



**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**

MARIA LÍVIA SANTOS DE LIMA

**Mulheres em Cargos de Liderança: Desafios enfrentados em uma
autarquia do estado da Paraíba**

**João Pessoa
2025**

MARIA LÍVIA SANTOS DE LIMA

Mulheres em Cargos de Liderança: Desafios enfrentados em uma autarquia do estado da Paraíba



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(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi

**JOÃO PESSOA
2025**

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

L732m Lima, Maria Lívia Santos de.

Mulheres em cargos de liderança : desafios enfrentados em uma autarquia do estado da Paraíba / Maria Lívia Santos de Lima. - 2025.
51 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.
Orientação: Prof^ª Caroline Helena Limeira Perrusi.

1.Trabalho da mulher. 2. Liderança feminina. 3. Mercado de trabalho - Paraíba. I. Título.

CDU 331.5-055.2(813.3) (043)

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132

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

AValiação 5/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 23 de janeiro de 2026.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Maria Lívia Santos de Lima

Matrícula 20221460052

Mulheres em Cargos de Liderança: desafios enfrentados em uma Autarquia no Estado da Paraíba

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **21/01/2026**, às **16:30**, 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, 21 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi (IFPB)

Orientador(a)

Annuska Macedo Santos de Franca Paiva Maia (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Giorgione Mendes Ribeiro Júnior (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Caroline Helena Lima Pimentel Perrusi, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 23/01/2026 17:50:25.
- **Giorgione Mendes Ribeiro Junior, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 23/01/2026 18:41:01.
- **Anuska Macedo Santos de Franca Paiva Maia PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 23/01/2026 20:17:47.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 23/01/2026. 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: 829495
Verificador: 06c33b96c7
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.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por estar ao meu lado sempre e me encorajar a concluir mais um ciclo em minha vida.

Agradeço imensamente à minha orientadora Caroline Helena Pimentel Perrusi pela dedicação, orientação, apoio e motivação ao longo de toda pesquisa, contribuindo significativamente para a construção e conclusão do presente trabalho.

Aos meus familiares que me fizeram chegar até aqui, me apoiaram todo tempo e segue sendo minha base e exemplo de força e determinação, agradeço em especial, aos meus pais que sempre acreditaram no meu potencial e estiveram ao meu lado a todo momento.

Agradeço também aos meus professores que contribuíram para minha formação acadêmica e profissional. Aos colegas de turma que traziam alegria e leveza durante a graduação.

Aos profissionais da autarquia que contribuíram para a realização do estudo com uma pausa em seus dias corridos para se dedicar a compartilhar suas experiências. Por fim, agradeço a todos que participaram e contribuíram com esse ciclo de conhecimento e amadurecimento.

*“Seja forte e corajoso. Não tenha medo, nem
desanime, pois o Senhor, seu Deus, estará com você
por onde você andar”
Josué 1:9*

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar a percepção das mulheres que exercem cargos de liderança acerca do trabalho feminino em uma autarquia do Estado da Paraíba tendo em vista uma baixa representatividade feminina em cargos de liderança, evidenciando um cenário ainda desigual vivenciado pelas mulheres no Brasil. A pesquisa caracterizou-se como pesquisa de campo com uma abordagem qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário online elaborado na plataforma Google Forms, com amostra de pesquisa consistente em 10 (dez) mulheres que ocupam cargos de liderança em uma autarquia estadual. Os principais resultados da pesquisa indicaram que apesar dos avanços significativos como a busca pela igualdade salarial e o apoio institucional, alguns desafios como a jornada dupla, resistência à liderança feminina e a necessidade da mulher de se esforçar mais que homens para ocupar cargos de liderança ainda tornam o mercado de trabalho desigual para as mulheres. As participantes também afirmaram que a legislação brasileira ainda não garante a igualdade de gênero no mercado de trabalho, apesar de afirmarem não ter conhecimento de todas as normas. Diante do contexto apresentado concluiu-se que, apesar dos avanços institucionais observados na autarquia pesquisada, as mulheres ainda enfrentam diversos desafios em seu cotidiano e o mercado de trabalho brasileiro ainda necessita de mudanças para que possa se tornar mais justo e seguro para as mulheres.

Palavras-chave: Trabalho da mulher; Liderança feminina; Mercado de trabalho.

ABSTRACT

This undergraduate thesis aims to analyze the perceptions of women who hold leadership positions regarding women's work in a state-owned public agency in the State of Paraíba. The study is characterized as field research with a qualitative approach, using an online questionnaire developed on the Google Forms platform as the data collection instrument. The research sample consists of ten 10 women occupying leadership positions in a state public agency. The main findings indicate that, despite significant advances such as the pursuit of pay equity and institutional support, challenges such as the double work burden, resistance to female leadership, and the need for women to exert greater effort than men to attain leadership positions continue to make the labor market unequal for women. In this context, the participants state that Brazilian legislation does not yet effectively guarantee gender equality in the labor market. Based on the findings, it is concluded that, despite the institutional advances observed in the studied public agency, women still face several challenges in their daily professional lives, and the Brazilian labor market still requires changes to become fairer and safer for women.

