



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SHERLEM PIRES DA COSTA

**(DES)IGUALDADE DE GÊNERO: OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NO
IFPB- CAMPUS JOÃO PESSOA**

**João Pessoa
2025**

SHERLEM PIRES DA COSTA

**(DES)IGUALDADE DE GÊNERO: OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NO
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO**

apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador: Karoline Fernandes Siqueira Campos

**João Pessoa
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

C838d Costa, Sherlem Pires da.

(Des)igualdade de gênero : os desafios da liderança feminina no IFPB – *campus* João Pessoa / Sherlem Pires da Costa. - 2025.

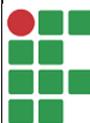
75 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Profª Karoline Fernandes Siqueira Campos.

1. Liderança feminina. 2. Igualdade de gênero. 3. Rede federal de ensino. I. Título.

CDU 005.322:316.46-055.2(043)



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 60/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 27 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

SHERLEM PIRES DA COSTA

Matrícula 20212460083

(DES)IGUALDADE DE GÊNERO: OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NO IFPB- CAMPUS JOÃO PESSOA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **27/08/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 27 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)

Orientador(a)

Maria da Conceição Monteiro (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Dayse Ayres Mendes do Nascimento (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Karoline Fernandes Siqueira Campos**, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC1 - CCSBA-JP, em 27/08/2025 20:49:51.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 27/08/2025 20:50:57.
- **Dayse Ayres Mendes do Nascimento**, CHEFE DE DEPARTAMENTO - CD3 - DGDP-JP, em 28/08/2025 11:56:20.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 752239
Verificador: 38e15e134b
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

“Guarda-me como à menina dos teus olhos”
Salmos 17:8

RESUMO

Buscando compreender o cenário da igualdade de gênero em uma instituição de ensino da rede federal, esta pesquisa tem como objetivo identificar os desafios enfrentados pela liderança feminina no IFPB – Campus João Pessoa. Para isso, foram observadas situações como preconceitos, obstáculos diários e práticas institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero. A metodologia adotada foi de abordagem qualitativa, por meio da aplicação de um questionário eletrônico elaborado no Google Forms, composto por 34 perguntas, entre abertas e fechadas. A amostra selecionada incluiu todas as servidoras do Campus João Pessoa. O total de servidoras foi de 252, sendo 73 respostas por conveniência e acessibilidade. A escolha da amostra deu-se, considerando as limitações da pesquisadora. Os envios foram realizados a cada três dias, sendo as participantes que já haviam respondido excluídas das remessas subsequentes. A coleta de dados ocorreu entre os dias 10 de junho e 22 de julho de 2025. A escolha desse método justificou-se pelas limitações de tempo da pesquisadora. Os dados foram analisados através dos gráficos gerados pelo próprio formulário eletrônico e pelo google planilhas, e também foi feita uma análise de conteúdo. A análise dos resultados permitiu identificar diversos desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança, entre eles, a dificuldade de serem ouvidas e respeitadas, bem como o questionamento constante de sua capacidade e autoridade. Liderar homens se mostrou um desafio adicional, já que, segundo os relatos, há resistência por parte deles em aceitar a subordinação a uma mulher. Além disso, foi observado que, em situações de conflito, a postura masculina tende a se basear mais na hostilidade do que no diálogo. Diante desses comportamentos, as líderes relataram adotar diferentes estratégias, alternando entre o diálogo e a firmeza, de acordo com a natureza do problema enfrentado. No que diz respeito às práticas institucionais voltadas à igualdade de gênero, foram mencionadas oportunidades para mulheres ocuparem cargos de gestão, bem como a existência de canais específicos para o enfrentamento da violência contra a mulher.

Palavras-chave: Liderança feminina; Igualdade de gênero; Rede Federal de Ensino

ABSTRACT

Seeking to understand the gender equality landscape at a federal educational institution, this research aims to identify the challenges faced by female leadership at IFPB – João Pessoa Campus. To this end, situations such as prejudice, daily obstacles, and institutional practices aimed at promoting gender equality were observed. The methodology adopted was a qualitative approach, through the administration of an electronic questionnaire developed in Google Forms, consisting of 34 open-ended and closed-ended questions. The selected sample included all female employees at the João Pessoa Campus. The total of 252 civil servants responded, with 73 responding for convenience and accessibility. The sample selection was based on the researcher's limitations. Surveys were sent every three days, with participants who had already responded excluded from subsequent surveys. Data collection took place between June 10th and July 22nd, 2025. This method was chosen due to the researcher's time constraints. Data were analyzed using graphs generated by the electronic form itself and google sheets, and a content analysis was also performed. Analysis of the results revealed several challenges faced by women in leadership positions, including the difficulty of being heard and respected, as well as the constant questioning of their ability and authority. Leading men proved to be an additional challenge, as, according to reports, there is resistance on their part to accepting subordination to a woman. Furthermore, it was observed that, in conflict situations, men's posture tends to be based more on hostility than dialogue. Faced with these behaviors, leaders reported adopting different strategies, alternating between dialogue and firmness, depending on the nature of the problem they faced. Regarding institutional practices aimed at gender equality, opportunities for women to hold management positions were mentioned, as well as the existence of specific channels for addressing violence against women.

Keywords: Female leadership; Gender equality; Federal Education Network

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Qual a sua idade?.....	23
GRÁFICO 2 - Qual o seu estado civil?.....	24
GRÁFICO 3 - Possui filhos? Quantos?.....	25
GRÁFICO 4 - Você tem graduação?.....	25
GRÁFICO 5 - Tem Pós Graduação?.....	26
GRÁFICO 6 - Quanto tempo você é Servidora Pública Federal?.....	28
GRÁFICO 7 - Há quanto tempo você trabalha no Campus João Pessoa?.....	28
GRÁFICO 8 - Você já ocupou algum cargo de gestão no Campus João Pessoa?.....	29
GRÁFICO 9 - Você já ocupou algum cargo de gestão na sua vida profissional?.....	30
GRÁFICO 10 - Você acredita que sua idade interferiu na sua indicação para ocupar essa função?.....	33
GRÁFICO 11 - Você está satisfeita com sua ocupação?.....	34
GRÁFICO 12 - Por sua formação e experiência, acredita que já deveria ter assumido funções de chefia no Campus?.....	35
GRÁFICO 13 - No seu local de trabalho você se sente pressionada em se manter sempre bem arrumada (inclusive, maquiada ou de salto)?.....	36
GRÁFICO 14 - Você percebeu algum tipo de preconceito ou retaliação por ser mulher em cargo de gestão?.....	37
GRÁFICO 15 - Você considera que o órgão em que atua, tem boas práticas contra a desigualdade de gênero?.....	40
GRÁFICO 16 - Já recebeu alguma capacitação para exercer cargos de liderança?.....	43
GRÁFICO 17 - Já perdeu alguma oportunidade de função por ser mulher?.....	45
GRÁFICO 18 - Já liderou homens?.....	46
GRÁFICO 19 - Você conhece se tem algum instrumento legal na instituição que trate sobre a paridade de gênero e que obrigue ter um mínimo de mulheres em cargos de gestão?.....	54

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - A experiência em cargos de gestão contribuiu para aceitar novos cargos de gestão? Se não, quais os motivos?.....	31
QUADRO 2 - Tipos de preconceitos ou retaliações percebidos em seus cargos de gestão.....	38
QUADRO 3 - Quais seriam as práticas contra a desigualdade de gênero do órgão de atuação?....	41
QUADRO 4 - Experiência em liderar homens.....	46
QUADRO 5 - Se já liderou, quais foram os desafios enfrentados na sua liderança e quais foram suas ações diante deles?.....	50
QUADRO 6 - Mesmo que nunca tenha assumido um cargo de gestão - liderança feminina. Quais os pontos positivos de ocupar um cargo de liderança?.....	54
QUADRO 7 - Mesmo que nunca tenha assumido um cargo de gestão - liderança feminina. Quais os pontos negativos de ocupar um cargo de liderança?.....	59
QUADRO 8 - Fique a vontade para comentar alguma dificuldade/barreira, desafio ou situação vivenciada, que foi imposta por você ser uma mulher, em seu ambiente de trabalho.....	64
QUADRO 9 - Espaço reservado para comentários sobre o tema que não foram contemplados nas questões anteriores.....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral:.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos:.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 IGUALDADE DE GÊNERO COM ÊNFASE NO IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA.....	14
2.2 MERCADO DE TRABALHO FEMININO.....	16
2.3 ETARISMO PARA ELAS.....	18
2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL EM PELE FEMININA.....	19
3. METODOLOGIA.....	21
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....	23
4.2 PERFIL PROFISSIONAL.....	27
4.3 AMBIENTE PROFISSIONAL.....	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE.....	72

1. INTRODUÇÃO

Um dos primeiros passos na busca contra sua invisibilidade social, foi quando as mulheres decidiram lutar pela sua inclusão no direito ao voto, que foi reconhecido em 1932 e incorporado na constituição de 1934, mas ainda era considerado facultativo, e só em 1965, que se tornou obrigatório e sendo considerado equiparado ao voto dos homens. Com isso, a mulher era tratada como um objeto, onde sua participação social era submissa aos privilégios dos homens, que era favorecido apenas por ser homem. Tratando-se de uma prática de violência naturalizada e normalizada.

Sobre esse tipo de violência, o filósofo Pierre Bourdieu (1989) afirma:

“vi na dominação masculina, e no modo como é imposta e vivenciada, o exemplo por excelência desta submissão paradoxal, resultante daquilo que eu chamo de violência simbólica, violência suave, insensível, invisível a suas próprias vítimas, que se exerce essencialmente pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento, ou, mais precisamente, do desconhecimento, do reconhecimento ou, em última instância, do sentimento”.

Mesmo hoje estando no século XXI, a era da informação, época com vários avanços tecnológicos, onde utiliza-se a inteligência artificial como ferramenta para auxiliar a melhoria social, quando se compara máquina - homem, aparentemente o avanço só foi esse, porque em relação ao ser humano, parece que não evoluiu como deveria, pelo menos, na forma de pensar, já que ainda vivemos com resquícios de uma sociedade patriarcal, onde ainda existe uma luta pela igualdade dos direitos entre os gêneros, principalmente, em relação às mulheres.

Mesmo o gênero feminino sendo predominante na população do país, ainda são consideradas minorias sociais, ou seja, que precisam buscar apoio para que seus direitos sejam respeitados na sociedade, direitos esses que teoricamente são conhecidos, mas não são efetivados. Ao longo dos tempos, elas vêm conhecendo seus direitos, ocupando seus espaços e reconhecendo que o lugar dela, é onde ela quiser. Mas, é necessário apoio assertivo para esse público, e é de suma importância que esse apoio venha principalmente do Estado para que essa igualdade saia da teoria e vire realidade.

O gênero feminino vem lutando para conquistar a equiparação salarial e o acesso a posições hierárquicas mais elevadas, com o objetivo de eliminar pensamentos discriminatórios e, principalmente, romper com práticas que invisibilizam seus direitos — ou seja, superar resquícios negativos herdados do passado.

Apesar dos avanços obtidos ao longo dos anos, ainda são escassas as oportunidades destinadas às mulheres. Persistem dificuldades em sua inserção no mercado de trabalho, bem como a limitada oferta de iniciativas que promovam seu desenvolvimento profissional. Esses fatores evidenciam que o pensamento arcaico ainda presente no ambiente laboral carece de uma reformulação profunda e coerente com os princípios da igualdade de gênero.

Na Administração Pública, os desafios enfrentados pelas mulheres persistem, sobretudo por se tratar de um ambiente historicamente resistente a mudanças. Quando essas transformações ocorrem, costumam acontecer de forma lenta e gradual. A luta feminina por reconhecimento e por seu espaço continua, especialmente no que diz respeito à validação de seu potencial. Mesmo se esforçando constantemente para demonstrar sua competência, as oportunidades nem sempre surgem como deveriam, o que torna ainda mais evidente o chamado “teto de vidro”.

Além disso, soma-se a esse cenário os chamados “dilemas da beleza”, frequentemente associados ao envelhecimento, que impõem à mulher a necessidade constante de manter uma aparência impecável — fator que torna ainda mais desafiador o exercício da liderança feminina.

Para ingressar na Administração Pública, é necessário cumprir uma série de exigências, entre elas ser aprovada em concurso público e, posteriormente, nomeada. No entanto, mesmo após superar essa etapa, muitas mulheres ainda enfrentam dúvidas quanto à sua capacidade, revelando que nem mesmo nas instituições administrativas elas estão livres da pressão imposta socialmente ao seu gênero.

A pesquisa em questão tem como situação problema: Quais são os desafios da liderança feminina dentro da Rede Federal de Ensino do IFPB - Campus João Pessoa?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral:

Analisar os desafios enfrentados pela liderança feminina no IFPB – Campus João Pessoa.

1.1.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar situações de preconceito enfrentadas por mulheres em posições de liderança no IFPB – Campus João Pessoa;
2. Compreender as atitudes e comportamentos adotados por lideranças femininas diante de situações que envolvam a violação de seus direitos;
3. Investigar a existência de práticas organizacionais voltadas à promoção da igualdade de gênero no ambiente institucional.

Dessa forma, esta pesquisa busca contribuir com mais conhecimento e visibilidade ao tema. O foco central é compreender os desafios enfrentados pela liderança feminina na Administração Pública. Essa ênfase se justifica pelo fato de que a promoção da educação contra pensamentos arcaicos e a redução das desigualdades de gênero devem começar nos próprios ambientes de trabalho onde o Estado está representado — ou seja, o exemplo deve partir de quem organiza a “casa”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, serão apresentados os conceitos que fundamentam teoricamente esta pesquisa, possibilitando a análise e interpretação dos dados. O objetivo é compreender a realidade do cenário feminino em sua trajetória profissional, com foco na Rede Federal de Ensino, especificamente no IFPB – Campus João Pessoa.

2.1 IGUALDADE DE GÊNERO COM ÊNFASE NO IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA

O recorte da igualdade de gênero voltado ao público feminino se justifica também pela cultura brasileira, que, de certa forma, perpetuou desigualdades entre os gêneros, afetando principalmente as mulheres, situação que ainda persiste nos dias atuais. Somos socialmente condicionados a acreditar que as atividades domésticas são exclusivas das mulheres e que os cuidados com os filhos devem ser majoritariamente assumidos por elas. Esse é um pensamento equivocado, e é justamente por isso que muitas mulheres enfrentam sobrecarga ao acumularem as tarefas que lhes foram “designadas” socialmente.

Os dados de Studart (2022) alerta que o Brasil ocupa o 93º lugar no ranking global de igualdade de gênero (em um universo de 156 países que participaram do estudo) e que o salário de uma mulher cai 7% para cada novo filho, enquanto para os homens há um aumento de 10%, agravado pelo fato de que, durante a pandemia do novo coronavírus, o risco de demissão foi 1,8 maior para as trabalhadoras do sexo feminino. Dados comprovam que há um peso maior para as mulheres quando se trata do crescimento da família, isso implica dizer que é como se elas estivessem sendo “penalizadas” pelo seu papel de mãe, e que os homens são beneficiados, já que não correm tanto risco de demissão.

Mulheres assumem mais de 76% do trabalho não remunerado – como cuidar dos filhos, da casa e da família. E esse trabalho consome, em média, 4 horas e 25 minutos do seu dia (Trabalho..., 2020). Esse trabalho invisível, constante e não remunerado de gerenciar, planejar e executar tarefas, na maior parte dos casos, recai sobre a mulher e se transforma numa imensa carga mental. (Goldenberg, 2023). Isso pode ser “justificado” pelo paradigma arcaico da sociedade, onde a mulher é responsável por todas as atividades domésticas e cuidados com seus filhos.

Essas atividades que são “titularizadas” para as mulheres fazem com que elas tenham mais dificuldades de alcançar seus objetivos, seja eles de ascensão profissional, busca por especialização acadêmica, aprender um novo idioma ou até mesmo praticar um esporte. É como se no olhar da sociedade, a mulher já tivesse nascido com a obrigação de cuidar de um filho sozinha, e o pai só fosse necessário para um suporte financeiro. E que as atividades do lar foram feitas exclusivamente para elas executarem, e que o homem não pode fazer porque isso é “coisa de mulher”, isso tudo acaba agredindo o psicológico e bem estar delas.

