminina vem conquistando cada vez mais seu espaço em diferentes setores da sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as mulheres ocupam cargos importantes nas organizações, pois conquistaram seu espaço no mercado de trabalho. Elas atuam como líderes de departamentos, empreendedoras e sócias de grandes empresas, assumindo as mesmas funções que os homens.

Este estudo teve o intuito de analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres em uma empresa de microcrédito. Segundo a pesquisa realizada, percebe-se que as mulheres dispõem de muitas qualidades e características que são perceptíveis na liderança, o que as torna mais adaptáveis e de fácil diálogo com seus colaboradores, motivando a chegarem nos resultados satisfatórios, mantendo a equipe unida e confiante.

Além disso, também foi relatado neste estudo, o pensamento de que as mulheres só devem cuidar do lar, marido e dos filhos está extremamente ultrapassado. Hoje, ela está se impondo, em busca de melhoria e qualificação, mas também consegue se adequar entre o trabalho e a família.

Diante dos dados apresentados, verifica-se que a tomada de decisão, o conhecimento adequado, ter habilidades e competências são fundamentais para exercer a liderança. No entanto, como mulher, além de ter que saber lidar com a dupla jornada entre trabalho e lar, ela se depara com o estigma que a sociedade patriarcal lhe impõe e a discrimina dos cargos de liderança.

Outrossim, é importante destacar que as mulheres têm mostrado um perfil diferenciado de liderança nas organizações, visto que, elas são mais pacientes, preocupadas com sua equipe e comunicativas, possuem um perfil multitarefas, além de sempre estarem dispostas a desenvolver o seu trabalho com excelência e qualidade. Dessa maneira as organizações acabam vendo a gestão feminina de outra forma.

Afirma-se que os objetivos do presente trabalho foram alcançados, pois através das entrevistas obteve-se a oportunidade de conhecer e saber a rotina e os grandes desafios da liderança feminina. Entretanto, tivemos como uma limitação à pequena quantidade de gestoras, o que impossibilitou um resultado mais amplo. Sugere-se como pesquisas futuras identificar se houve evolução nas práticas de liderança e um acréscimo de mulheres em cargos de gestão.

REFERÊNCIAS

6 características que definem a liderança feminina. **Connect Americas**, 5 de jul. 2015. Disponível em: <https://connectamericas.com/pt/content/6-caracter%C3%ADsticas-que-definem-lideran%C3%A7a-feminina> Acesso em: 5 de out.2021

Características da liderança feminina: pesquisa revela o perfil das executivas brasileiras. **GHZ**, 01 março 2013. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/donna/moda/noticia/2013/03/caracteristicas-da-lideranca-feminina-pesquisa-revela-o-perfil-das-executivas-brasileiras-cjpln7gcy02k626cnibyn3s00.html#:~:text=As%20l%C3%ADderes%20femininas%20s%C3%A3o%20mais,habilidades%20de%20relacionamento%20mais%20fortes.>

Acesso em: 04 out 2021

CASTRO, A. Mulheres no conselho. **Deloitte**, 15 de dez. 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/mulheres-no-conselho.html>.

Acesso em: 5 de out.2021

CANABARRO, J. R.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2010.

COELHO, A. F. M. S. **Liderança Feminina: O impacto dos estereótipos de gênero no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo**. 2014. 98 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2014.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12^o ed. Porto Alegre. Editora: AMGH. 2016.

CRUZ, A. R. S.; RIBEIRO, M. L. Flores do sertão: perfilando professoras formadas pela escola normal de Feira de Santana de 1930 a 1949. **Revista HISTEDBR Online**, Campinas, SP, v. 9, n. 36,

FLEURY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. VEXECUTIVO, v. 12, n. 1, p. 46-49, janeiro/junho de 2013.

FONSECA, Lúcia H. O líder nas organizações e evolução da liderança feminina, 2013. **Revista Semana Acadêmica**. Disponível em. Acesso em: 28 set. 2021.
HERNANDEZ, C. O. Movimento de mulheres e políticas para agricultura familiar: políticas para mulheres rurais ou com perspectiva de gênero? **EMBRAPA**, 2007. Disponível em Acesso em 27 set. 2021.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

Jordânia lidera ranking de países com maior percentual de mulheres em cargos de chefia; Brasil é 25^o. G1, Rio de Janeiro, 09 de fev. 2021. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/google/amp/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/02/09/jordania-lidera-ranking-de-paises-com-maior-percentual-de-mulheres-em-cargos-de-chefia-brasil-e-25o.ghtml> Acesso em: 25 set. 2021.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho**. O&S; Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

METZ, E. S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora : revista de divulgação científica**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 169–178, 2015.

NASCIMENTO, M. A. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação** Aracaju. V. 4, N.2, p. 57-66, maio 2018.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. S.; LUZ, R. S. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. E-FACEQ: REVISTA DOS DISCENTES DA FACULDADE EÇA DE QUEIRÓS. [S. l.: s. n.], 2013.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. **Revista digital de Administração Faciplac**, 2015.

SANDBERG, S. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. Com Nell Scovell. Tradução Denise Bottman. São Paulo: Companhia das Letras**, 2013, 1ª edição.

SILVA, Fernanda B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Tese (Administração de Empresas) - Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Rio Grande do Sul, 2017.

TEIXEIRA, V. O fenômeno Teto de Vidro e a ocupação da mulher no mercado de trabalho. **Administradores.com**, 21 jan 2012. Disponível em:
<https://otimiza.pro/lideranca-feminina-nas-empresas/>
<https://administradores.com.br/artigos/o-fenomeno-teto-de-vidro-e-a-ocupacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 de set de 2021.

APÊNDICES - ENTREVISTA

ENTREVISTA – DESAFIOS DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA	
Esta entrevista tem como objetivo obter dados para a realização do trabalho de conclusão do curso, e identificar a percepção das gestoras acerca das dificuldades da liderança feminina.	
1	Há quanto tempo você atua como gestora, tendo pessoas sob sua supervisão?
2	Quais foram os principais desafios para chegar no cargo de liderança?
3	Como você descreve o exercício da liderança feminina na área na qual está inserida?
4	Quais características ajudam uma mulher a exercer a sua liderança?
5	Qual a sua opinião com relação as empresas que ainda resistem na escolha da contratação de uma mulher para liderar?
6	Você tem filhos? Quais as maiores dificuldades de conciliar a vida pessoal e o trabalho?