Keywords: Women's work; Female leadership; Labor market

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Qual é a sua idade?.....	25
GRÁFICO 2: Qual é o seu estado civil?.....	26
GRÁFICO 3: Você possui filhos?.....	27
GRÁFICO 4: Qual é a sua escolaridade?.....	28
GRÁFICO 5: Qual é o seu tempo de atuação na empresa?.....	29
GRÁFICO 6: Há quanto tempo você exerce esse cargo?.....	30
GRÁFICO 7: Existe diferença salarial entre homens e mulheres na autarquia?.....	31
GRÁFICO 8: Você considera que a autarquia oferece apoio adequado às mulheres?.....	32
GRÁFICO 9: Você considera que a legislação brasileira garante a igualdade de gênero?.....	33
GRÁFICO 10: Você conhece alguma lei específica voltada ao trabalho da mulher?.....	34
GRÁFICO 11: Você já enfrentou algum desafio no exercício do seu cargo de liderança?.....	35
GRÁFICO 12: Você acredita que as mulheres se esforçam mais que os homens para alcançar cargos de liderança?.....	36
GRÁFICO 13: Na sua percepção, quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres no exercício da liderança?.....	37
GRÁFICO 14: Você tem dificuldade em conciliar as atividades profissionais com as responsabilidades familiares e domésticas?	38
GRÁFICO 15: De que maneira essas dificuldades interferem na sua rotina profissional?.....	39
GRÁFICO 16: Você acredita que há igualdade de oportunidades para promoção entre homens e mulheres na autarquia?.....	40
GRÁFICO 17: Quais características mais contribuem para que as mulheres cheguem aos cargos de liderança?.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF:	Constituição Federal
CLT:	Consolidação das Leis do Trabalho
HSM:	Harvard School of Management
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTE:	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT:	Organização Internacional do Trabalho
QE:	Quociente Emocional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS.....	13
1.1.1	Objetivo Geral.....	13
1.1.2	Objetivos Específicos.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	BREVE HISTÓRICO DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA VOLTADA A MULHER.....	14
2.2	PRESENÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO E DESAFIOS ENFRENTADOS.....	17
2.3	O ESTILO DE LIDERANÇA FEMININA E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	20
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	22
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	22
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	22
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	23
4	ANÁLISE DE DADOS: PERCEPÇÃO DAS MULHERES SOBRE SOBRE O TRABALHO FEMININO DA AUTARQUIA.....	24
4.1	PERFIL DAS RESPONDENTES.....	24
4.2	PERCEPÇÃO, EXPERIÊNCIA E DESAFIOS DAS MULHERES NO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA.....	27
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
	REFERÊNCIAS.....	44
	APÊNDICES.....	47

1 INTRODUÇÃO

O lugar da mulher na sociedade vem se moldando durante a história do Brasil, passando de um papel exclusivamente relacionado aos afazeres domésticos para uma crescente inserção ao mercado de trabalho, motivada pelos avanços industriais, legislativos e pelo empoderamento feminino.

Essa trajetória feminina foi marcada por preconceitos, desigualdades e desafios enraizados na sociedade que colocavam o trabalho da mulher em uma posição inferior quando comparado ao trabalho do homem. No Brasil a partir do século XX a legislação trabalhista começou a apontar os primeiros indícios da busca por um mercado de trabalho mais justo para as mulheres, então, legislações como o Decreto nº 21.417 de 1932 começaram a promover a importância da igualdade salarial entre homens e mulheres que exerçam a mesma função e outras legislações que tiveram como foco tornar o mercado de trabalho mais justo e seguro para as mulheres.

Apesar dos avanços formais na trajetória de trabalho da mulher, o cotidiano das mulheres no mercado de trabalho ainda é marcado por desafios para que as mulheres tenham acesso a cargos de liderança.

A pesquisa se justifica no âmbito acadêmico por apresentar uma grande importância em possibilitar uma reflexão crítica sobre a mulher e seus desafios no exercício de cargos de liderança e promoção da igualdade de gênero dentro das organizações. Na área da Administração este estudo se justifica por contribuir para o debate sobre liderança feminina e igualdade de oportunidades e amplia o conhecimento sobre como a liderança exercida por mulheres impacta a gestão organizacional. Além disso, ao analisar uma autarquia pública, ele ressalta a importância do setor público como agente promotor de práticas igualitárias. Quanto à relevância social, a pesquisa se justifica por abordar uma temática atual e necessária, que envolve direitos trabalhistas, igualdade de gênero e valorização do trabalho feminino.

A escolha da autarquia se justifica pelo fato da autora ter estagiado na organização, possibilitando um fácil acesso às mulheres que ocupam cargos de liderança na organização. A ideia da pesquisa partiu de uma motivação pessoal em que a autora por ter em seu cotidiano convívio com mulheres que ocupam cargos de

liderança e por se espelhar nessas mulheres procurou uma forma de investigar e dar visibilidade aos avanços, desafios e experiências vivenciadas por mulheres que ocupam cargos de liderança.

Diante desse contexto, o objetivo geral do estudo consiste em analisar a percepção das mulheres acerca do trabalho feminino e da igualdade de gênero nos cargos de liderança em uma autarquia do Estado da Paraíba.. Como objetivos específicos foram incluídos examinar os avanços da legislação trabalhista acerca do princípio da igualdade de gênero, apontar os desafios das mulheres ocupantes de cargos de liderança e por fim descrever características femininas e seus impactos na gestão organizacional.