Vale salientar que esse trabalho invisível foi tema no Enem de 2023: “Desafios para o enfrentamento da invisibilidade do trabalho de cuidado realizado pela mulher no Brasil”. Frisando assim, a importância da discussão dessa problemática que tanto prejudica esse público, principalmente, pela não valorização desses cuidados, que também podem estar atrelados a não remuneração dessas atividades.

“De acordo com Proni (2018), a desigualdade de gênero se expressa no salário médio contratual. A diferença entre a remuneração recebida pelos homens e a recebida pelas mulheres diminuiu levemente na década passada: em dezembro de 2003, o salário médio das mulheres correspondia a 80,3% do salário médio dos homens, enquanto em dezembro de 2009 essa proporção correspondia a 83,3%. No final de 2015, as mulheres ganhavam, em média, 16,1% menos do que os homens (R\$ 2.292,70 contra R\$ 2.734,00). Frise-se, contudo, que o diferencial era ainda mais elevado nos estabelecimentos industriais (onde as mulheres ocupavam 30,6% dos postos de trabalho): elas recebiam apenas 66,1% da remuneração média dos homens em 2015”.

Diante de tudo que foi exposto, ficou claro a justificativa da implementação prática da igualdade na sociedade para as mulheres, sendo sim, uma forma muito justa para que elas possam serem vistas como um ser humano que precisa de oportunidades como os demais, além disso, oportunidades abertas pelo Estado, reforça a ideia de que precisa-se rever como os demais as enxergam e as tratam em seu meio. É importante destacar que o programa “Mulheres Mil” é um grande passo para diminuir a diferença dos degraus de desigualdade sofridos pelo gênero feminino, já que busca promover a inclusão social de mulheres em vulnerabilidade social, oferecendo qualificações, mas, ainda falta muito para que a realidade seja de acordo com a teoria da igualdade empregada, principalmente, para elas.

2.2 MERCADO DE TRABALHO FEMININO

A realidade do mercado de trabalho para as profissionais brasileiras se mostra bem discriminatória, em alguns momentos, nem elas percebem ou entendem que estão sofrendo discriminação, simplesmente pelo fato de que esse tipo de situação é passada de uma forma maquiada, ou seja, é passada como algo bem normal de acontecer, e em outras ocasiões, elas podem até ficarem contrangidas em não responder o questionamento, com receio punitivo decorrente da ação imposta.

Assim, situações constrangedoras envolvendo essas profissionais não é algo tão difícil de encontrar, a exemplo disso, uma profissional fez o relato em uma plataforma social (que tem o foco em negócios e emprego) obtendo 3,9 mil comentários, e foi noticiado pelo portal de notícias do g1, relatando que sofreu discriminação em um processo seletivo, segundo ela, o recrutador atrasou três horas para começar a entrevista e, quando ela disse que não poderia participar no novo horário, a questionou sobre "a rotina de tantos compromissos de um desempregado" e disse ser "sempre difícil contratar quem tem filhos" essa conversa foi registrada pelo whatsapp.

Ainda segundo a profissional, o recrutador entrou em contato no dia anterior da entrevista e marcou uma conversa on-line sem passar detalhes da vaga. Depois, além de não comparecer no horário agendado, ele se recusou a remarcar a entrevista. Ela também relatou que em conversas com suas amigas, elas informaram que também já sofreram discriminação em processo seletivo, em específico sobre questionamentos envolvendo filhos, além das amigas, na publicação houve comentários com outros exemplos sofridos por outras candidatas.

Ainda falando sobre esse relato, uma reflexão questionadora muito relevante da ótica realista da igualdade de gênero atual, que ela fez, com a seguinte fala: "precisamos de um amparo maior para exercer essa maternidade com mais tranquilidade. Ter liberdade para trabalhar sem ser questionada se temos filhos, com quem deixamos. Essas perguntas são frequentes nas entrevistas para mulheres, mas não são perguntadas para homens". Esses tipos de situações evidenciam que ainda há muito caminho para percorrer, e que esse público ainda sofre na contemporaneidade.

Diante do que foi relatado pela profissional, seria de grande importância a efetividade do Projeto de Lei N° 2968, de 06 de junho de 2023 que “Dispõe sobre a proibição de

perguntas referentes à existência de filhos, convicção religiosa, origem, orientação sexual, ou de natureza familiar em formulário, questionário, entrevista de emprego e demais processos seletivos” evitando questionamentos que não abrangem a experiência profissional de uma candidata.

Apesar do avanço significativo da participação das mulheres no mercado de trabalho, ainda há muito trabalho pela frente. No Brasil, um em cada cinco executivos, uma é mulher. Quando falamos de mulheres negras, as barreiras são ainda maiores: há apenas uma a cada 25 executivos (Instituto Ethos, 2016). Portanto, mesmo com os avanços das mulheres em conseguir ascensão profissional, ainda continua desproporcional em relação aos homens principalmente, em cargos com maiores níveis hierárquicos.

Ainda de acordo com o Instituto Ethos (2016), outro aspecto que chama atenção nos resultados desta edição da pesquisa, como já ocorrera nas anteriores: um afunilamento hierárquico no corpo de funcionários, com menor inclusão de mulheres à medida que aumentam as atribuições de comando. Esses dados podem ser pertinentes para que haja o distanciamento da presença do público feminino nos cargos com maior hierarquia, reforçando a ideologia presente no “teto de vidro”.

Para a mulher que volta da licença-maternidade, os desafios são tantos que cerca de 50% delas saem do emprego, de forma voluntária ou não, após um ano e meio do retorno, segundo dados publicados pela Fundação Getúlio Vargas (Machado; Pinho Neto, 2016). Isso porque elas têm grande dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional, pois são sobrecarregadas. Nem sempre é possível negociar horários flexíveis com o chefe, na maioria das vezes não recebem o apoio para seguirem seu plano de carreira e ainda precisam cuidar dos filhos e da casa (Goldenberg, 2023, p. 74).

Goldenberg (2023, p. 74) afirma:

“Os moldes tradicionais do mercado de trabalho são um empecilho para mulheres conquistarem uma carreira de sucesso. O que foi ignorado por muito tempo é que as mulheres são essenciais para a evolução, crescimento e inovação dentro das empresas. A perda não é somente profissional, mas também da empresa, que perde um potencial. E agora é necessário realizar um trabalho árduo de reconstrução de padrões e visões para que o mercado seja mais justo para mulheres”.

Dessa forma, o papel do poder público, na participação pelo equilíbrio na temática em questão, se torna essencial, tendo em vista, que estamos falando de uma minoria social que sofre pela crueldade das barreiras impostas por uma sociedade patriarcal, onde ser mulher pode se tornar algo ruim, e, além disso, o famoso “teto de vidro” vem como forte ferramenta para dificultar ainda mais a vida profissional do público feminino no meio social. Perante a lei, todos são iguais independente da sua natureza, e, segundo Thomas Marshall a cidadania está associada à conquista de direitos. Diante disso, elas só estariam na busca para exercer seu papel de cidadã como a Constituição Federal prevê.

2.3 ETARISMO PARA ELAS

O etarismo é mais uma ferramenta do preconceito, uma prática à discriminação com base na idade, no qual, o gênero feminino é o mais afetado por esse tipo de discriminação. Diante de tantas cobranças feitas às mulheres, ainda recai sobre ela o “peso” do envelhecimento, pelo fato de que a sociedade pressiona por uma padrão de beleza questionável, geralmente, sempre precisam estar elegantes, maquiadas, com salto, e com “padrão corporal” magro, para que o seu envelhecimento não seja perceptível. Esse tipo de cobrança não é feita para os homens, dificilmente/nunca, se cobra para que eles pareçam mais jovens, pelo contrário, o envelhecimento deles é até positivo, transformando isso em mais um privilégio para o gênero masculino.

A feminização do envelhecimento é um processo complexo e multifacetado, que vai além dos aspectos quantitativos de um maior número de idosas do que idosos, pois elas enfrentam maiores dificuldades durante a inserção, manutenção e progressão de suas carreiras, devido ao preconceito de gênero e idade (Cepellos, 2021). Em poucas palavras, é como se as mulheres não tivessem nem o direito de envelhecer em paz.

Segundo Felix (2016, p. 254), o emprego formal para as mulheres cai já a partir dos 25 anos. Depois dos 55 anos, esta taxa estaciona em menos de 20% das trabalhadoras; de 45 a 49 anos, somente 28% delas trabalham; e depois dos 60 anos, menos de 10% empregam-se em regime de CLT. Mesmo as estatísticas sendo evidenciadas parece que a tão sonhada igualdade de gênero continua bem distante do mundo real.

Segundo Cepellos (2022, p. 171), os dados revelaram que o corpo é central na experiência da mulher executiva em processo de envelhecimento, pois traz diversos desafios, como a convivência com os efeitos da menopausa, das mudanças no metabolismo (peso, lentidão, cansaço etc.), das doenças e das questões relacionadas à aparência. Todos esses fatores estão associados a uma experiência que, em grande parte, é vivenciada de forma desagradável, na medida em que as entrevistadas entendem que o corpo está em processo de decadência em função da idade. Nota-se, ainda, o esforço em gerenciar esse corpo que necessita de cuidados constantes e estar conforme a sociedade espera, especialmente quando se leva em consideração o ambiente organizacional, em que se valoriza o corpo jovem.

Cepellos (2022) ainda afirma:

“o corpo da mulher executiva em processo de envelhecimento é vivenciado a partir de uma pressão social, um controle sobre sua forma, tamanho e aparência. É um corpo para agradar aos outros e que deve estar conforme a organização espera: jovial e, de preferência, magro”.

Dessa forma, enquanto a mulher for vista/imposta como um objeto, onde simplesmente, elas não têm direito nem de serem reais, vai ser difícil a balança da igualdade de gênero ficar calibrada. Parece que muita gente na sociedade passou muito tempo assistindo o desenho da Barbie, e estão querendo reproduzir o fictício na realidade, só esqueceram que no desenho também tem o “Ken” que também é perfeitozinho, mas não se vê essa replicação no gênero masculino, porque não há cobrança para serem perfeitos fisicamente.

2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL EM PELE FEMININA

A Administração Pública é uma ferramenta de gestão do Estado/Governo, responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos públicos em prol do interesse coletivo. Ela pode ser representada por órgãos, agentes e entidades administrativas. Para trabalhar em um órgão público e se tornar um agente/servidor é um caminho desafiador, pois é necessário se inscrever em um concurso público, passar na prova e ser nomeado, ou seja, são várias etapas que vai dos estudos até a nomeação, e isso não acontece da noite para o dia, requer muito esforço e determinação do candidato.

Além dos desafios citados para conseguir trabalhar dentro da Administração Pública Federal, também tem os desafios enfrentados pelas mulheres, infelizmente a desigualdade de gênero ainda prevalece se ramificando. Segundo o relatório de fiscalização do TCU feito em março de 2025, mesmo com o percentual de servidoras tendo aumentado entre 2008 e 2024, a ocupação feminina em cargos de alta liderança caiu de 44,2% para 41,5% com uma presença menor em cargos de natureza especial. Os números evidenciam que a desigualdade de gênero existe e que precisa ser combatida de forma assertiva.

Segundo o Ministro Aroldo Cedraz (2025):

“As principais constatações deste trabalho esclarecem que há esforços pontuais e avanços ainda incipientes na institucionalização de práticas voltadas a incentivar e promover a participação feminina nos cargos de alta liderança da administração pública federal, que continua marcadamente desigual em termos de ocupação, se comparado à proporção de homens. Isso reforça a existência de barreiras invisíveis, mas reais, que impedem a ascensão de mulheres a posições de liderança e decisão, apesar de suas qualificações e competências”

Diante disso, é necessário identificar essas barreiras que vem prejudicando as mulheres em sua ascensão profissional, inibindo todos esforços, qualificações, competências e conquistas femininas alcançadas até hoje, porque quando uma mulher deixa de subir de nível em seu trabalho por conta do seu gênero, isso mostra que o país não está avançando, não adianta avançar com tecnologia, se os seres humanos não evoluíram.

Teoricamente uma mulher trabalhando dentro da Administração Pública Federal não deveria ser desafiador ser líder ou estar liderando, já que os órgãos públicos são representados pelo Estado/Governo e são os representados que fazem as regras acontecerem para a “casa” permanecer organizada, ou seja, deveria ser o exemplo, porque é difícil educar sem ser um exemplo a ser seguido, não dá para ter um país igualitário se os órgãos que lhe representa não elimina a prática da desigualdade de gênero.

3. METODOLOGIA

O presente estudo, quanto à sua natureza, configura-se como uma pesquisa aplicada. De acordo com Thiollent (2009), esse tipo de pesquisa concentra-se nos problemas concretos enfrentados por instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Seu objetivo é elaborar diagnósticos, identificar questões relevantes e buscar soluções práticas. Trata-se, portanto, de uma pesquisa orientada por demandas específicas formuladas por "clientes, atores sociais ou instituições".

A abordagem adotada nesta pesquisa é qualitativa, uma vez que busca compreender os desafios enfrentados pela liderança feminina do IFPB – Campus João Pessoa. Segundo Tuzzo e Braga (2016), a pesquisa qualitativa é especialmente apropriada para investigações que envolvem a análise de significados, percepções e experiências, permitindo uma compreensão mais profunda das dinâmicas sociais envolvidas.

[...] enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigorosamente estruturada, permitindo que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques, sugere que a pesquisa qualitativa oferece ao pesquisador um vasto campo de possibilidades investigativas que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance (TUZZO; BRAGA, 2016, p.142).

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. Segundo Gil (2002, p. 41), pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses, utilizando, para isso, técnicas como levantamento bibliográfico e entrevistas. Ainda conforme Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno de forma sistemática.

Em relação aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo. De acordo com Gil (2017), esse tipo de investigação é fundamental para uma melhor compreensão dos fenômenos estudados, pois permite uma aproximação mais direta do pesquisador com a realidade observada.

A amostra foi composta por servidoras do Instituto Federal da Paraíba – Campus João Pessoa, tanto aquelas que exercem funções de liderança quanto as que não ocupam cargos de liderança. O total de servidoras foi de 252, sendo 73 respostas por conveniência e acessibilidade. A escolha da amostra deu-se, considerando as limitações da pesquisadora.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms, composto por 34 questões, entre abertas e fechadas, abordando temáticas relacionadas à liderança, expectativas, desafios e experiências. O questionário pôde ser respondido remotamente e foi encaminhado às participantes por e-mail e WhatsApp. Os envios foram realizados a cada três dias, sendo as participantes que já haviam respondido excluídas das remessas subsequentes. A coleta de dados ocorreu entre os dias 10 de junho e 22 de julho de 2025. A escolha desse método justificou-se pelas limitações de tempo da pesquisadora. Os dados foram analisados através dos gráficos gerados pelo próprio formulário eletrônico e pelo google planilhas, e também foi feita uma análise de conteúdo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o propósito de alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de campo, a qual, segundo Gil (2017), é fundamental para a melhor compreensão de fenômenos, permitindo ao pesquisador uma aproximação mais direta com a realidade investigada.

As perguntas foram cuidadosamente elaboradas com o intuito de atender aos objetivos do estudo e facilitar a compreensão das respostas. Para isso, foram utilizadas questões abertas e fechadas, além da inclusão de um espaço destinado a comentários livres, permitindo às participantes expressarem percepções que não foram contempladas pelas perguntas estruturadas.

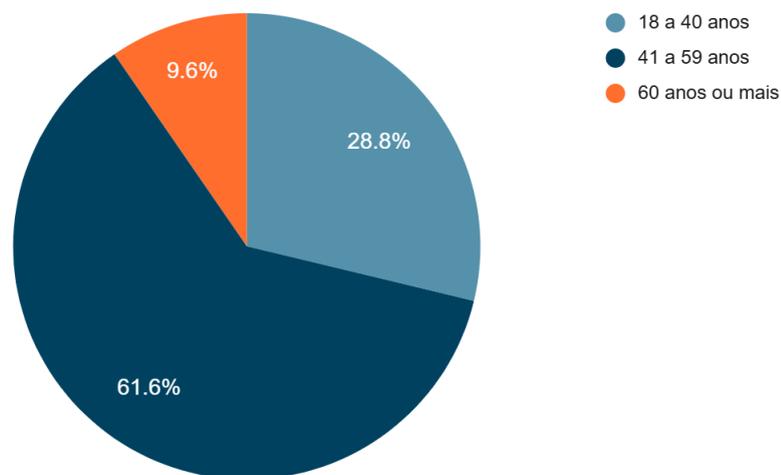
Este capítulo está organizado em três categorias analíticas: **Perfil Sociodemográfico**, **Perfil Profissional** e **Ambiente Profissional**.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Este tópico contempla informações sobre o perfil sociodemográfico das 73 respondentes: Idade; Estado Civil; Existência ou não de filhos; Grau de instrução.

Gráfico 1 - Qual a sua idade?

1. Qual a sua idade?



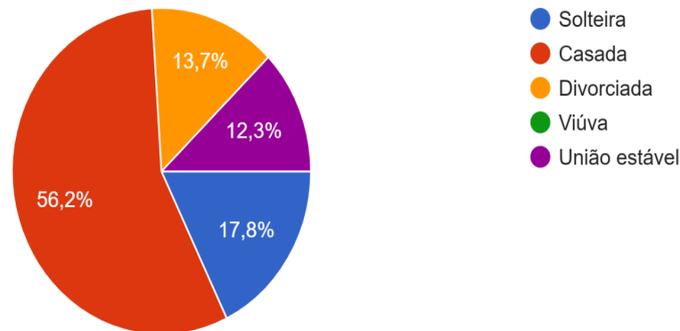
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

No que diz respeito à faixa etária das participantes, 21 mulheres (28,8%) têm entre 29 e 40 anos; 45 respondentes (61,6%) estão na faixa de 41 a 59 anos; e 7 participantes (9,6%) possuem 60 anos ou mais. Os dados indicam uma predominância de um público mais maduro, o que pode refletir uma maior experiência profissional e vivência institucional no contexto do serviço público.

Gráfico 2 - Qual o seu estado civil?

2. Qual o seu estado civil?

73 respostas



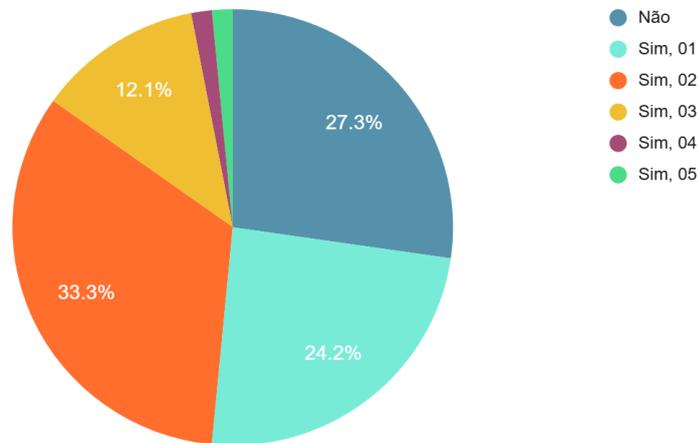
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Sobre o Estado Civil, 13 informaram que eram solteiras (17,6%), 36 responderam que eram casadas (56,2%), 9 disseram que eram divorciadas (13,7%), 8 mulheres em união estável (12,3%). Os resultados mostram que a maioria são casadas ou em união estável, o que pode deduzir-se que elas possuem um lar para administrar, participando ou não das atividades domésticas.

Uma grande barreira individual, difícil de transpor enfrentada pela maioria das mulheres para o alcance de cargos de alta gestão nas organizações, é conciliar o seu trabalho e as demandas da família e do lar. As mulheres enfrentam muito estresse devido às diversas tarefas com a família e a casa, que criam obstáculos à sua ascensão profissional. A questão social de que as tarefas domésticas são de encargo das mulheres tem mudado, mas ainda existe. Deste modo, chegar ao topo de uma carreira para as mulheres, traz um custo muito elevado na sua vida pessoal (DOLLIJA; COLLAKU, 2013).

Gráfico 3 - Possui filhos? Quantos?

3. Possui filhos? Quantos?



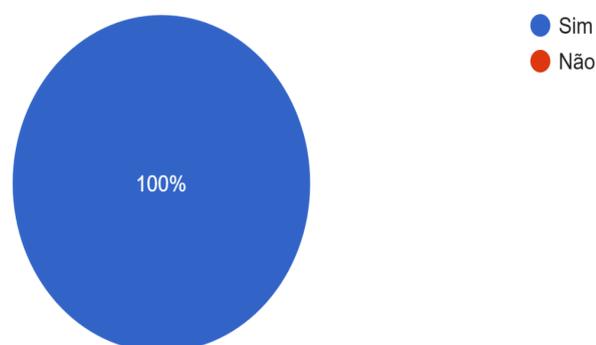
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Com relação a filhos e quantidade, 18 responderam que não tinham filhos (27,3%), 16 informaram que tinha 01 filho (24,2%), 22 disseram que tinha 02 filhos (33,3%), 8 falaram que tinha 03 filhos (12,1%), 01 informou que tinha 04 filhos (1,5%), 01 disse que tinha 05 filhos (1,5%). De acordo com os dados acima, 55 mulheres informaram que possuíam filhos (72,7%).

Gráfico 4 - Você tem graduação?

4. Você tem graduação?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação ao grau de instrução, todas as participantes informaram possuir graduação. Na questão 05, foi solicitado que indicassem o curso de formação, sendo mencionadas as seguintes áreas: Administração, Direito, Psicologia, Letras, Enfermagem, Arquitetura e Urbanismo, Serviço Social, Engenharia de Software, Economia, Educação Física, Ciências Contábeis, História, Arquivologia, Filosofia, Sociologia, Geografia, Biologia, Gestão Pública, Engenharia Elétrica, Matemática, Química, Pedagogia, Comunicação Social, Tecnologia em Gestão Pública, Secretariado Executivo, Ciências Jurídicas e Sociais, Ciência da Computação, Engenharia Cartográfica, Biblioteconomia, Engenharia Civil, Tecnologia em Geoprocessamento, Engenharia Mecânica, Turismo, Tecnologia em Construção, e Letras – Língua Portuguesa.

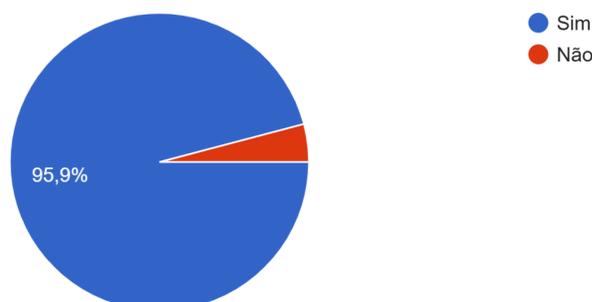
Além da diversidade de formações, observou-se que muitas respondentes possuem mais de uma graduação, o que evidencia um alto nível de qualificação. Destaca-se, ainda, a presença significativa de mulheres em cursos tradicionalmente associados ao público masculino, como Engenharia Civil, Engenharia Mecânica e Engenharia de Software. Isso revela não apenas a superação de barreiras históricas e culturais, mas também o avanço das mulheres em campos profissionais ainda marcados por estereótipos de gênero.

De acordo com Goldenberg (2023), é fundamental ampliar a presença feminina em áreas consideradas masculinas, especialmente em cargos de liderança e em posições estratégicas de tomada de decisão.

Gráfico 5 - Tem Pós Graduação?

6. Tem pós graduação?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

No que se refere ao grau de instrução, 70 participantes informaram possuir pós-graduação (95,6%), enquanto apenas 3 responderam que não possuíam esse nível de formação (4,4%). Na questão 07, foi solicitado que as respondentes especificassem o tipo de pós-graduação cursada, sendo as respostas distribuídas entre especialização, mestrado e doutorado.

Observou-se que algumas participantes possuem mais de uma pós-graduação e continuam investindo em sua formação acadêmica, estando atualmente matriculadas em cursos de mestrado ou doutorado. Esse dado evidencia o alto nível de qualificação entre as servidoras e demonstra o empenho contínuo das mulheres em buscar capacitação e crescimento profissional.

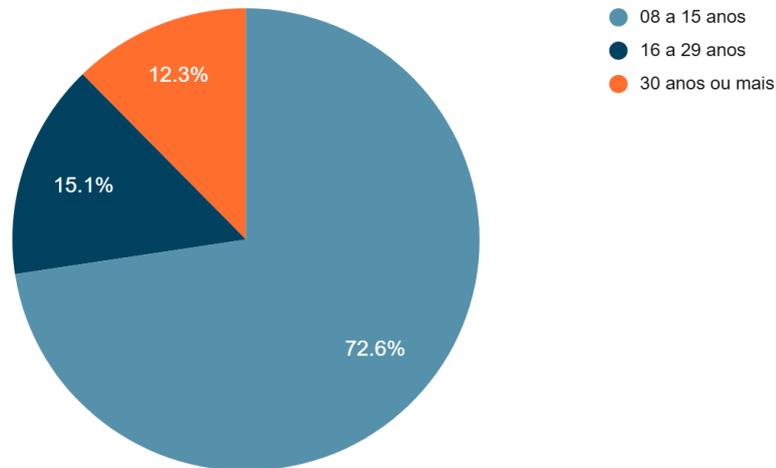
4.2 PERFIL PROFISSIONAL

Este tópico apresenta o perfil profissional das servidoras, abordando aspectos como o tempo de atuação no serviço público federal e no Campus João Pessoa, a experiência prévia em cargos de liderança, a influência dessa vivência na aceitação de novas funções de gestão, além da percepção sobre possíveis interferências do etarismo nas indicações para ocupações de destaque.

Observa-se que o papel das mulheres na sociedade tem se expandido significativamente, refletindo avanços importantes na busca por igualdade de oportunidades. Embora atuem lado a lado com os homens e apresentem resultados expressivos, seus esforços ainda não são reconhecidos de forma equivalente. Apesar do elevado grau de comprometimento demonstrado no exercício de suas funções, muitas mulheres enfrentam o chamado “teto de vidro” — barreiras invisíveis que dificultam o acesso a cargos de liderança e a conquista de reconhecimento e remuneração em condições de igualdade (DRAGIŠEVIĆ; MIHIĆ, 2020).

Gráfico 6 - Quanto tempo você é Servidora Pública Federal?

8. Quanto tempo você é Servidora Pública Federal?

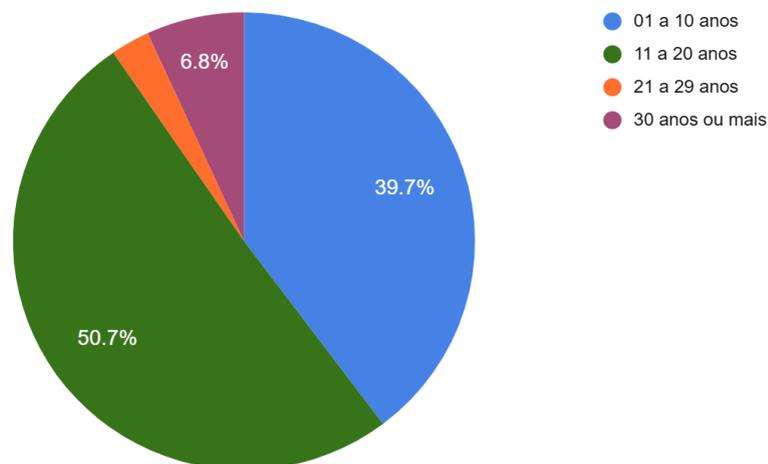


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quanto ao tempo de atuação como servidoras públicas federais, 53 participantes (72,6%) informaram estar no serviço público há entre 8 e 15 anos; 11 servidoras (15,1%) atuam há entre 16 e 29 anos; e 9 respondentes (12,3%) possuem 30 anos ou mais de serviço. Esses dados evidenciam que a maioria das participantes possui ampla experiência na administração pública, o que representa um importante ativo institucional para o Campus João Pessoa, dada a bagagem profissional acumulada ao longo dos anos.

Gráfico 7 - Há quanto tempo você trabalha no Campus João Pessoa?

9. Há quanto tempo você trabalha no Campus João Pessoa?



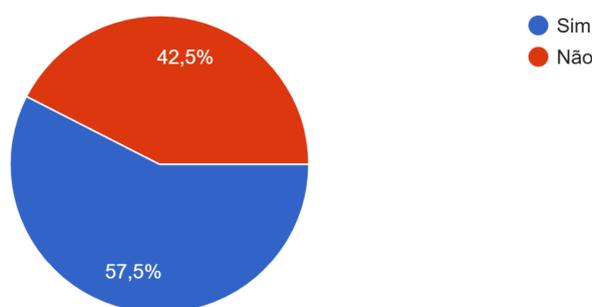
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação ao tempo de atuação no Campus João Pessoa, 29 servidoras (39,7%) informaram estar no campus há entre 1 e 10 anos; 37 (50,7%) atuam entre 11 e 20 anos; 2 (2,7%) estão entre 21 e 29 anos; e 5 servidoras (6,8%) possuem 30 anos ou mais de atuação. Esses dados indicam que a maioria das participantes possui uma trajetória consolidada na instituição, o que sugere um conhecimento aprofundado sobre a cultura organizacional do campus.

Gráfico 8 - Você já ocupou algum cargo de gestão no Campus João Pessoa?

10. Você já ocupou algum cargo de gestão no campus João Pessoa?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

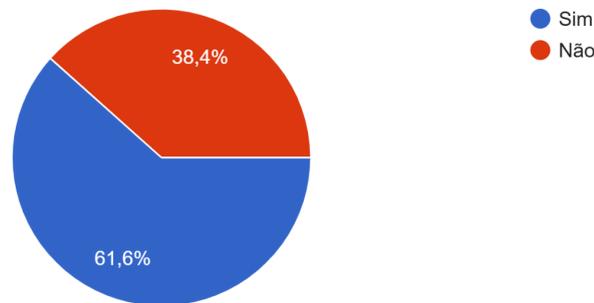
No que se refere à experiência em cargos de gestão no Campus João Pessoa, 42 servidoras (57,5%) informaram já ter ocupado alguma função de liderança, enquanto 31 (42,5%) responderam que nunca exerceram esse tipo de cargo.

Na 11ª questão, direcionada às participantes que afirmaram já ter atuado em cargos de gestão, foi solicitado que especificassem a função exercida. A maioria mencionou ter ocupado cargos de coordenação, enquanto 9 respondentes indicaram posições como chefia de departamento ou de unidade.

Gráfico 9 - Você já ocupou algum cargo de gestão na sua vida profissional?

12. Você já ocupou algum cargo de gestão na sua vida profissional?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quando questionadas sobre a ocupação de cargos de gestão ao longo da vida profissional, 45 mulheres (61,6%) responderam que sim, enquanto 28 (38,4%) informaram que nunca exerceram esse tipo de função. Ao comparar esses dados com os apresentados no Gráfico 8 — que trata especificamente da experiência em cargos de gestão no Campus João Pessoa — observa-se que apenas três mulheres já ocuparam cargos de gestão em outros contextos profissionais, mas ainda não tiveram essa oportunidade dentro da instituição.

Esse dado revela a importância de se observar o cenário interno da organização. Como destaca Goldenberg (2023), “olhar para o cenário interno é extremamente relevante para entender como as mulheres se movimentam dentro da organização e, a partir disso, desenhar estratégias para estimular esses talentos e transformá-las em líderes”. A partir dessa análise, torna-se evidente a necessidade de criar mecanismos que promovam maior valorização e aproveitamento do potencial de liderança já existente entre as servidoras.

Quadro 1 - A experiência em cargos de gestão contribuiu para aceitar novos cargos de gestão? Se não, quais os motivos?