Diante disso busca-se responder a seguinte questão problema: Quais os principais desafios enfrentados por mulheres no exercício de cargos de liderança em uma autarquia do Estado da Paraíba?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção das mulheres acerca do trabalho feminino e da igualdade de gênero nos cargos de liderança em uma autarquia do Estado da Paraíba.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Examinar os avanços da legislação trabalhista acerca do princípio da igualdade de gênero;
- Apontar os desafios das mulheres ocupantes de cargos de liderança;
- Descrever características da liderança feminina e seus impactos na gestão organizacional

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde o início da história do Brasil o papel da mulher na sociedade foi baseado em ser esposa, mãe, cuidadora do lar e submissa ao homem, ou seja seu trabalho consistia em afazeres domésticos e cuidados com a família. A partir do século XX, os avanços industriais, o crescimento da demanda por mão de obra e do empoderamento feminino influenciaram para que as mulheres fossem inseridas ao mercado de trabalho. Entretanto, esse processo não aconteceu de forma igualitária, uma vez que de acordo com Ribeiro (2020) as mulheres sofreram com o preconceito desde que nasceram e assim seguem durante sua vida pessoal, acadêmica e profissional. Nesse contexto, o início da participação feminina no mercado de trabalho foi marcado por uma visão de força de trabalho inferior à do homem.

Para uma melhor compreensão de como a mulher foi inserida no mercado de trabalho é necessário entender a trajetória da legislação trabalhista no Brasil e seus avanços para a promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho. Neste sentido, este capítulo irá abordar um breve histórico sobre a legislação trabalhista voltada à mulher e sua inclusão no mercado de trabalho nacional.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA VOLTADA A MULHER

Desde o princípio da vida humana, os homens sempre foram os provedores de suas famílias, mas com o passar do tempo, as mulheres foram construindo espaços, mas, inicialmente, só poderiam realizar algum trabalho fora de suas casas com a autorização de seus maridos. O debate sobre o direito ao trabalho das mulheres teve início no século XX. Ribeiro (2020) comenta que, não existia um código de trabalho unificado sobre o trabalho da mulher, mas sim projetos. No entanto, nenhum desses foram aprovados pois tornavam as mulheres um pouco mais autônomas em suas escolhas, o que na visão da sociedade, seria visto como uma desonra aos seus maridos.

Segundo Calil (2007) uma das primeiras leis estaduais voltadas à proteção do trabalho da mulher foi a lei nº 1596, de 1917, do estado de São Paulo, que garantia às mulheres o direito a não trabalhar no seu último mês de gravidez. Anos depois,

no âmbito Federal, surgiu a lei nº16.300 de 1923 que retirava a obrigatoriedade das mulheres de trabalharem no último mês de gravidez e no primeiro mês pós-parto. O referido autor também destaca a criação da OIT (Organização Internacional do Trabalho) que ocorreu em 1919 com o objetivo de universalizar as leis de trabalho, e em sua 4º (quarta) convenção foi estabelecida a proibição do trabalho noturno a mulheres em indústrias privadas ou públicas.

Esse período inicial de discussão sobre o trabalho da mulher influenciou de forma positiva para que outras ideias de igualdade e proteção ao trabalho feminino pudessem ser discutidas na sociedade. Após mais de uma década do início da discussão sobre o direito ao trabalho da mulher, em 1932 surgiu um marco importante para a legislação trabalhista da mulher: o Decreto nº 21.417, considerado um dos primeiros documentos sobre as condições do trabalho das mulheres, que teve como foco garantir às mulheres direitos antes inexistentes, como a igualdade salarial. Seu artigo 1º estabelecia: “Sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual”. (Brasil, 1932).

A constituição de 1934 também foi fundamental para a evolução histórica do trabalho da mulher no Brasil. O artigo 121 além de reforçar a igualdade salarial também trouxe a assistência médica e sanitária para a gestante, descanso semanal e férias remuneradas. Conforme o artigo 121 da Constituição Federal de 1934:

§ 1º A legislação do trabalho observará os seguintes preceitos, além de outros que colem melhorar as condições do trabalhador:

a) proibição de diferença de salario para um mesmo trabalho, por motivo de idade, sexo, nacionalidade ou estado civil;

[...]

d) proibição de trabalho a menores de 14 annos; de trabalho nocturno a menores de 16; e em industrias insalubres, a menores de 18 annos e a mulheres;

[...]

h) assistencia medica e sanitaria ao trabalhador e á gestante, assegurando a esta descanso antes e depois do parto, sem prejuizo do salario e do emprego, e instituição de previdencia, mediante contribuição igual da União, do empregador e do empregado, a favor da velhice, da invalidez, da maternidade e nos casos de accidentes do trabalho ou de morte. [sic] (BRASIL, 1934, art. 121, § 1º)

Diante do exposto, é notório que as primeiras normas voltadas ao trabalho da mulher representam um avanço significativo na busca de tornar o mercado de trabalho um ambiente mais igualitário, chegaram com o objetivo de tornar a presença feminina no mercado de trabalho menos injusta e insegura.

Em contrapartida, a constituição de 1937 demonstrou um retrocesso na pauta do direito do trabalho da mulher. Como aborda Calil (2007) essa constituição foi decretada em meio ao Estado Novo, na época em que o Brasil passava por um período ditatorial da Era Vargas. A nova Constituição não volta a mencionar a igualdade salarial independente de gênero, assim evidenciando o cenário político que o país enfrentava, na qual o governo buscava controlar as relações de trabalho. Seguindo esta involução, o Decreto nº 2.548 de 1940 em seu 2º artigo permitiu a redução salarial das mulheres em até 10% em relação ao salário dos homens, evidenciando cada vez mais a desigualdade no mercado de trabalho enfrentada no Brasil.

Alguns anos após esse significativo retrocesso, o Decreto nº 5.452 de 1º de maio de 1943 aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), construída com o objetivo de unificar as leis trabalhistas já existentes no país, que traz novos direitos às mulheres, como a estabilidade do trabalho no período de gravidez e a licença maternidade de 120 dias.