“Sim”	“Sim, nos dá experiência e segurança no trato das dificuldades, nas resoluções de problemas, no atendimento das pessoas”	“Sim. a coordenação me deu visibilidade para ocupar outros cargos depois”	“Não. A cultura organizacional dificulta o exercício da gestão das pessoas da equipe”	“Sim. Depois da coordenação de curso me senti mais segura para enfrentar desafios maiores. Inclusive quero continuar crescendo na carreira no que se refere a ocupar cargos de gestão”
“Não. São muitas cobranças, muito mais trabalho e os poucos benefícios não compensam”	“Não me identifico como gestora”	“Não. É muito difícil liderar pessoas”	“Não, porque foi por pouco tempo”	“Não. A pouca flexibilidade de tempo para equilibrar o cuidado com os filhos me impediu de continuar”
“Não. Muito estressante”	“Não, pois era órgão público onde a gestão era política e depois mudei de órgão”	“Contribuiu para lidar com o público masculino”	“Sim. A experiência nos faz acreditar que é possível alcançar outros cargos”	“Não, muito estresse e sem qualidade de vida”
“Não. Falta de clareza sobre as atribuições do cargo; Falta de formação continuada”	“Sim, pois me possibilitaram ampliar minhas experiências, além de serem novos desafios”	“Sim. Conhecimento de processos; experiência em gestão de pessoas”	“Essa experiência foi excelente mas não tive oportunidade de ter outro cargo de gestão, nem tão pouco interesse”	“Sim. Gosto de aprender coisas novas e de desafios”
“O cargo de gestão como coordenadora de curso auxiliou na indicação para o atual cargo de coordenadora”	“Não. Muito complicado gerenciar pessoas”	“Sim, mas o momento pessoal que impossibilita esse aceite, em função do acúmulo de responsabilidades e a necessidade constante de viajar para ver a família”	“Não, porque acabava acumulando muitas funções”	“Não pois são funções diferentes”
“Não. Creio que não tenha relação com a nova	“Não. Motivos pessoais”	“Não. Quando cheguei ao Campus João Pessoa fui colocada no setor financeiro, cujo trabalho nada tem a ver com gestão de pessoas. Eu esperava que minha		

função”		experiência e competências fossem ser aproveitadas e eu fosse ficar lotada no departamento de gestão de pessoas do Campus João Pessoa, mas isso não aconteceu. A justificativa que me foi apresentada era a de o setor financeiro estava precisando muito de uma nova servidora devido à alta demanda, ou seja, minha competência e o fato de já ter ocupado cargo de gestão não significaram absolutamente nada para a instituição”
---------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Observa-se que as mulheres que responderam “sim” à pergunta sobre a contribuição da experiência anterior em cargos de liderança destacaram que essa vivência foi importante para expandir conhecimentos, fortalecer a autoconfiança e proporcionar maior segurança para assumir novos desafios. No entanto, apesar desses aspectos positivos, a maioria das participantes respondeu negativamente à pergunta.

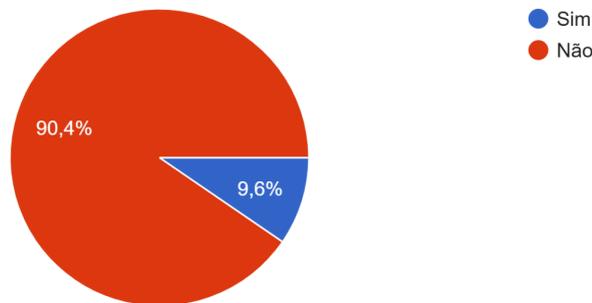
Entre aquelas que responderam “não”, os principais fatores apontados foram o estresse associado à função, o aumento das cobranças, a interferência na qualidade de vida, a falta de flexibilidade para conciliar os afazeres pessoais e profissionais, o acúmulo de responsabilidades e a percepção de que suas competências não foram aproveitadas de forma adequada. Nesse sentido, Goldenberg (2023) destaca a importância de se promover uma cultura organizacional inclusiva, que ofereça condições mais flexíveis e adequadas às necessidades das mulheres.

Além desses aspectos, os dados do Gráfico 16 revelam que mais de 70% das participantes não receberam capacitação para o exercício de cargos de liderança. Essa ausência de preparo formal representa mais um obstáculo à aceitação de novas responsabilidades, uma vez que as servidoras não dispõem sequer do suporte básico para atuar nessas funções. Conforme ressalta Goldenberg (2023), o desenvolvimento profissional das mulheres depende não apenas da oferta de treinamentos e formação técnica, mas também do estímulo às habilidades interpessoais e comportamentais essenciais para o exercício da liderança.

Gráfico 10 - Você acredita que sua idade interferiu na sua indicação para ocupar essa função?

15. Você acredita que sua idade interferiu na sua indicação para ocupar essa função?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quando questionadas sobre a possível interferência da idade na indicação para ocupar cargos de liderança, 66 mulheres (90,4%) responderam que não, enquanto 7 (9,6%) afirmaram que sim. As participantes que relataram ter vivenciado esse tipo de interferência estavam na faixa etária de 29 a 39 anos. Embora essa percepção tenha sido minoritária, evidencia-se que, mesmo entre mulheres jovens, a idade pode ser utilizada como um critério equivocado para medir a capacidade profissional.

Essa situação ilustra um paradoxo comum no ambiente de trabalho: mulheres mais jovens são, por vezes, vistas como inexperientes ou despreparadas, enquanto mulheres mais maduras enfrentam estigmas relacionados à perda de capacidade ou à dificuldade de adaptação. A idade, portanto, torna-se um fator de julgamento que indevidamente substitui avaliações baseadas em competências, experiências e habilidades reais.

Segundo Cepellos (2021), o processo de envelhecimento feminino apresenta barreiras significativas à progressão na carreira, especialmente para mulheres idosas. No entanto, ao se considerar apenas o recorte do público feminino da instituição pesquisada, não se observou um impacto expressivo do etarismo sobre esse grupo etário. Ainda assim, é importante ressaltar que a percepção subjetiva da idade como fator limitante, mesmo que minoritária, revela a necessidade de atenção contínua às práticas de valorização e inclusão etária nas organizações.

4.3 AMBIENTE PROFISSIONAL

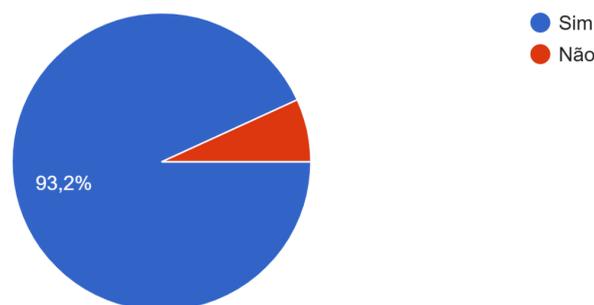
Este tópico contempla aspectos relacionados ao ambiente profissional das respondentes. Os principais pontos abordados incluem a satisfação com o cargo ocupado, a vivência e os desafios no exercício da liderança, percepções sobre as ações institucionais voltadas à promoção da igualdade de gênero, capacitação para exercer funções de liderança, experiências ao liderar equipes compostas por homens, bem como os aspectos positivos e negativos relacionados à ocupação de cargos de gestão.

Garantir às mulheres igualdade de acesso às estruturas de poder e aos processos de tomada de decisão é essencial para equilibrar as relações de poder entre homens e mulheres, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. Esse objetivo, amplamente defendido por organismos internacionais como o Conselho de Ministros da Igualdade de Gênero (CMIG) e a Agenda 2030 das Nações Unidas, visa assegurar que as mulheres tenham oportunidades reais de exercer influência e de participar de forma significativa em todas as esferas da vida pública e privada (BAUTISTA et al., 2021).

Gráfico 11 - Você está satisfeita com sua ocupação?

16. Você está satisfeita com sua ocupação?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

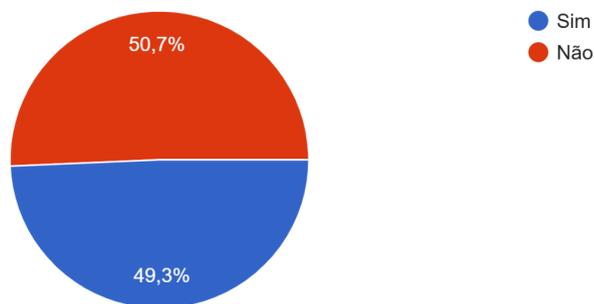
No que se refere à satisfação com a ocupação atual, a maioria das participantes indicou estar satisfeita, enquanto apenas 5 mulheres (6,8%) afirmaram não estar satisfeitas. Esses dados são bastante positivos, pois indicam que, em geral, as servidoras conseguem conciliar os interesses institucionais com suas expectativas e demandas pessoais no desempenho de suas funções. A satisfação demonstrada pode refletir não apenas um alinhamento com os

objetivos organizacionais, mas também um ambiente de trabalho relativamente favorável à valorização profissional.

Gráfico 12 - Por sua formação e experiência, acredita que já deveria ter assumido funções de chefia no Campus?

17. Por sua formação e experiência, acredita que já deveria ter assumido funções de chefia no campus?

73 respostas



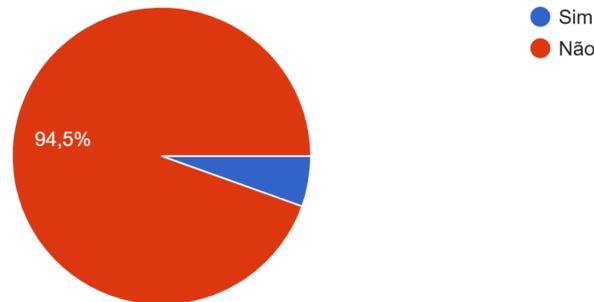
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quando questionadas se, com base em sua formação e experiência, acreditavam que deveriam ter assumido cargos de gestão no Campus João Pessoa, as respostas mostraram-se bastante equilibradas: um pouco mais da metade das participantes (50,7%) respondeu que sim, enquanto 49,3% afirmaram que não. Esse resultado indica uma divisão significativa de percepções, sugerindo que, embora muitas servidoras se reconheçam como aptas a exercer funções de liderança, outras possivelmente não se sentem preparadas, não se identificam com esse tipo de função ou percebem barreiras institucionais e culturais que dificultam o acesso a esses cargos.

Gráfico 13 - No seu local de trabalho você se sente pressionada em se manter sempre bem arrumada (inclusive, maquiada ou de salto)?

18. No seu local de trabalho você se sente pressionada em se manter sempre bem arrumada (inclusive, maquiada ou de salto)?

73 respostas



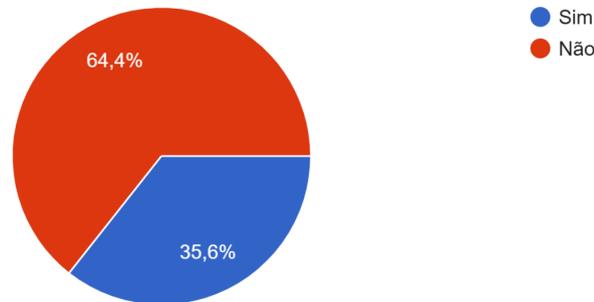
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação à pressão para se manterem sempre bem arrumadas no ambiente de trabalho — incluindo o uso de maquiagem ou salto alto — a maioria das respondentes afirmou que não se sentia pressionada nesse sentido. Esse dado é bastante positivo para a gestão do Campus, pois indica que o estilo pessoal e a liberdade de escolha das servidoras estão sendo respeitados. É importante destacar que a capacidade profissional não pode ser avaliada com base na aparência, como o uso de salto, maquiagem ou roupas específicas. Embora alguns cargos ou profissões possam exigir certos padrões estéticos, o único padrão verdadeiramente indispensável é o do respeito às individualidades e ao ambiente organizacional.

Gráfico 14 - Você percebeu algum tipo de preconceito ou retaliação por ser mulher em cargo de gestão?

19. Você percebeu algum tipo de preconceito ou retaliação por ser mulher em cargo de gestão?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação à percepção sobre a ocorrência de preconceito ou retaliação por serem mulheres em cargos de gestão, 47 respondentes (64,4%) afirmaram não ter sofrido esse tipo de tratamento, enquanto 26 (35,6%) relataram ter percebido preconceito ou retaliação. Ao cruzar esses dados com o Gráfico 9, que indica que 28 mulheres nunca ocuparam cargos de liderança, é possível inferir que, das 47 que responderam negativamente, apenas 19 tiveram efetivamente experiência em cargos de gestão, o que confere maior precisão à resposta.

Esses resultados evidenciam que ainda persistem visões arcaicas e preconceituosas no ambiente organizacional, reforçando a necessidade urgente de identificar e combater tais práticas desde seus primeiros sinais.

Nesse sentido, vale destacar o conceito de violência simbólica, apresentado por Pierre Bourdieu (1989), que se caracteriza por formas sutis e silenciosas de opressão, frequentemente imperceptíveis às próprias vítimas. Uma respondente ilustrou essa situação ao afirmar: “É sutil e silencioso o preconceito existente nos espaços de trabalho em que mulheres inteligentes atuam, mas ele se manifesta de várias maneiras.” Essa declaração reforça a possibilidade de que muitas mulheres não reconheçam de imediato as manifestações dessa violência simbólica no ambiente profissional.

Quadro 2 - Tipos de preconceitos ou retaliações percebidos em seus cargos de gestão

“Já trabalhei sem função, organizei o setor e quando apareceu uma função remunerada para a chefia do local que eu fazia sem deram para um homem”	“Preconceito em relação a competência. Mansplaining”	“É sutil e silenciosa o preconceito existente nos espaços de trabalho em que mulheres inteligentes atuam, mas existem de várias maneiras”	“Fui assediada por um pró reitor que também afirmou que tinha vantagens ao ocupar o cargo por “ser bonita” ”
“Sua fala muitas vezes, não é considerada”	“Desvalorização da função, falta de confiança, entre outros”	“Competência”	“Sim, perseguição”
“Já fui coagida com atitudes agressivas como bater em mesas, gritos, piadas misóginas e menção há um respeito aplicado não a mim mas a meu companheiro (na época também servidor). Como se o respeito a mim fosse uma consequência do respeito a ele. Tanto que senti uma diferença nítida de tratamento após a separação”	“Em cargo de gestão no setor público, não senti preconceito por ser mulher, mas em cargos de assistente na gestão privada, recebi muitas cantadas, piadinhas e sempre notei diferenças de tratamento. Os colegas de trabalho sempre invocam a beleza ou outros atributos femininos e não a inteligência ou competência das mulheres. Isso é muito constrangedor”	“Não fui ouvida por meus superiores, e o sistema em geral, é muito machista”	“Já recebi falas de homens com preconceito de idade e duvidando da minha capacidade”
“Pensam que se é mulher, tem que servir lanches”	“As pessoas esperam uma gestão de uma mulher no mesmo modelo de uma gestão dos homens. Há sempre uma comparação com gestões realizadas por homens”	“De os homens não aceitarem ser liderados por uma mulher, sempre questionando as tomadas de decisões”	“Confrontos com docentes (do sexo masculino); exclusão em atividades, enquanto grávida, quando professora”
“Já convoquei reuniões que foram esvaziadas pelos membros do sexo masculino. E já participei de reuniões onde senti que minha fala foi ignorada, por ser a única mulher presente”	“Sobreposição de fala masculina. Homens tendem a falar durante a exposição de um tema ou conversar em paralelo, demonstrando desinteresse ou negligência”	“Quando fui nomeada, fiz uma reunião e um professor demonstrou total falta de respeito, além de ter alterado o tom de voz, falou palavras desrespeitosas”	“Interferência na condução da nossa gestão”

“Sou uma mulher PCD, a discriminação é dupla, redobrada”	“Pressão em relação a tomada de decisões”	“Amenização da natureza do problema tratado”	“Assédio, não reconhece as competências, acha que sabe menos”
“Atualmente, sou diretamente responsável por infraestrutura e manutenção. Para algumas pessoas não é comum ver uma mulher nessa posição e não acreditam que eu entenda do que tô falando”	“Os estereótipos de gênero são bem pesados. As mulheres são rotuladas negativamente de autoritárias ou mesmo "loucas" quando estão sendo apenas assertivas e assumindo a postura de um homem padrão. Minhas colegas também costumam reclamar da dupla jornada, ou seja, o acúmulo de responsabilidades profissionais e domésticas, com pouca divisão de tarefas em casa sem que a instituição demonstre compreensão a respeito ou faça algo para amenizar esse aspecto. A Cultura organizacional privilegia comportamentos ou redes de contato masculinas, fazendo com que as mulheres que ocupam cargos de gestão, mesmo que altos, sintam-se e sejam de fato isoladas no processo de tomada de decisão ou sofram tentativas de boicote ao seu poder de fato. Por fim, sofrem mais assédio moral ou sexual e têm suas ideias ou competências frequentemente questionadas. Também noto que homens se sentem mais à vontade para fazer "brincadeiras" impróprias ou chacota de mulheres em cargo de gestão, o que frequentemente evidencia misoginia. No dia-a-dia os colegas do sexo masculino não aceitam os limites que as mulheres colocam e colocam um estigma negativo sobre a colega que não aceitou uma brincadeira imprópria”		

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Diante dos relatos, é possível identificar que muitas servidoras enfrentam a invisibilidade de sua voz, bem como constantes questionamentos sobre suas decisões e formas de gestão. Relatam ainda preconceitos relacionados à sua competência, incluindo comentários vinculados à idade. Além disso, mencionam a ocorrência de “brincadeiras” de cunho misógino e episódios de assédio moral perpetrados por superiores hierárquicos que parecem confundir liberdade de expressão com imunidade para atitudes desrespeitosas.

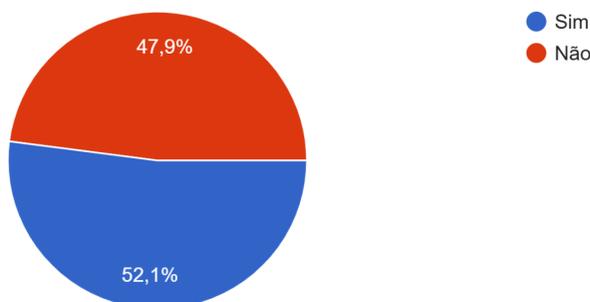
Esses relatos evidenciam uma busca contínua por respeito em suas funções de liderança, situação que torna difícil para essas mulheres reivindicar aquilo que lhes é de direito. Tais comportamentos podem estar interligados à resistência masculina à subordinação feminina, manifestando-se na tentativa de manter uma posição de superioridade.

Nesse contexto, Beauvoir (1970) aponta que o patriarcado não surgiu por acaso nem foi resultado de uma revolução violenta, mas sim decorrente de um privilégio biológico que permitiu aos homens se estabelecerem como soberanos e dominantes na sociedade.

Gráfico 15 - Você considera que o órgão em que atua, tem boas práticas contra a desigualdade de gênero?

21. Você considera que o órgão em que atua, tem boas práticas contra a desigualdade de gênero?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação à percepção sobre a existência de boas práticas para combater a desigualdade de gênero no órgão em que atuam, os resultados foram bastante equilibrados: 38 respondentes (52,1%) acreditam que sim, enquanto 35 (47,9%) consideram que não. Esses números são preocupantes, pois indicam que quase metade das servidoras não reconhece ações efetivas nessa área, o que sinaliza a necessidade urgente de a instituição implementar e tornar visíveis práticas reais de promoção da igualdade de gênero.

Essas iniciativas são fundamentais para corrigir os desequilíbrios ainda presentes, especialmente considerando que o órgão é uma representação do Estado, que deve cumprir seu papel constitucional de promover a equidade. Conforme destaca Caldas Saad de Oliveira (2025), “o papel do Estado no fomento à equidade de gênero é primordial, não só do ponto de vista da regulação e fiscalização, mas também enquanto importante agente e motor propulsor da economia, na condição de grande empregador e tomador de serviços.”

Quadro 3 - Quais seriam as práticas contra a desigualdade de gênero do órgão de atuação?

“Inserção e oportunidades iguais dos gêneros assumirem cargos”	“Temos grupos de combate e linhas de denúncia. Mas acredito que a educação de servidores, funcionários e estudantes ainda precisa ser muito fortalecida”	“Designação de mulheres para ocupar cargos de gestão”	“Aqui temos muitas mulheres em cargos de gestão, porém não há práticas específicas”	“NUCA, COPEVIM”
“Através da Regimento do Servidor Público”	“Tratamento igualitário para homens e mulheres, respeito às mulheres, ações específicas para o público feminino (dia da mulher, dia das mães, entre outros)”	“Não vejo diferenças entre homens e mulheres nos cargos ocupados no IFPB. Tanto que a Reitora atual é mulher e outras mulheres ocupam muitos cargos de gestão também”	“Respeito e valorização”	“Qualquer mulher pode concorrer aos cargos de gestão, basta querer e ter competência para tal”
“Os homens geralmente se espantam quando falamos dos assédios e violências, como se não soubessem que existe”	“Não identifico desigualdades. Percebo a atuação feminina em vários cargos e em várias dimensões da instituição”	“Acredito que há oportunidades para mulheres, mas que é preciso ampliá-las.”	“Não vejo preconceitos ou exclusão pelo gênero, inclusive conheço várias Gestoras femininas”	“Tem palestras, tem a indicação de mulheres”
“Tem uma mulher no cargo de chefia no meu setor e em outros do campus”	“Atualmente, não vejo problemas sobre isso na minha unidade. Antigamente, sim. Fui a primeira mulher da minha unidade. Naquela época, tive alguns desafios tanto na unidade quanto no campus, durante a minha gravidez e quando retornei da licença”	“A preocupação em sempre ter igualdade de cargos para mulheres e homens”	“Apoio da gestão maior; oportunidades para mulheres na gestão”	“Acredito que sim. Há muitas mulheres em cargo de gestão”
“Diálogos,	“Temos algumas	“Salários iguais”	“Percebo muitas	“Palestras que

Projetos, e Respeito”	unidades acadêmicas com gestão feminina. Mas sinto falta de mais ações”		mulheres nos cargos de gestão”	combatem o preconceito, oportunidades iguais, respeito a todos”
“Campanhas, programas, projetos e a institucionalização do Comitê de Combate a Violência Contra Mulher”	“As indicações não enxergam o gênero, mas a capacidade e as mulheres são reconhecidas nisso. Somos um número grande de mulheres na liderança de coordenações e departamentos”	“A instituição de Núcleo, o mais atual o COPEVIM”	“Incentivando as meninas com palestras e mesas redondas sobre o tema”	“Equidade em processos seletivos”
“Não percebo misoginia nas ações institucionais. Minha chefia imediata e a chefia dela são mulheres. Porém, não posso dizer se elas sofrem ou não algum tipo de pressão por serem mulheres ocupando cargos de chefia, se parece haver tratamento diferenciado, mesmo de forma velada, enfim”	“Incentiva a participação de mulheres em vários cargos de gestão”	“As boas práticas na desigualdade de gêneros são diversas, incluindo igualdade de oportunidade, valorização do trabalho e o combate a preconceitos”		

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação às práticas de combate à desigualdade de gênero no órgão de atuação, a principal medida apontada foi a oferta de oportunidades para que mulheres assumam cargos de gestão. Em menor escala, também foram mencionados canais de combate à violência contra a mulher. Conforme mostrado no Gráfico 15, 38 mulheres (52,1%) afirmaram que o órgão possui práticas voltadas à igualdade de gênero, porém apenas 33 delas especificaram quais seriam essas práticas, indicando que cinco responderam sem conhecimento ou optaram por não informar.

Além disso, aparenta haver pouco conhecimento entre as servidoras sobre os mecanismos de monitoramento dessas ações, fundamentais para ajustes e implementação de novas iniciativas. Exemplos importantes que poderiam ser adotados ou reforçados incluem flexibilidade de horário para mulheres com filhos ou que administram o lar, programas de apoio à saúde mental e o fortalecimento da educação em igualdade de gênero ao longo de toda a estrutura organizacional.

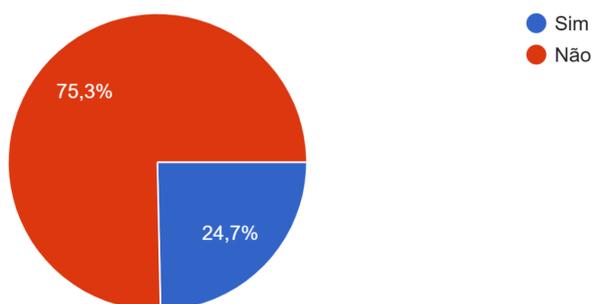
A urgência de tais ações é evidenciada pela gravidade dos dados apresentados: quase metade das entrevistadas não considera que o órgão em que atuam promove práticas eficazes contra a desigualdade. A implementação e visibilidade dessas ações são essenciais para reduzir as disparidades que ainda persistem em muitos ambientes de trabalho no país.

Conforme o Global Gender Gap Report 2024, “com base nos dados atuais, levará 134 anos para atingir a paridade total – aproximadamente cinco gerações além da meta dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) de 2030” (Fórum Econômico Mundial, 2024).

Gráfico 16: Já recebeu alguma capacitação para exercer cargos de liderança?

23. Já recebeu alguma capacitação para exercer cargos de liderança?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação ao recebimento de capacitação para o exercício de cargos de liderança, a resposta predominante foi negativa, com 54 mulheres (75,3%) afirmando que não receberam treinamento específico, enquanto 17 (24,7%) relataram ter participado de algum tipo de capacitação.

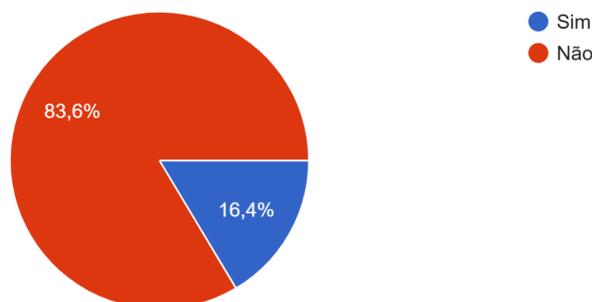
Na questão 24, foi solicitado que especificassem quais capacitações receberam. Entre as respostas, destacaram-se:

- Cursos oferecidos pela ENAP, incluindo modalidades online;
- Treinamentos e capacitações administrativas promovidas pelo DGDP;
- Licença com sensibilidade;
- Pós-graduação em gestão de equipes;
- Curso “Capacitação em Planejamento Estratégico: melhoria nos processos de trabalho”;
- Curso sobre liderança feminina e equidade de gênero;
- Treinamentos institucionais variados;
- Programa de Formação em Gestão por Competência (2018-2020);
- Capacitações realizadas no MOBRAL, com deslocamento mensal ao interior para a capital;
- Participação em programas como Gestão por Competência e Projeto Liderar;
- Ofertas da DGDP focadas em gestão, liderança e cuidados com a saúde mental.

Gráfico 17 - Já perdeu alguma oportunidade de função por ser mulher?

25. Já perdeu alguma oportunidade de função por ser mulher?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

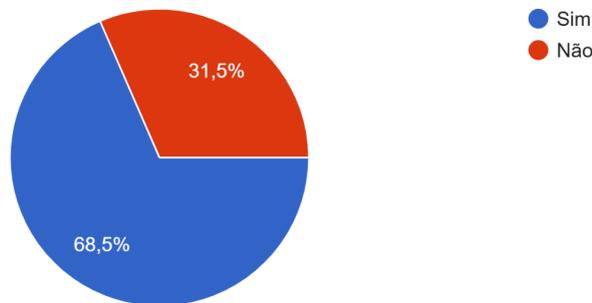
Ao serem questionadas sobre terem perdido alguma oportunidade de função por serem mulheres, 61 responderam que não (83,6%), enquanto 12 afirmaram que sim (16,4%). Na sequência, na questão 26, foi solicitado que especificassem quais funções teriam perdido. Entre as respostas, destacam-se os seguintes relatos:

- “Fui convidada a ser candidata a diretora em outro campus, mas fui orientada a não aceitar devido à exposição e às possíveis consequências negativas na minha vida pessoal em razão do pleito.”
- “Perdi a oportunidade de continuar em cargos de gestão.”
- “Não fui indicada para Direção de Ensino.”
- “Assim que me formei, perdi uma vaga por ser mulher. A empresa optou por contratar um homem, justificando que seria melhor para o cargo.”
- “Quando trabalhava em empresa privada, não era enviada a viagens, pois isso representaria um gasto maior para a empresa, que teria que arcar com o custo de um quarto extra separado dos engenheiros homens.”

Gráfico 18 - Já liderou homens?

27. Já liderou homens?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Sobre a liderança de homens, 50 mulheres (68,5%) responderam que já lideraram homens, enquanto 23 (31,5%) informaram que não. Na questão 28, para as que responderam afirmativamente, foi solicitado que descrevessem como foi essa experiência. As respostas estão organizadas no Quadro 4, logo abaixo.

Quadro 4 - Experiência em liderar homens

“Respeitoso e deu certo”	“Num geral foi tranquila. Mas era claro o desconforto em receber ordens mais diretas minhas, gerando piadas, discussões acaloradas, demonstrações de poder (bate na mesa, fechar a porta para aumentar a voz, levantar a mão e se erguer para demonstrar poder e força para coagir)”	“Surgiram conflitos, mas entre linhas vimos que por sermos mulheres e eles se acharem inferiorizados por isso”	“Precisava reforçar pedidos, para cumprimento”
“Tranquila e interessante”	“Liderei apenas um homem no setor”	“Fui desrespeitada por um homem a ponto de ter que botar uma placa na porta da sala sobre desacato a servidor público no exercício de sua função”	“Em regra os homens com mais idades não gostam de serem liderados por mulheres. Devido a isto, eles tendem a procrastinar as orientações de

			liderança”
“Normal, acho até mais fácil lidar com homens do que com determinados perfis de mulheres”	“Todos me respeitavam. As pessoas querem acreditar que em todos os lugares as mulheres são preteridas. Isso não é verdade. Os desafios para uma mulher ocupar um cargo de gestão, sem dúvida, são bem maiores que os dos homens, mas nem por isso ela não poderá assumir tais cargos”	“Alguns poucos queriam intimidar, por serem homens, questionando recomendações”	“Não muito agradável pois eles sempre duvidam da nossa capacidade”
“Hoje não tenho problemas. Mas já tive”	“Para alguns é algo normal, mas para outros é nítido o sentimento de contrariedade”	“Desafiadora”	“Alguns mais machistas não são muito fáceis de lidar. Não é uma experiência que considero que gostaria de repetir”
“No início, diziam que por ser mulher não iriam me obedecer nem respeitar”	“Na indústria, já liderei mais de 60 colaboradores. Tive momentos de desafios, mas que foram contornados com tranquilidade”	“Os professores mais antigos têm preconceito com líderes mulheres mais novas. Acho que entendem que não temos conhecimento para isso”	“Consegui fazer uma boa liderança, tendo o respeito de todos”
“Estressante. A maior parte dos homens não aceita decisões vindas de uma mulher. Não há o mesmo respeito”	“Em parte boa, mas sempre há desafios, certa desconfiança”	“Tranquila, as dificuldades encontradas ocorreram por falta de distribuição dos papéis da equipe”	“A experiência é muito desafiadora, há sempre muitos questionamentos e desrespeito, por ser mulher”
“Foi positiva, houve aceitação por parte dos funcionários e os conflitos que surgiram consegui administrar”	“Respeito, companheirismo e delegação de responsabilidades”	“Era no interior e tínhamos que supervisionar o trabalho das comissões que eram compostas por homens e mulheres e não tínhamos problema com isso. Havia muito respeito”	“Tranquila. Sempre houve bom diálogo e interação”
“Algumas vezes bem sucedidas, pelo perfil dos componentes com características mais	“Foi tranquilo”	“Igual as demais”	“Nunca tive embates, mas noto alguma desconfiança por parte dos mais experientes