Prosseguindo com a análise, a Constituição Federal de 1946 também foi um ponto de suma importância. Quando promulgada, a CF trouxe de volta os direitos trabalhistas que foram esquecidos pela Constituição de 1937, entre eles a proibição da desigualdade salarial entre homens e mulheres ou por diferença de idade entre pessoas que exerçam a mesma função. Além disso, também voltou a abordar a proibição do trabalho da mulher em indústrias insalubres e em trabalhos noturnos no art 157, incisos II e IX.

Em 1967, em um contexto de intervenção militar, o novo texto constitucional ainda apresentou alguns avanços relacionados ao trabalho da mulher, como a redução no tempo de trabalho para a aposentadoria da mulher que passou de 35 anos para 30 anos de trabalho. A constituição daquele ano também traz a proibição de critérios de admissão como sexo, cor e estado civil. Apesar dos avanços, o período da ditadura militar foi marcado pela desigualdade social que, de acordo com Melo (2011), foi um impulso para que as mulheres deixassem o trabalho doméstico em suas casas para ir em busca de postos de trabalho que garantisse sua sobrevivência.

A constituição de 1988, conhecida popularmente como a constituição cidadã por consolidar o estado democrático de direito, estabelece princípios e direitos

essenciais aos cidadãos. O artigo 5º traz o princípio da isonomia nos seguintes termos:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade[...] (BRASIL, 1988)

Este artigo estabelece a todas as brasileiras ou estrangeiras que residem no país a igualdade perante a lei sem qualquer discriminação, sendo assim o Estado e sociedade devem tratar os indivíduos em situação semelhantes com os mesmos direitos e oportunidades. A CF de 1988 serviu como base para que outras leis sobre o trabalho da mulher surgissem, a exemplo da Lei 9.029/1995 que foi criada para combater práticas de discriminação no acesso e manutenção do emprego, ou seja, ela surgiu para que os empregadores não utilizem critérios de exclusão com base em sexo, estado civil, idade ou aparência e também proibiu a exigências de exames ou qualquer procedimento relacionado à esterilização e gravidez.

Nesse contexto, essas legislações serviram de base para a promoção da igualdade no Brasil de um modo geral, assim como no mercado de trabalho do país, garantindo às mulheres um tratamento mais igualitário e oportunidades de conseguirem, inclusive, alcançar cargos de liderança.

Contudo, essa igualdade prevista na lei ainda não está totalmente alinhada com o cotidiano das mulheres pois, mesmo ocupando as mesmas funções, as mulheres ainda continuavam com o salário menor em relação aos homens. Diante disso foi necessário a criação da lei 14.611 de 2023 que dispõe sobre a igualdade salarial e critérios remuneratórios entre homens e mulheres na realização do trabalho de igual valor ou mesma função. Essa legislação veio como resposta para uma desigualdade ainda presente no mercado de trabalho com o objetivo de tornar a igualdade prevista em lei em uma realidade no cotidiano das trabalhadoras.

2.2 PRESENÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO E DESAFIOS ENFRENTADOS

Diante do histórico dos avanços da legislação trabalhista é notório que o mercado vem se moldando para incluir de forma mais justa as mulheres no mercado de trabalho. No entanto, é possível observar o quanto o mercado ainda é desigual. Segundo a Agência de notícias do IBGE (2024), mesmo com as mulheres representando mais da metade da população no Brasil, apenas 53,3% das mulheres

no país participam do mercado de trabalho, enquanto 73,2% dos homens do país fazem parte desse mercado de trabalho.

Outro estudo, também realizado pelo IBGE (2018), evidencia que as mulheres, mesmo sendo mais escolarizadas do que os homens, possuem um rendimento médio que consiste em 3/4 (três quartos) do rendimento médio dos homens. E, a ocupação das mulheres em cargos de liderança ainda é menor em comparação com a dos homens, representando 39,1% desses cargos enquanto os homens ocupam 60,9%.

É importante entender o contexto em que a mulher vive e em como elas vêm acumulando funções durante a história: antes elas apenas ocupavam o papel de mãe e esposa, hoje elas buscam conciliar esses papéis com suas carreiras profissionais. Assim, levanta-se a hipótese que a mulher vive em um contexto em que a jornada múltipla pode se mostrar um dos principais desafios enfrentados pela mulher no mercado de trabalho.

Por um longo período as mulheres se dedicavam exclusivamente ao trabalho doméstico e atualmente, apesar dos avanços sócio-culturais ocorridos até a atualidade, as mulheres ainda possuem uma responsabilidade maior em relação ao trabalho doméstico em comparação aos homens. Em uma pesquisa que abrange os anos de 2016 a 2022, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024) indica o tempo médio gasto por mulheres e homens relacionados aos afazeres domésticos: as mulheres dedicam cerca de 21,3 (vinte e um vírgula três) horas semanais aos afazeres domésticos, enquanto os homens dedicam apenas 11,7 (onze vírgula sete) horas semanais a esses afazeres.

Esses dados demonstram que a mulher precisa lidar com a jornada dupla de trabalho, assim se dedicando a sua carreira profissional e ao mesmo tempo ao cuidado da casa e família, o que tem aptidão para implicar em um grande desafio para que elas possam alcançar cargos de gestão pois podem ser vistas como a pessoa que se dedica ao lar e família e não a sua carreira profissional.

Eleutério (2017) comenta sobre como as mulheres sempre estão relacionadas aos afazeres domésticos e cuidado da família, evidenciando como elas ainda enfrentam desigualdades relacionadas à divisão das responsabilidades familiares e como o trabalho profissional da mulher é colocado em segundo plano em relação ao trabalho do homem.