colaborativas e as demais vezes, desafiadoras, por claramente haver preconceito”			nas atividades”
“A liderança foi de caráter pedagógico e o grupo não apenas masculino Foi de respeito e muita aprendizagem, na verdade o grupo era predominantemente mas”	“A relação com os colegas era tranquila e respeitosa”	“Não tive problemas. Não vi diferenças em relação a liderar mulheres”	“Muito tranquila. Apesar de atuar em um ambiente totalmente masculino, existe respeito e admiração mútua independente do gênero
“Tenho certeza que alguns já foram grossos, me gritaram e me expuseram ao ridículo por ser mulher. Não fariam isso com homens”	“Excelente!”	“Alguns não aceitavam de bom grado, mas sei fazer uso da autoridade que o cargo me concede”	“Muito tranquila”
“Normal, sem preconceitos”	“Comando de tropa. Difícil, desafiador”	“Foi difícil”	“Dentro da normalidade”
“Houve um julgamento inicial por parte do meu antigo subordinado. Fui vista como "chata" e "insuportável" apenas por ser criteriosa em relação à forma como desempenho minhas funções, entretanto ele nunca desafiou minha autoridade e após um tempo tudo correu bem. Também houve uma certa desconfiança por parte da minha chefia imediata quando assumi o cargo de gestão...de que eu não seria capaz...eu tive que "brigar" muito para ter minha autonomia e convencê-lo de que eu sabia fazer o trabalho que ele podia confiar	“Eu sou Fiscal de Obras, então, lidero homens todos os dias. Por conta da "autoridade" do cargo, já que as questões de obra, a minha palavra é a última, e os chefes de Engenharia nos dão essa autonomia e respaldo, eu sinto que sou respeitada. Contudo, logo quando entrei no IF, e tinha meus 25 anos, e dentro do Campus fiscalizei obras que mais pareciam reformas, e esse senso de autoridade não é tão posto, quanto em obras novas, tive que lutar um pouco para ser mais respeitada. Falar sobre machismo algumas vezes para os homens que eu		

em mim. De toda forma esses preconceitos causam a sensação horrível de que tenho que estar me provando para os outros constantemente enquanto profissional, enquanto homens fazendo um trabalho com igual qualidade, ou mesmo qualidade aquém do meu não precisam passar por isso”	liderava”		
--	-----------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Sobre os relatos relacionados à experiência de liderar homens, predominou um tom mais negativo, com diversas menções a questionamentos sobre a capacidade, resistência à subordinação, preconceito e falta de respeito. É interessante notar que o gênero masculino geralmente não precisa constantemente provar sua competência, como se esta fosse um atributo natural e intrínseco ao sexo, o que revela uma visão equivocada e ignorante — especialmente considerando que todos os servidores públicos passaram por rigorosos processos seletivos, nos quais apenas os mais preparados intelectualmente são aprovados. Como destacam Bittar e Eleutério (2018), “muitos questionamentos sobre a capacidade de liderança são dirigidos apenas às mulheres líderes, impondo a elas barreiras sociais que demandam esforço e dedicação ainda maiores para o desempenho de seus cargos.”

Quadro 5 - Se já liderou, quais foram os desafios enfrentados na sua liderança e quais foram suas ações diante deles?

<p>“Maior desafio de liderar é o de gerir seu time, gerenciar os conflitos internos e os "egos masculinos””</p>	<p>“Respostas resolutivas rápidas da gestão acima (estratégica), falta de verba p custear cursos de capacitação em áreas distantes, entre outros”</p>	<p>“A falta de respeito dos homens é evidente. o exercício era diário de me impor com firmeza pra poder ser ouvida”</p>	<p>“Busco manter a calma (mesmo sendo desafiador em alguns contextos), deixo claro minha posição, solicito que alguma possível agressão seja encerrada, relato o caso a superiores e já cheguei a impetrar um processo administrativo contra um colega servidor por conduta desrespeitosa e violenta comigo”</p>
<p>“Confiança da equipe e administração de conflitos. Ao longo do período, adquiri a confiança da equipe em relação ao trabalho proposto e decisões tomadas, bem como, consegui gerir os conflitos, buscando sempre estabelecer o diálogo com os interessados”</p>	<p>“Como liderei apenas em substituição não tomei nenhuma medida”</p>	<p>“Os desafios enfrentados são inerentes ao gênero, não ao cargo, especificamente”</p>	<p>“Enfrentamento e alinhamento para encontrar a melhor estratégia”</p>
<p>“Foi bastante desafiador, pois percebi que ele não levava o trabalho, regras e as solicitações muito a sério. Um dia cheguei ao ponto de ter uma conversa franca e sugeri que ele mudasse de setor, caso não estivesse se sentindo bem. Isso ocorreu após diversas tentativas de ajustes, inclusive com outras chefias”</p>	<p>“Os desafios nunca foram relacionados a questões de gênero. As principais dificuldades enfrentadas foram referentes à representatividade do curso, pois embora Administração seja o maior curso Superior do Campus, as decisões de nível macro levavam em consideração parâmetros de cursos menores, levando à sobrecarga de trabalho e estresse para o cumprimento dos prazos”</p>	<p>“Colegas que não cumprem prazos e não respeitam as solicitações. Atribuo isso ao fato de não aceitarem receber "Ordens" de mulher”</p>	<p>“O principal desafio é equilibrar trabalho, cuidado com a casa e cuidado com filhos. A realidade de muitas mulheres nesse país e que ainda o "peso" recai mais sobre as mulheres”</p>

<p>“As vezes silenciava as vezes me colocava de maneira mais firme”</p>	<p>“Dificuldade de cumprimento de normas e regras por parte dos colaboradores”</p>	<p>“Desafios orçamentários e gestão de conflitos”</p>	<p>“O modelo de gestão ser aceito pelos homens. Ação de realizar um bom trabalho”</p>
<p>“Desconfiança e por vezes querer que ajudemos em tarefas que eles poderiam desenvolver sozinhos terminam se escorando”</p>	<p>“Dificuldade de capacitação de alguns membros da equipe, Dificuldade de comunicação entre a equipe, alinhamento de papéis pontos e fases comuns em qualquer equipe! As ações foram tomadas de acordo com as demandas apresentadas!”</p>	<p>“Ser ouvida - Ser respeitada - Ter suas decisões e ideias validadas pelos pares e principalmente pelos homens, que tendem a inferiorizar e não dar credibilidade à atuação e liderança”</p>	<p>“Fazer com que as pessoas cumpram as regras de seu ambiente de trabalho e maior engajamento colaborativo”</p>
<p>“De me impor e marcar a presença necessária. Fui aprendendo a lidar com isso”</p>	<p>“O maior desafio é ser ouvida. Tentei enfrentar os desafios trabalhando muito e mostrando resultados”</p>	<p>“Não senti diferença pelo fato de serem homens”</p>	<p>“Não tive desafios”</p>
<p>“Minha liderança foi há muito tempo atrás, como falei, no IFPB, nunca tive cargo de gestão. Os desafios no MOBREAL foram muitos. Tínhamos que supervisionar o trabalho em sala de aula e das comissões. Dependíamos da boa vontade dos prefeitos porque não havia transporte a nossa disposição. Era difícil, as escolas a maioria na zona rural e coordenamos de 05 a 06 municípios. Trabalho árduo, mais gratificante. Eu amava”</p>	<p>“Lidar com algo que não tive preparo profissional suficiente. Realizei curso de curta duração pra aprender a lidar com questões de gestão de pessoas e tentar ter um tratamento igualitário, e de forma mais profissional possível, além de deixar claro que a contribuição de todos era essencial no desenvolvimento do trabalho”</p>	<p>“O maior desafio é o engajamento do servidor público acomodado. Delegar tarefas específicas e determinar prazos é uma estratégia que surte algum resultado”</p>	<p>“Nesse caso o gênero não foi destaque ou impedimento, outras variáveis foram mais determinantes, a exemplo, o fato de ser Técnica e não professora”</p>
<p>“O maior desafio era ter o acúmulo de funções”</p>	<p>“Não tive problemas. Não vi diferenças em relação a liderar mulheres”</p>	<p>“Na tomada de decisões, a mulher precisa se impor e para isso sempre temos que estar mais preparadas</p>	<p>“As pessoas não tem comprometimento, independe de gênero”</p>

		para argumentar sobre qualquer tema”	
“Desafio era muito mais organizacional do que por questões de gênero”	“Liderar os iguais, ou seja, coordenar curso, tendo colegas como subordinados é o mais complicado, especialmente no serviço público, muitos não cumprem com algumas determinações e fica por isso mesmo”	“Inicialmente me senti acuada, mas com o tempo, fui percebendo a parceria”	“Dificuldades com a gestão do campus para ações que fossem a favor do nosso curso. Muitas atribuições à coordenação do curso que não deixaram maior atenção as questões pedagógicas”
“Estudar muito bem a legislação, conhecer os protocolos, manter o distanciamento profissional, empolgação da voz, argumentação afiada, austeridade e sisudez”	“Não ouviam, não respeitavam”	“Os desafios existentes ocorreram não pela questão de gênero, mas sim pela quantidade de pessoas a serem lideradas. E as ações buscadas foram sempre a conversa, a conciliação e a conscientização do nosso dever enquanto servidores públicos que atendem a uma comunidade acadêmica”	
<p>“Uma delas foi a necessidade constante de provar minha competência para conquistar a confiança da equipe e obter autonomia para exercer plenamente meu papel. Muitas vezes, percebia que meu comprometimento só era validado após repetidas demonstrações de capacidade, algo que raramente era exigido de colegas homens.</p> <p>Também lidei com a dificuldade da equipe de separar minha vida pessoal e profissional. Por exemplo, fui julgada por escolhas da minha vida pessoal, como gostar de sair ou frequentar festas, como se isso interferisse na minha performance profissional — o que nunca ocorreu.</p> <p>Além disso, era comum ser contatada fora do expediente, o que exigiu estabelecer com clareza os limites e horários de atendimento, reforçando constantemente a importância do equilíbrio e do respeito ao tempo pessoal, o que era bem cansativo.</p>		<p>“No início, no Campus, tinha um mestre de obras, que me chamou de menina uma vez, durante uma argumentação sobre um problema qualquer de obra. Ele: "Não, não isso que estou falando, menina". E lembro que fui muito firme com ele, falei: "Olha, não quero que se dirija a mim, com a palavra menina. Se vocês estivesse falando com o ocultado (o responsável da empresa dele) não o chamaria de menino, falaria: "não, não é isso, ocultado ", então me chame de ocultado, não de menina. E bem, quando ainda não me conheciam, teve vezes que tive que falar a solução que eu pensei, três, quatro vezes, até ser considerado o que eu estava dizendo. Teve uma vez que até que eu estava com professores do IF, estava reformando as salas deles (o Bloco de Eletrônica, que ficou top, inclusive), falando qual seria a melhor solução, e o professor simplesmente não assimilava o que eu estava querendo dizer, não por não entender, mas por ignorar mesmo, até que o ocultado teve que falar por mim: "Não, professor, a ideia da ocultado é essa, é a melhor ideia". Aí o</p>	

<p>Outro ponto delicado foram situações de assédio e falta de profissionalismo por parte de alguns colegas, que confundiam o ambiente de trabalho com espaço de flerte. Em tais casos, precisei ser firme e direta, deixando claro meu posicionamento ético e profissional. Isso, por vezes, também gerava boatos ou fofocas, o que contribuía para um ambiente desafiador.</p> <p>Além disso, enfrentei situações em que minha opinião era desconsiderada, como ao apontar problemas simples no ambiente de trabalho, por exemplo, falta de um espaço com acesso restrito para o arquivo. Houve também episódios em que ideias que eu havia sugerido só foram levadas a sério quando repetidas por colegas homens, o que evidenciou uma cultura de invisibilização da contribuição feminina.</p> <p>Diante de tudo isso, mantive uma postura ética, assertiva e resiliente. Busquei sempre dialogar de forma construtiva, documentar minhas ideias e entregas, e atuar com transparência e profissionalismo. Esses desafios me tornaram uma líder mais consciente, empática e comprometida com a construção de ambientes de trabalho mais respeitosos e igualitários”</p>	<p>professor me enxergou. Enfim, mas depois foram me respeitando mais.</p>
--	--

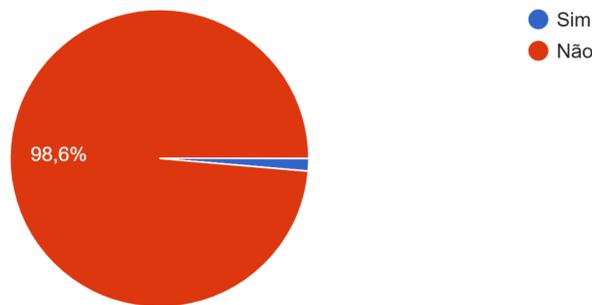
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quanto aos desafios enfrentados na liderança e as estratégias adotadas para superá-los, muitos relatos apontam para a falta de respeito em relação à voz e às ações das gestoras, configurando-se como o principal obstáculo em sua liderança. Além disso, foi mencionada a presença de comodismo por parte de algumas equipes, o que contribui para a falta de profissionalismo. As respostas indicam que as gestoras costumam responder a esses desafios por meio do diálogo ou adotando uma postura mais firme, ajustando sua abordagem conforme a situação. Nesse sentido, algumas líderes assumem uma postura mais assertiva e até agressiva para conseguirem se impor, conforme relatado por Nogueira & Kubo (2013).

Gráfico 19 - Você conhece se tem algum instrumento legal na instituição que trate sobre a paridade de gênero e que obrigue ter um mínimo de mulheres em cargos de gestão?

30. Você conhece se tem algum instrumento legal na instituição que trate sobre a paridade de gênero e que obrigue ter um mínimo de mulheres em cargos de gestão?

73 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Apenas uma mulher informou ter conhecimento sobre instrumentos legais relacionados à igualdade de gênero, especificando na questão seguinte que “existem leis sobre a porcentagem mínima de ocupação de cargos de direção por mulheres”. Esse resultado evidencia a necessidade de a instituição disseminar amplamente esse tipo de informação, fundamental para que as servidoras estejam cientes da existência de leis que promovem a igualdade de gênero. Além disso, essa divulgação reforçaria o compromisso da instituição com a transparência e a promoção da equidade no ambiente de trabalho.

Quadro 6 - Mesmo que nunca tenha assumido um cargo de gestão - liderança feminina.

Quais os pontos positivos de ocupar um cargo de liderança?

“Adquirir experiência”	“Você pode fazer a diferença”	“Exposição e férias”	“Reconhecimento”	“Olhares /ações diferentes”
“Crescimento e maturidade profissional”	“Poder articular as pessoas e tomar decisões”	“Representatividade, possibilidade de pensar e discutir questões de ambiente feminino de forma mais justa e assertiva, diversidade de pensamentos e	“Troca de experiências, ampliação de conhecimento e relacionamentos interpessoais”	“Aprendizado, melhoria do ambiente de trabalho e melhoria financeira”

		mais nitidez na tomada de decisões visto que homens tendem a ter mais questões com vaidade e poder (o que ao meu ver atrapalha muito o processo de tomar decisões justas e que beneficiem de forma a garantir mais equidade)”		
“A oportunidade de fazer as coisas da maneira que julgo melhor”	“Olhar feminino de diversas perspectivas, com maior sensibilidade aos desafios de gerir pessoas”	“Mais flexibilidade no cargo e gratificação”	“Empoderamento do discurso feminino dentro da instituição”	“Responsabilidade e capacidade de lidar com os conflitos”
“Dar maior visibilidade às mulheres e suas competências”	“Conhecer mais sobre a organização, contribuir para o alcance dos objetivos da instituição, aprender a lidar com as diferenças, mobilizar profissionais com perfis complementares, ter empatia com os pares”	“Salário mais alto, satisfação no trabalho, ter poder de alterar fluxos que não funcionam”	“Resolve os problemas desde um ponto de vista mais harmonioso, equilibrado”	“Ocupar um cargo de liderança ou não, depende da aptidão e motivação pessoal. Não há o que se falar em ponto positivo ou negativo, se a mulher não quer assumir um cargo como este. E se quer, os seus objetivos profissionais é que dirão”
“Aprender um pouco mais sobre aspectos administrativos”	“Servir de exemplo para outras mulheres, até mesmo alunas do Campus, mostrando que podemos ser e fazer mais pelos outros”	“A mulher tem uma visão ampla e maior sensibilidade nas tomadas de decisões difíceis”	“Reconhecimento da competência independente do gênero”	“Aprendizado e oportunidade de dar uma contribuição maior a instituição”
“É importante para todos	“A visão plural e mais humanizada	“Experiência em lidar com	“Primeiramente, preciso dizer que	“A possibilidade de construção de

<p>conhecerem a organização, dinâmica administrativa de uma instituição pública”</p>	<p>que as mulheres possuem”</p>	<p>conflitos de pessoas, promover o desenvolvimento de outras pessoas e fazer história por onde passa”</p>	<p>nunca assumi um cargo de liderança. Trabalho como ocultado e no meu ambiente de trabalho as oportunidades, por ser uma unidade acadêmica voltada para o ensino, naturalmente as oportunidades de liderança são para docentes (o que faz muito sentido pois são os coordenadores de curso, por exemplo). Mas na minha percepção uma mulher ocupar um cargo de liderança, a nível pessoal, acredito ser uma grande oportunidade para crescimento pessoal e profissional, e acredito também que se torna uma inspiração para outras mulheres buscarem seus espaços. Também acho que as mulheres por serem frequentemente mais empáticas contribuem para ambientes mais colaborativos e uma melhor comunicação com a equipe”</p>	<p>uma carreira enquanto gestor público e o aumento da remuneração por meio da função gratificada, tendo em vista que mulheres gastam muito mais seja em produtos e serviços voltados para o público feminino, seja no trabalho de cuidado em relação á família (mães solo, cuidadoras etc).”</p>
<p>“De ocupar espaços nunca ocupados, de</p>	<p>“Experiência, conhecimento”</p>	<p>“Ter vez e voz para expor opiniões”</p>	<p>“Aperfeiçoar habilidades de resolução de</p>	<p>“Crescimento pessoal e profissional”</p>

exercer suas habilidades e competências na gestão e liderança. De ter voz e vez. De diminuir os anos de desigualdade e baixa ou nenhuma oportunidade às mulheres”			conflitos, escuta ativa e gestão de equipes; Promover a melhoria da qualidade do ensino; Construir um trabalho colaborativo; Repensar práticas, dentre outros”	
“Acho que a representatividade e é extremamente importante em todos os aspectos: (i) para possibilitar a evolução da participação feminina; (ii) para mostrar as nossas habilidades e competências; (iii) para inspirar e referenciar novas gestoras; (iv) para que os homens também aprendam a lidar com nossos papéis, tanto no trabalho, quanto em casa”	“Começar o processo de igualdade de gênero”	“Diversidade de pontos de vista e experiências; escuta da equipe; humanização na gestão”	“Compromisso com o trabalho, saber planejar, ter amor ao que faz, Saber liderar, respeitar as diferenças, saber tratar bem as pessoas, saber que o cargo é efêmero”	“Poder contribuir com seus conhecimentos no ambiente de trabalho”
“Crescimento e amadurecimento”	“Aprender como funcionam os processos administrativos da instituição, além do crescimento profissional e pessoal”	“Ter uma visão de como funciona o setor como um todo e ter contato com outros gestores”	“Conhecer os desafios do Campus”	“Proatividade”
“Experiência com pessoas, desenvolvimento humano e profissional, aprendizado em	“Proatividade, determinação e ousadia”	“Inserir pontos de organização e dinamismo a gestão”	“1. Participar das decisões, planejamento, acompanhamento e execução dos projetos de forma	“As mulheres são tão capacitadas quanto os homens para ocuparem cargos de gestão”

estratégias organizacionais, mediação de conflitos etc”			direta, podendo contribuir de forma mais empoderada”	
“Melhoria salarial, reconhecimento, ampliação de network, desafios maiores, reconhecimento, etc”	“Melhoramento do clima organizacional e ambiente de trabalho, capacidade de tomada de decisão”	“Oportunidade de aprendizado”	“Ter oportunidade de mostrar a sua capacidade profissional”	“Mostra a capacidade criativa e produtiva de gestão tomada de decisões , a empatia de olhar para os problemas de uma mulher”
“Não consigo visualizar”	“Poder organizar e ter autonomia”	“Experiência, network e gratificação financeira”	“Você conhece mais sobre o funcionamento da Instituição”	“Acredito que em um cargo de liderança você pode levar para frente melhor suas ideias e o seu jeito que acha que os processos andariam melhor”
“Mostrar que somos capazes e ótimas gestoras”	“Penso que a oportunidade de revelarmos nosso potencial e contribuir com a equipe, além da valorização”	“Contribuir com a gestão de maneira a engrandecer a instituição”	“Determinação, capacidade de ouvir, humanismo, valorização do trabalho em equipe, acolhimento”	“Saber ter um bom relacionamento com os demais ,sem impor constrangimento no cargo que você ocupa”
“Reconhecimento da competência da mulher”	“A oportunidade de ocupar um cargo de gestão foi gratificante, pois me deu a oportunidade de ampliar um pouco meus conhecimentos em relação a instituição e a própria engrenagem do setor público, bem como, um contato e entrosamento maior com outros			

	servidores”			
--	-------------	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Sobre os pontos positivos de ocupar um cargo de liderança, as respondentes destacaram a oportunidade de agir de forma mais assertiva, o reconhecimento tanto na remuneração quanto nas competências, além do conhecimento aprofundado da instituição e a possibilidade de ampliar sua rede de contatos (networking). Esses aspectos são fundamentais, pois a participação crescente das mulheres no ambiente de trabalho contribui significativamente para uma gestão mais humanizada e igualitária. Isso promove um ambiente de respeito em cascata, no qual ser ouvida torna-se o mínimo esperado, além de permitir que elas se tornem referências em modelos de liderança.

Estudos indicam que a liderança feminina está frequentemente associada ao estilo transformacional (Eagly & Carli, 2007). Esse tipo de liderança inspira e motiva as equipes, combinando influência idealizada, estímulo ao desenvolvimento intelectual e à criatividade, além de uma preocupação genuína com o bem-estar dos liderados (Wu et al., 2021). Líderes transformacionais conduzem suas equipes de forma positiva, incentivando o desenvolvimento do potencial individual, o que contribui diretamente para o sucesso organizacional.

Quadro 7 - Mesmo que nunca tenha assumido um cargo de gestão - liderança feminina. Quais os pontos negativos de ocupar um cargo de liderança?

“Hoje evito esses cargos pois tendem a realizar muitas reuniões fora do horário de trabalho e priorizo a educação dos meus filhos. Acredito que esses cargos tendem a nos expulsar (nós mulheres). Pois nos obrigam a escolher entre o cargo e a família. Recentemente abri mão de um	“Somos mais questionadas, esperam sempre delicadeza e sensibilidade da nossa parte como se fossemos movidas só por emoção (quando vejo que nós conseguimos - em geral - sermos menos tomadas pela vaidade e poder), somos mais confrontadas e usam de violência (física, verbal,	“Muita responsabilidade ter cargos de gestão no setor público, pois tem que aceitar ser odiada por alguns colegas. No serviço público, outro ponto ruim é não poder demitir quem não cumpre suas funções, quem faz com desleixo, ou não cumpre prazos. Há muito apadrinhamento e joguinhos que	“Ocupar um cargo de liderança ou não, depende da aptidão e motivação pessoal. Não há o que se falar em ponto positivo ou negativo, se a mulher não quer assumir um cargo como este. E se quer, os seus objetivos profissionais é que dirão”	“De ter que o tempo todo exigir respeito. De ter que ouvir comentários machistas. De ter que constantemente ter que estar lembrando que há a necessidade de que sua voz tem que ser ouvida. De ter que estar educando homens sobre a nossa relevância, de nossa liderança, de nossa
---	--	--	---	---

convite pois exigia muitas viagens”	atitudinal para tanto), somos vítimas constante de piadas machistas e misóginas”	não concordo - então, muitas coisas não são resolvidas, pois ninguém quer ser odiado por todo o tempo que estiver no cargo público...”		competência, de nossos valores, de nosso direitos”
“Carga de trabalho não compatível com remuneração”	“Responsabilidades em níveis distintos e espera para resolver situações que dependem de instâncias superiores ao cargo assumido, outros”	“Demasiado tempo de dedicação ao trabalho”	“A relação com os colegas muda quando a hierarquia existe”	“A ausência de planejamento dos setores, que, na maioria das vezes, compromete o andamento de demandas importantes da Instituição”
“Desmotivação da equipe e dificuldade de implantação de estratégias mais modernas”	“A cobrança é maior, por ser mulher. Coisas óbvias precisam ser justificadas”	“Cobrança e burnout”	“Lidar com as dificuldades dos servidores”	“Não há. Existem desafios, mas não é negativo”
“Tempo”	“Lidar com a predominância de situações lideradas por gestores homens”	“Pressão por bons resultados”	“Por ser um órgão público, muitas vezes é difícil conseguir organizar as coisas dentro do setor”	“Não ter o devido valor reconhecido, seja por iguais ou superiores”
“Carga de trabalho elevada”	“Ponto negativo é sempre a vontade de fazer e encontrar pessoas contrárias”	“Tratar com pessoas”	“Como servidora pública, a falta de compromisso de alguns colegas pode gerar desconforto no convívio e cobranças das demandas”	“A sobrecarga feminina como um todo”
“Não ser respeitada pelos colegas, porque, como muitos dizem: eu não tenho patrão no órgão público”	“Serem vistas como agressivas, quando assertivas, ou "babás", quando humanas demais”	“Só vejo como negativo assumir um cargo se for sem preparo técnico e sem condições materiais de se realizar um	“O excesso de demandas em determinados períodos, levando a um cansaço físico e mental”	“Jornada extensa de trabalho fora do horário regular; lidar com resistências e tensões da equipe, dentre outros”

		trabalho”		
“Pressão”	“Muita responsabilidade e tempo dedicados ao trabalho, ouvir críticas e reclamações”	“Nem sempre conseguir agradar a todos da equipe”	“Lidar com os desafios de trabalho e família. O cuidado familiar ainda cai muito sobre a mulher”	“A sobrecarga de trabalho”
“Enfrentar o preconceito”	“Desequilíbrio da saúde (física e emocional)”	“É achar que o cargo é eterno, pensar que é superior aos subordinados, não saber lidar com as pessoas, não saber respeitar o próximo, não ter amor ao que faz., etc”	“Gerenciamento do tempo”	“Desafios rotineiros que são parte do cotidiano”
“Pressão, falta de colaboração da equipe e falta de treinamento para lidar com algumas questões”	“Saber gerenciar as particularidades e vícios das pessoas”	“Muito trabalho e pouco tempo”	“Estresse, ansiedade e adoecimento”	“Necessidade de provar seus valores e sua capacidade diariamente”
“Lidar com pessoas preguiçosas e invejosas”	“Alta responsabilidade com pessoas e resultados”	“Os questionamentos constantes que existem por ser uma mulher na gestão e muitas pessoas querendo interferir nas decisões indiretamente”	“A responsabilidade de liderar uma equipe de forma equilibrada às vezes é pesada”	“No Campus João Pessoa, essa variável não é tão preponderante, pesa mais se é categoria docente ou administrativa. Como também nos processos eletivos - Diretoria Geral, Reitoria”
“As mulheres sempre tem que provar ser capaz, pois quase sempre são desacreditadas”	“Preconceito e dupla jornada de trabalho”	“Mais trabalho”	“As exigências próprias de um cargo de liderança”	“Demanda muita dedicação e tempo que as vezes tem que ser reduzido de sua vida pessoal”
“Falta de suporte institucional”	“Excesso de demanda e falta de autonomia financeira”	“Muita pressão, mais responsabilidade e contrariedade”	“Pode haver preconceito”	“Não ter apoio da instituição”

<p>“Críticas - quando não são construtivas”</p>	<p>“Intolerância; não saber ouvir”</p>	<p>“Mais trabalho para mulheres que são mães, cuidadoras do lar”</p>	<p>“Foi desafiador pela minha falta de experiência, e o ponto negativo que eu identifico seria a falta de uma capacitação inicial para assumir o cargo”</p>	<p>“Ser respeitada, desenvolver o pensamento estratégico, liderar sem perder a compreensão da dimensão humanista, encontrar o limite entre a autoridade e a flexibilidade, atingir metas sem estressar a equipe”</p>
<p>“Excesso de pressão, de cobrança, de responsabilidade, potencial risco à saúde mental. Pessoalmente, acho que isso acontece independentemente do gênero. Claro, se o ambiente for misógino, a pressão com certeza deve aumentar”</p>	<p>“Ficar preso à burocracia e no caso, de Engenharia, vejo que meus líderes têm que ficar entre o que é o melhor tecnicamente e o que é melhor politicamente (e não é uma crítica, entendo que a política é necessária), mas penso que é o que eu acharia pior em um cargo de liderança”</p>	<p>“Além do fato de ter que lidar com todas as dificuldades listadas anteriormente pelas quais homens não passam ou passam em grau muito menor, há o alto nível de demanda e responsabilidade, que muitas vezes inviabiliza o autocuidado e prejudica a saúde a longo prazo”</p>	<p>“De ter que o tempo todo exigir respeito. De ter que ouvir comentários machistas. De ter que constantemente ter que estar lembrando que há a necessidade de que sua voz tem que ser ouvida. De ter que estar educando homens sobre a nossa relevância, de nossa liderança, de nossa competência, de nossos valores, de nossos direitos”</p>	<p>“Em minha percepção, que se estende para além do meu ambiente de trabalho e abrange a sociedade, um ponto negativo significativo para uma mulher em um cargo de liderança é a necessidade de provar constantemente sua competência. Existe um claro dois pesos e duas medidas: enquanto a capacidade de um homem em uma posição de poder é, em geral, presumida, a mulher precisa validar a sua sempre. Essa pressão desproporcional gera um custo pessoal alto, uma sobrecarga. E essa sobrecarga é ampliada, pois além dos desafios profissionais, a mulher ainda</p>

				precisa conciliar as responsabilidades de cuidar da casa, filhos, casamento etc (atribuições que a sociedade ainda impõe majoritariamente a ela). Ou seja, a mulher que ocupa um cargo de liderança, é na maioria das vezes, líder duas vezes: gestão do trabalho e gestão da família”
--	--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quanto aos pontos negativos de ocupar um cargo de liderança, os mais citados pelas respondentes foram o excesso de trabalho e responsabilidades, a pressão constante, a necessidade de validação da competência feminina, a falta de suporte institucional, o desafio de equilibrar a saúde, a vida profissional e familiar, além da falta de respeito e comprometimento com as atividades laborais.

Diante dessas questões, algumas práticas organizacionais podem contribuir para minimizar essas percepções negativas, tais como: o respeito aos limites de horário de trabalho; uma divisão mais clara e assertiva das atribuições; flexibilização do horário; programas de apoio à saúde; e um suporte institucional mais efetivo.

A validação da competência feminina e a ausência de suporte institucional são aspectos cruciais que podem levar ao afastamento das mulheres dos cargos de gestão. Conforme Kanan (2010), o perfil de liderança tradicionalmente construído baseia-se em características masculinas. Durante muito tempo, as organizações valorizaram o líder como um chefe centralizador, associando-o a atributos como agressividade e demonstrações de poder — elementos relacionados ao modelo masculino de gestão. Essa referência, somada aos estereótipos atribuídos às mulheres, tende a afastá-las das posições de liderança, pois são frequentemente julgadas incapazes de exercer cargos de gestão segundo os padrões tradicionais de excelência.