Outro grande desafio enfrentado pelas mulheres no mercado de trabalho é a desigualdade salarial. O Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2025) destaca que mesmo com o forte crescimento da presença feminina no mercado de trabalho, a desigualdade salarial ainda é um desafio real, pois as mulheres em média recebem cerca de 20,9% a menos que os homens nas 53.014 (cinquenta e três mil e quatorze) empresas que possuem mais de 100 (cem) colaboradores. Mesmo com a Lei nº 14.611/2023 ainda não foi possível alcançar a plena igualdade salarial no país.

Além da desigualdade salarial, outro desafio que pode limitar o acesso a oportunidades de avanço profissional é o assédio no ambiente de trabalho. Eleutério (2017) relata que muitos homens utilizam do seu poder dentro das organizações para intimidar e constranger as mulheres e esse comportamento inapropriado contribui para um ambiente de trabalho hostil. Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Datafolha (2018) aponta que pelo menos 15% das mulheres sofreram algum tipo de assédio no ambiente de trabalho, incluindo 2% de assédio físico e 11% assédio verbal.

Tendo em vista todos esses desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, McKinsey & Company (2022) realizaram um estudo em que relata que as mulheres ainda estão pouco representadas na ocupação de cargos de alta liderança sendo elas 1 (uma) em cada 4 (quatro) diretores. O estudo também aborda a teoria do degrau quebrado que explica onde começa a desigualdade na oportunidade de ocupar cargos de liderança dentro das empresas. A teoria do degrau quebrado consiste em que cada degrau representa um nível de cargo que o colaborador pode subir em uma organização e para chegar ao topo é necessário subir um degrau por vez, porém para as mulheres o problema começa desde o primeiro degrau pois a cada 100 (cem) homens promovidos apenas 87 (oitenta e sete) mulheres são promovidas, ou seja, ainda há uma disparidade no acesso a oportunidades de crescimento profissional. Ainda de acordo com este estudo, essa desigualdade é reflexo de um estereótipo de que um bom líder precisa ter um comportamento mais assertivo e firmeza na tomada de decisão e as mulheres serem vistas como indisponíveis e por serem mais emocionais, se tornam menos adequadas ao papel de líder.

Então, ao ter um olhar analítico sobre esses desafios é possível visualizar que o mercado de trabalho brasileiro ainda é desigual em relação ao trabalho da mulher e que homens possuem um menor tempo dedicado ao cuidado com a casa e família

em comparação com suas esposas, companheiras ou mães que carregam essas responsabilidades, além de outros desafios pertinentes a suas respectivas jornadas profissionais, tornando ainda mais evidente que o peso da jornada dupla pode afetar significativamente o acesso das mulheres a cargos de liderança.

2.3 O ESTILO DE LIDERANÇA FEMININA E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Thornton (2024) muitas mulheres, mesmo com a capacitação necessária, evitam ocupar cargos de liderança por receio de não conseguir conciliar suas carreiras profissionais com as responsabilidades pessoais. A mesma pesquisa também aponta que as mulheres que optam por ocupar cargos de liderança possuem um estilo de liderança mais empático e de busca constante por união de propósitos com suas equipes.

Essas mulheres líderes trabalham com o objetivo de gerar um impacto positivo e incentivando a confiança dentro da empresa, sempre mantendo os colaboradores motivados, buscando entender suas dificuldades para que a equipe possa ter seu melhor desempenho. O estudo também destaca os pontos-chave na liderança dessas mulheres: o enriquecimento do ecossistema da organização por terem um estilo de liderança mais humanizado, um melhor aperfeiçoamento dos processos de tomada de decisão e o aumento da saúde da empresa por trazer um melhor clima organizacional e permitir que os colaboradores se sintam mais ouvidos e valorizados.

Entender que o líder tem um papel crucial para que uma organização possa alcançar resultados positivos é fundamental para reconhecer que a forma de gestão influencia diretamente no desempenho de uma empresa. Assim, os dados apresentados na pesquisa corroboram com a ideia de liderança de Maxwell (2008) que define que uma boa liderança consiste em assumir responsabilidades e enxergar oportunidades quando outros só vêem problemas, além de ter a mente e o coração aberto, ser empático e se importar com os outros.

Ainda complementando esse ponto, Cohen (2009) afirma que às mulheres em geral apresentam um Quociente Emocional (QE) mais elevado em comparação aos homens, o que acaba as tornando mais empáticas. O QE baseia-se na capacidade do indivíduo reconhecer e saber gerenciar suas emoções e as dos outros. Essa característica é importante para quem ocupa cargos de liderança, pois a habilidade

de buscar compreender e saber lidar com suas próprias emoções e as dos outros reforça um bom relacionamento com a equipe influenciando diretamente no clima organizacional.

Diante disso, tais análises do perfil de liderança feminina evidenciam que a empatia e o emocional de um líder são pontos fundamentais para que se possa trazer resultados positivos para a organização. Mesmo com o presente receio de equilibrar a vida profissional e pessoal, as mulheres que conseguem alcançar cargos de liderança apresentam uma gestão focada em motivar e aprimorar a sua equipe e melhorar cada vez mais os resultados.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho de conclusão de curso é caracterizado como uma pesquisa de campo, por coletar informações para analisar o trabalho da mulher no exercício de cargos de liderança em uma autarquia do estado da Paraíba, buscando averiguar a perspectiva dessas mulheres sobre o trabalho feminino.

Além disso, a pesquisa também é caracterizada como bibliográfica buscando compreender a temática, levantar dados em fontes secundárias como foram usadas as leis, constituições e artigos para explicar o histórico do direito do trabalho da mulher, assim como retratar experiências vividas por mulheres que ocupam cargos de liderança.

Com relação à metodologia utilizada possui uma natureza qualitativa pois, conforme relata Gil (1999), o estudo busca compreender e aprofundar a investigação sobre a temática abordada, contribuindo para uma análise mais profunda sobre a perspectiva das respondentes acerca do trabalho feminino, seus desafios, experiências e seus impactos na gestão feminina em uma organização.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada em uma Autarquia estadual da Paraíba localizada em João Pessoa. A organização possui em sua estrutura hierárquica 23 (vinte e três) cargos de liderança, sendo 12 (doze) deles ocupados por mulheres. Essas 12 (doze) mulheres constituem o universo da pesquisa representando a totalidade de mulheres ocupando cargos de liderança nesta organização.

A amostra da pesquisa consiste em 10 (dez) mulheres que responderam ao questionário de coleta de dados. Para a seleção das participantes da pesquisa foi utilizado uma amostragem não probabilística por conveniência por ser realizada de acordo com a disponibilidade das respondentes e o acesso a organização com o objetivo de reunir as respostas das líderes para entender suas perspectivas sobre o trabalho feminino.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário online localizado na plataforma Google Forms aplicado às mulheres que exercem cargos de liderança na Autarquia, aplicado no período dos dias 03 ao 13 de dezembro de 2025. O questionário possui 20 perguntas sendo elas de objetivas e subjetivas, com o objetivo de coletar os dados de forma clara.

O questionário foi elaborado com o objetivo de compreender as perspectivas, experiências e desafios enfrentados pelas mulheres. Para isso, as perguntas foram organizadas da seguinte forma: as primeiras 5 (cinco) perguntas para a caracterização do perfil sociodemográfico das respondentes e as 15 (quinze) perguntas posteriores relacionadas à trajetória profissional na autarquia, conhecimento sobre a legislação trabalhista, desafios enfrentados no ambiente de trabalho e perspectivas sobre a liderança feminina.

4 ANÁLISE DE DADOS: PERCEÇÃO DAS MULHERES SOBRE O TRABALHO FEMININO NA AUTARQUIA

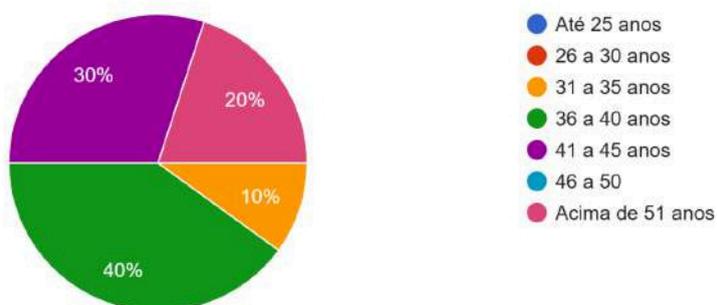
Este capítulo apresenta a análise dos dados que busca compreender os desafios, experiências e a percepção das mulheres sobre o trabalho feminino na autarquia pesquisada.

4.1 PERFIL DAS RESPONDENTES

O primeiro bloco de perguntas busca entender o perfil sociodemográfico das 10 (dez) respondentes como idade, estado civil, escolaridade, quantidade de filhos e idade.

Gráfico 1: Qual é a sua Idade?

Qual é a sua idade?
10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

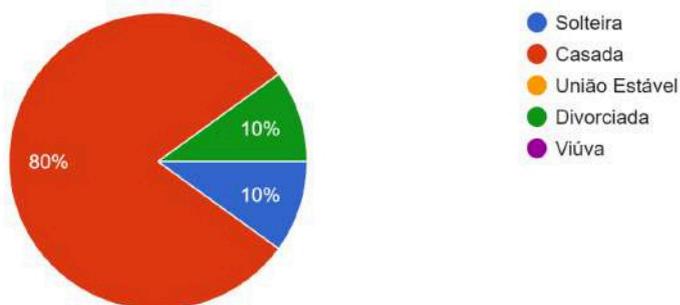
A respeito da faixa etária das 10 (dez) participantes, 10% das respondentes têm entre 31 a 35 anos. Já a faixa etária de 36 a 40 anos corresponde a 40% das participantes sendo assim a faixa etária com maior presença de mulheres na amostra do estudo. A segunda maior predominância na faixa etária são as mulheres com idades entre 41 a 45 anos correspondente a 30% das respondentes. Por fim, as mulheres acima dos 51 anos representam 20% das participantes.

Os dados apresentados evidenciam que na Autarquia há uma predominância entre mulheres entre 36 a 45 anos e não havendo participação de mulheres entre 25

a 30 anos, o que pode sinalizar que o acesso a cargos de liderança na organização ocorre, predominantemente, após maior tempo de atuação profissional.

Gráfico 2: Qual é o seu estado civil?