Quadro 8 - Fique a vontade para comentar alguma dificuldade/barreira, desafio ou situação vivenciada, que foi imposta por você ser uma mulher, em seu ambiente de trabalho

<p>“Durante reunião com os docentes do Curso ocultado, um dos cursos mais antigos do IFPB. Quando comecei a falar sobre bullying e suas consequências, fui interrompida por um professor que disse: "Oh, mocinha! Desde que me entendo por gente existe apelido e nunca ninguém se matou por isso. Não venha inventar essas coisas agora". Em seguida, outro tomou a fala reforçando, depois outro, e avançamos para o próximo ponto da pauta. O "mocinha" revela os valores acerca da idade, pois eu era pelo menos 20 anos mais nova que eles, e a perda do espaço de fala, "cala por si"..."”</p>	<p>“Tive várias, mas uma delas foi quando retornei da minha licença maternidade. O Diretor me perguntou se eu iria ainda ter filhos, indicando que não havia gostado do meu tempo "fora"... O chefe da minha unidade me excluiu do curso, pelo fato de estar grávida. Por causa do perfil dele na época, passei dois meses sem avisar que estava grávida. Tive outros confrontos, mas, depois, com a chegada de mais mulheres e com a chegada de homens com a cabeça mais aberta e igualitária, melhorou muito. Tive situações constrangedoras também em congressos, tendo em vista que minha área é eminentemente masculina”</p>
<p>“Uma das dificuldades que enfrento no ambiente de trabalho, por ser mulher, é a constante violação do meu espaço individual. Em diversas situações, sinto que há uma expectativa social de que eu esteja sempre sorridente, receptiva ou disposta ao toque físico, como apertos de mão, mesmo quando não me sinto confortável. Também é comum que colegas falem excessivamente perto de mim, desrespeitando meu limite físico, o que me causa desconforto.</p> <p>Além disso, percebo reações negativas ou surpresas quando expresso minha opinião de forma direta, como se a assertividade feminina ainda fosse mal interpretada. Esse tipo de comportamento afeta meu bem-estar e mostra o quanto ainda precisamos evoluir na construção de ambientes mais respeitosos e empáticos, onde limites individuais sejam reconhecidos e valorizados, independentemente do gênero”</p>	<p>“Agradeço a oportunidade e a sensibilidade em abrir este espaço para comentários. Embora reconheça a importância de compartilhar vivências, não me sinto confortável para detalhar situações específicas do meu passado profissional.</p> <p>A principal razão para essa reserva é a própria complexidade do que vivenciei. Olhando em retrospecto para 2 momentos delicados que enfrentei quando ainda estava em estágio probatório, ainda hoje carrego a incerteza sobre a natureza da abordagem (considereei autoritária) que recebi: foi uma barreira imposta por eu ser mulher, por uma questão de hierarquia/subordinação, ou por uma infeliz combinação dos dois fatores?</p> <p>Acredito que essa própria dificuldade em nomear e ter certeza sobre a origem da barreira já seja, em si, um desafio significativo que muitas mulheres enfrentam. Essa ambiguidade pode gerar um sentimento de dúvida e vulnerabilidade que é, por si só, uma barreira”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quadro 9 - Espaço reservado para comentários sobre o tema que não foram contemplados nas questões anteriores

<p>“Ser mulher em uma sociedade machista não é fácil. Além da sobrecarga física que temos ao cuidar do lar e dos filhos, tem a sobrecarga emocional e tudo isso se intensifica muito quando nos tornamos mães”</p>	<p>“Os homens tendem a se espelhar entre si. Quando a liderança masculina apresenta comportamentos inadequados ou permissivos, isso tende a se repetir entre os demais, reforçando uma cultura que naturaliza certas atitudes. Não é responsabilidade exclusiva das mulheres cuidar dessa questão na instituição (já cuidamos de coisas demais, aliás é tudo o que fazemos enquanto tentamos nos manter vivas e isso é exaustivo). É preciso ir na raiz do problema, que são os homens. Eles precisam se interessar, conversar entre si sobre isso, serem repreendidos por atitudes erradas e terem bons exemplos e práticas a seguir. Mas o que percebo é que, em alguns casos, é notório o esforço institucional para minimizar ou silenciar situações de assédio, isso é extremamente preocupante e prejudica a segurança e a confiança no ambiente de trabalho. Eu acredito que não só falar sobre isso, mas criar padrões, regulamentações e protocolos internos eficazes e eficientes para lidar com toda essa questão (que não sejam só "pra inglês ver") é essencial para que avancemos na construção de espaços mais éticos, seguros e respeitosos para todas as pessoas”</p>
<p>“Acredito que os profissionais devem ser selecionados para exercer funções com base na sua capacidade e habilidade, e não no seu gênero, raça, sexualidade, etc”</p>	<p>“Todas precisamos de valorização e de espaço para desenvolver plenamente nosso potencial e dar nossa contribuição onde estivermos. A inferiorização simplesmente não faz sentido”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou contribuir com mais conhecimento e visibilidade ao tema da liderança feminina, tendo como objetivo geral identificar os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança no IFPB – Campus João Pessoa. Os objetivos específicos foram: identificar situações de preconceito vivenciadas por essas mulheres no Campus João Pessoa; compreender as atitudes e comportamentos adotados por essas líderes diante de violações de seus direitos; e investigar a existência de práticas organizacionais voltadas para a promoção da igualdade de gênero no ambiente institucional.

Foi observado que a maior parte das mulheres líderes afirmou que a experiência prévia não contribuiu para que aceitassem novos cargos de liderança. Outro dado relevante é que mais de 70% relataram não terem recebido capacitação para exercer tais cargos, fator que pode influenciar negativamente o interesse em assumir novos desafios.

Nos relatos, a principal situação preconceituosa mencionada foi a falta de respeito, expressa na necessidade de “brigar” para ter voz ou para que suas demandas sejam cumpridas. O comodismo e a falta de profissionalismo também foram apontados como dificuldades, além da constante necessidade de validação da competência feminina, ou seja, o esforço para serem levadas a sério. As ações adotadas por elas diante desses desafios foram o diálogo ou uma postura mais firme, conforme a situação.

Em relação à experiência em liderar homens, os relatos foram majoritariamente negativos, mencionando desrespeito, preconceito, resistência em acatar ordens e, em alguns casos, tentativas de intimidação. A liderança já é desafiadora, mas parece tornar-se ainda mais complexa quando lidam com subordinados inseguros, que recorrem à força em vez da razão para resolver conflitos.

Quanto às práticas organizacionais para igualdade de gênero, a mais citada foi a oportunidade de as mulheres assumirem cargos de liderança, com alguns comentários sobre canais de combate à violência contra a mulher. Entretanto, quase metade das respondentes não considera que o órgão possui boas práticas para a promoção da igualdade de gênero, o que indica um alerta para a instituição rever e implementar ações que garantam um ambiente de trabalho mais justo, respeitoso e igualitário.

Os dados da pesquisa pôde concluir que, ainda existe uma lacuna entre o cenário da igualdade de gênero teórico e o real, sendo notório a desvantagem feminina. A busca pelo respeito ainda é sinônimo de “briga”, onde, uma postura mais firme se torna indispensável para a sobrevivência de uma liderança feminina. Mesmo as mulheres com atribuições externas, como o cuidado de um lar ou filhos, por exemplo, elas continuaram em busca da sua capacitação acadêmica e profissional, demonstrando resiliência e determinação em seus objetivos. O Estado é um fator chave para o cenário de igualdade de gênero desejado, mas as práticas organizacionais contra desigualdade de gênero presentes no Campus não foram suficientes para que as servidoras as visualizassem com clareza, o que se torna preocupante, porque se o Estado não está conseguindo organizar os ambientes de trabalho onde é representado, como conseguirá organizar a “casa”.

A pesquisa atingiu seus objetivos e respondeu ao questionamento inicial. Suas limitações foram relacionadas ao tempo disponível para coleta de dados, o que possivelmente impactou no número de respostas, especialmente pela ausência de abordagem presencial e pelo receio das participantes em se expor, apesar das garantias de sigilo conforme a LGPD. Outro desafio foi a logística de envio dos questionários via e-mail, devido às limitações da ferramenta, que exigia envios individuais, demandando bastante tempo para conferir a lista de destinatárias e as respostas recebidas.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se que esta linha de investigação seja ampliada para o Poder Judiciário e Legislativo, a fim de ampliar o conhecimento e a visibilidade do tema em todas as esferas do Estado, fortalecendo a busca pela igualdade de gênero.

REFERÊNCIAS

BAUTISTA, S.N.; CHUDNOVSKY, M.; STRAZZA, L.; MOSQUEIRA, E.; CASTAÑEDA, C. Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades. New York Avenue: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

BEAUVOIR, Simone. O segundo sexo: fatos e mitos. v. 1. 4 ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970.

BITTAR, Ana Teresa Fernandez. & ELEUTERIO, Fernanda Barbosa. GÊNERO E LIDERANÇA: As motivações de mulheres que declinaram de cargos de Liderança. Florianópolis, 2018.

BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina: a condição feminina e a violência simbólica 6. ed. Trad. Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: BestBolso, 2018. Acesso em: 15 abr. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 2.968, de 06 de junho de 2023. Dispõe sobre a proibição de perguntas referentes à existência de filhos, convicção religiosa, origem, orientação sexual, ou de natureza familiar em formulário, questionário, entrevista de emprego e demais processos seletivos. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2367838>. Acesso em: 01 jun. 2025.

BRASIL enfrenta desafios para alcançar igualdade de gênero em cargos de liderança no setor público. SECOM, Distrito Federal, 28 mar. 2025. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/brasil-enfrenta-desafios-para-alcancar-igualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-setor-publico>. Acesso em: 07 ago. 2025.

CALDAS SAAD DE OLIVEIRA, Ana Amélia. O papel do setor público no fomento à igualdade de gênero e a contribuição dos Tribunais de Contas. Cadernos, [S.l.], v. 1, n. 14, p. 25-39, jun. 2025. ISSN 2595-2412. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/342>>. Acesso em: 10 ago. 2025.

CATUCCI, A. Mulher relata discriminação em entrevista de emprego e conversa com recrutador repercute na web: ‘Difícil contratar quem tem filhos’. G1, São Paulo, 13 set. 2023.

Disponível em:

<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/09/13/mulher-relata-discriminacao-e-em-entrevistas-de-emprego-e-conversa-com-recrutador-repercute-na-web-dificil-contratar-quem-tem-filhos.ghtml>

.Acesso em: 07 ago. 2025.

CEPELLOS, Vanessa Martines. Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. *Revista RAE*, v. 61, n. 2, 2021, p. 1-7. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210208>. Acesso em 10 ago. 2025.

CEPELLOS, Vanessa Martines; VIEIRA, Renata Assis. Executive women and their bodies: marks of aging. *Organizações & Sociedade*, 2022, v. 29, n. 100, p. 151-176. doi: <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0006EN>. Acesso em: 01 jun. 2025.

DIÁRIO Oficial da União. Portaria Nº 725, 13 de abril de 2023: Institui o programa mulheres mil. Disponível

em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-725-de-13-de-abril-de-2023-476993529>

. Acesso em: 20 abr. 2025.

DOLLIJA E., COLLAKU M. Women and glass ceiling in Albania, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, v. 4, n. 9, p. 720-726, 2013.

DRAGIŠEVIĆ, I.V.A. ; MIHIĆ, M. Women leadership in public sector – evidence from serbia, Volume 18, Issue 2, Pages 253-270, University of Belgrade, Faculty of Organisational Sciences, Jovelića 154, Belgrade, 11000, Serbia, 2020.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*, v. 85, p. 62-71, 2007.

ENEM 2023: Veja exemplo de redação sobre o tema ‘invisibilidade do trabalho de cuidado realizado pela mulher’. G1, São Paulo, 05 nov. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/enem/2023/noticia/2023/11/05/enem-2023-veja-exemplo-de-redacao-sobre-a-invisibilidade-do-trabalho-de-cuidado-realizado-pela-mulher.ghtml>. Acesso em: 07 ago. 2025.

FELIX, Jorge. O idoso e o mercado de trabalho. In: ALCÂNTARA, Alexandre de Oliveira; CAMARANO, Ana Amélia; GIACOMIN, Karla Cristina (orgs.) Política nacional do idoso : velhas e novas questões. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 241-263.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 26 mai. 2025.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLDENBERG, Margareth. Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades . *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 20, n. 41, p. 69–83, 2023. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206719. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/206719>. Acesso em: 1 mai. 2025.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.[s.l.]:[s.n.], 2016. Disponível em <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>. Acesso em: 1 mai. 2025.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 53, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638321002>>. Acesso em: 09 ago. 2025.

MARSHALL, Thomas Humphrey. Cidadania, classe social e status. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. Página 76. Acesso em: 15 abr. 2025.

NOGUEIRA, Elaine Cristina Oliveira Rocha & KUBO, Edson Keyso de Miranda. Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras, *Revista de Gestão e Secretariado -GeSec*, São Paulo, v. 4, n. 2, p 114-133, jul./dez. 2013.

PRONI, T, D, R,W; PRONI, M, R. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, 26(1): e41780. <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/?lang=pt#>. Acesso em: 20 abr. 2025.

STUDART, Marcela. Como não ser um babaca: guia prático para homens que cansaram de ser machistas no trabalho e na vida. Brasília, DF: Sindilegis, 2022, 120 p.

TUZZO, S. A.; BRAGA C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. *Revista Pesquisa Qualitativa*, São Paulo, SP, v.4, n.5, p. 140-158, ago., 2016.

THIOLLENT, M. Metodologia de Pesquisa-ação. São Paulo: Saraiva. 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM. Global Gender Gap Report 2024. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.

WU, Q. et al. Does Gender Affect Innovation? Evidence from Female Chief Technology Officers. *Research Policy*, v. 50, n. 9, p. 1-67, 2021.

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário

Os desafios da liderança feminina na Administração Pública Federal no IFPB - Campus João Pessoa

Olá, me chamo Sherlem, sou graduanda em Administração, e já estou na reta final do meu curso. Te convido a responder essa pesquisa que tem o objetivo de identificar os desafios da liderança feminina na Administração Pública Federal, não se preocupe com os seus dados, pois esse formulário segue as diretrizes da LGPD.

* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail*

1. Qual a sua idade?*

2. Qual o seu estado civil?*

() Solteira

() Casada

() Divorciada

() Viúva

() União estável

3. Possui filhos? Quantos?*

4. Você tem graduação?*

() Sim

() Não

5. Se sim, qual?*

6. Tem pós-graduação?*

Sim

Não

7 - Se sim, qual?*

8. Quanto tempo você é Servidora Pública Federal?

9. Há quanto tempo você trabalha no Campus João Pessoa?*

10. Você já ocupou algum cargo de gestão no campus João Pessoa?*

Sim

Não

11. Se sim, qual?

12. Você já ocupou algum cargo de gestão na sua vida profissional? *

Sim

Não

13. Se sim, qual ? E quanto tempo?

14. Caso a resposta anterior tenha sido sim, essa experiência contribuiu para aceitar novos cargos de gestão? Se não, quais os motivos?

15. Você acredita que sua idade interferiu na sua indicação para ocupar essa função?*

Sim

Não

16. Você está satisfeita com sua ocupação? *

Sim

Não

17. Por sua formação e experiência, acredita que já deveria ter assumido funções de chefia no campus?*

Sim

Não

18. No seu local de trabalho você se sente pressionada em se manter sempre bem arrumada (inclusive, maquiada ou de salto)?*

Sim

Não

19. Você percebeu algum tipo de preconceito ou retaliação por ser mulher em cargo de gestão? *

Sim

Não

20. Se sim, qual?

21. Você considera que o órgão em que atua, tem boas práticas contra a desigualdade de gênero? *

Sim

Não

22. Se sim, quais?

23. Já recebeu alguma capacitação para exercer cargos de liderança?*

Sim

Não

24. Se sim, qual?

25. Já perdeu alguma oportunidade de função por ser mulher?*

Sim

Não

26. Se sim, qual?

27. Já liderou homens?*

Sim

Não

28. Se sim, conte como foi sua experiência:

29. Se já liderou, quais foram os desafios enfrentados na sua liderança e quais foram suas ações diante deles?

30. Você conhece se tem algum instrumento legal na instituição que trate sobre a paridade de gênero e que obrigue ter um mínimo de mulheres em cargos de gestão? *

Sim

Não

31. Se sim, qual?

32. Mesmo que nunca tenha assumido um cargo de gestão - liderança feminina. Quais os pontos positivos de ocupar um cargo de liderança?*

33. Mesmo que nunca tenha assumido um cargo de gestão - liderança feminina. Quais os pontos negativos de ocupar um cargo de liderança?*

33. Fique a vontade para comentar alguma dificuldade/barreira, desafio ou situação vivenciada, que foi imposta por você ser uma mulher, em seu ambiente de trabalho.

34. Espaço reservado para comentários sobre o tema que não foram contemplados nas questões anteriores.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega Versão Final TCC

Assunto:	Entrega Versão Final TCC
Assinado por:	Sherlem Pires
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Sherlem Pires da Costa, DISCENTE (20212460083) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 02/09/2025 21:58:15.

Este documento foi armazenado no SUAP em 02/09/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1595177

Código de Autenticação: 51e08b2f08