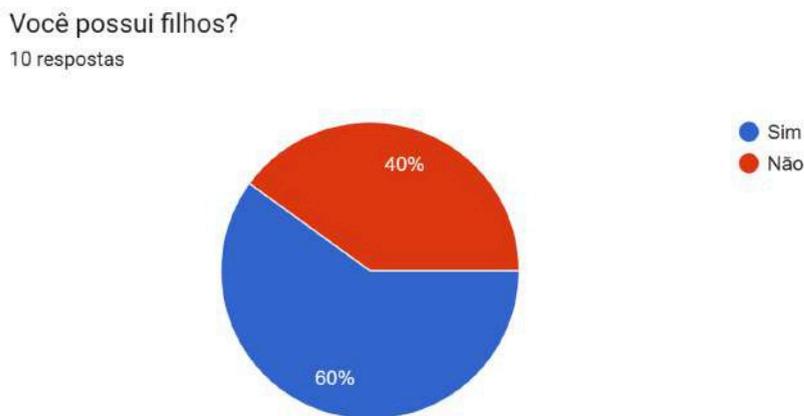
Estado Civil
10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Sobre o estado civil das 10 (dez) respondentes, 80% das mulheres informaram serem casadas, enquanto 10% declararam ser solteiras e outros 10% informaram serem divorciadas. Sendo assim é possível visualizar que a grande maioria das mulheres que ocupam cargos de liderança na autarquia são casadas, assim entendendo que a maioria dessas mulheres conciliam a vida profissional com a conjugal.

Além disso, observa-se que 10% das participantes se declararam solteiras e 10% divorciadas, não havendo registros de respondentes em união estável ou viúvas.

Gráfico 3: Você possui filhos?

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

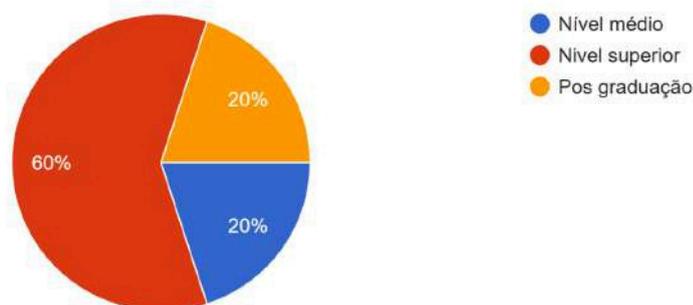
Diante dos dados expostos é possível visualizar que a maioria das respondentes equivalente a 60% possui filhos, o que representa que a maioria das mulheres que exercem cargos de liderança na autarquia conciliam com a vida profissional com a responsabilidade de serem mães, enquanto 40% declara não possuir filhos.

Para uma análise mais profunda do perfil das respondentes foi realizada uma pergunta subjetiva como complemento da pergunta anterior. Foi questionado em uma pergunta subjetiva se caso a participante possuísse filhos quantos filhos e idade dos filhos, em suas respostas 4 (quatro) respondentes declararam ter apenas um filho, enquanto 2 (duas) respondentes informaram possuir dois filhos, configurando-se um número reduzido de filhos. Quanto à idade dos filhos, verifica-se a presença de filhos em diferentes idades, abrangendo desde crianças de 4 a 6 anos, adolescentes de 13 anos e adultos de 18, 34 e 37 anos.

Gráfico 4: Qual é a sua escolaridade?

Qual é seu nível de escolaridade?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação ao grau de escolaridade das participantes, 60% ou seja, a maioria das mulheres informaram possuir até o ensino superior, já 20% das mulheres declararam possuir pós graduação e outros 20% possui apenas o ensino médio. Esse dado demonstra que a formação acadêmica pode se apresentar como um fator relevante para o acesso e a permanência das mulheres em cargos de liderança na autarquia pesquisada.

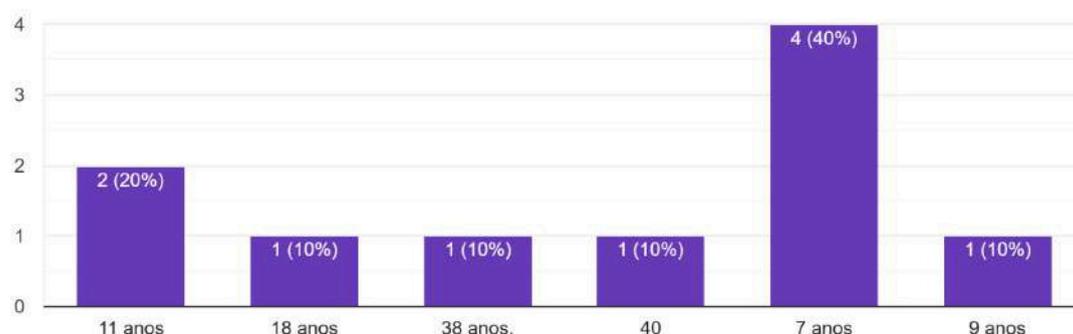
4.2 PERCEPÇÃO, EXPERIÊNCIA E DESAFIOS DAS MULHERES NO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA

Neste bloco será explorado a trajetória das mulheres em cargos de liderança e seus desafios e percepções, assim buscando entender a jornada das mulheres desde o ingresso na autarquia até a posição atual e os desafios enfrentados, além de entender a perspectiva destas mulheres sobre a legislação, igualdade salarial e oportunidades.

Gráfico 5: Qual é o seu tempo de atuação na empresa?

1) Qual é seu tempo de atuação na estatal?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

De acordo com os dados expostos no gráfico 5, a maior predominância de tempo de trabalho das mulheres na autarquia é de 7 (sete) anos, representando 40% da amostra da pesquisa. A segunda maior representatividade é de 11 (onze) anos de trabalho na organização, correspondendo a 20% das respondentes.

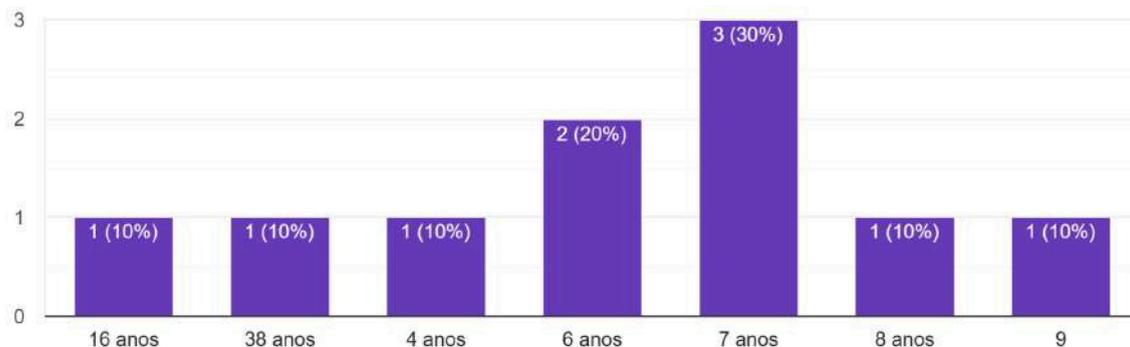
Além disso, o gráfico 5 também revela que há respondentes que estão vinculados à autarquia há 9 (nove) anos, assim como há 40 (quarenta) anos, 38 (trinta e oito) anos e 18 anos. Esses dados evidenciam que as participantes possuem uma maior maturidade profissional em relação ao tempo de trabalho, o que corrobora com o gráfico 1, que traz informações em que deixa visível que a autarquia tem em seus cargos de liderança predominantemente mulheres com mais tempo de atuação profissional.

Como forma de aprofundar a análise sobre a trajetória profissional foi incluída no instrumento de coleta de dados perguntas subjetivas com o objetivo de identificar o cargo que elas ocupam e a quanto tempo. As respostas das 10 (dez) participantes evidenciam que elas ocupam cargos de chefia, sendo eles chefe de seção, chefe de divisão, gerente especial e contadora demonstrando a presença feminina em posições estratégicas da Autarquia.

Gráfico 6: A quanto tempo você exerce esse cargo?

3) A quanto tempo você exerce esse cargo?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O gráfico 6 apresenta o tempo de exercício das participantes em seus atuais cargos na autarquia. Observa-se que a maior concentração de resposta está entre as mulheres que exercem suas funções a 7 (sete) anos, representando 30% das participantes, logo em seguida as mulheres que exercem seus cargos a 6 (seis) anos, correspondendo a 20% das participantes e os demais tempos de exercício de cargos de 16, 38, 4, 8 e 9 anos de trabalho correspondem cada um 10% da amostra da pesquisa. Ao relacionar esses dados com o gráfico 1, que trata da faixa etária das respondentes e com o gráfico 5, que se refere ao tempo de atuação na autarquia é possível identificar que as mulheres com maior faixa etária possuem um tempo maior de vínculo com a organização, indicando que a ocupação de cargos de liderança na autarquia está associada a uma experiência profissional mais madura.

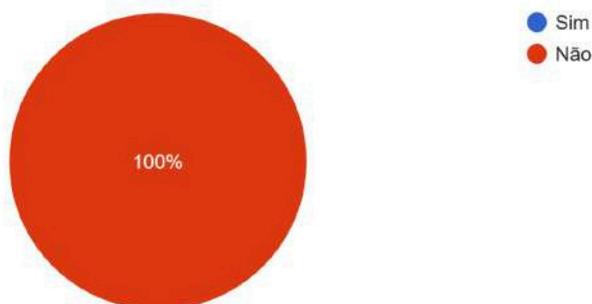
Logo em seguida as participantes responderam a uma pergunta subjetiva com relação a com quanto tempo de trabalho conseguiram alcançar cargos de liderança. As respostas foram variadas entre mulheres que ocupam cargos de liderança desde suas entradas na autarquia como 2 (duas) respondentes afirmaram ou com 1(uma) ano de trabalho, mas em contrapartida 1 (uma) participante trabalhou 5 anos na autarquia até ser promovida e 2 (duas) mulheres esperaram 7 anos de trabalho para conseguir uma promoção para cargos de liderança. Esses dados corroboram com a pesquisa de Mckinsey & Company (2022) sobre a teoria do degrau quebrado, onde as mulheres tendem a não serem promovidas com muita facilidade, enfrentando

obstáculos desde os primeiros cargos da hierarquia. Essa teoria pode mostrar um motivo para algumas mulheres esperarem até 7 (sete) anos para alcançar cargos de liderança.

Analisando especificamente as percepções delas, o gráfico 7 ilustra o tema diferença salarial por gênero.

Gráfico 7: Existe diferença salarial entre homem e mulher na Autarquia?

5) Existe diferença salarial entre homens e mulheres nesta autarquia?
10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

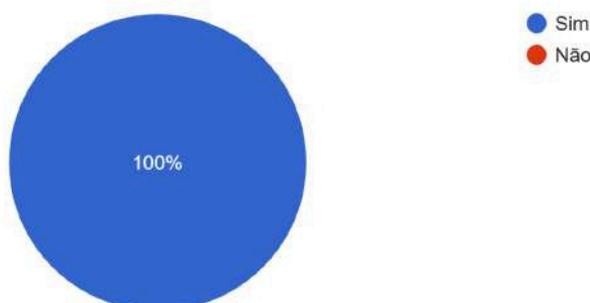
Com relação a diferença salarial entre homens e mulheres na autarquia, 100% das respondentes declaram que na estatal não existe essa diferença. Esse resultado indica que a percepção unânime das respondentes sugere que a organização tem promovido práticas de equidade de gênero no contexto salarial. Essa percepção pode estar relacionada à natureza jurídica da autarquia, em que os salários são regra, definidos por regulamentações legais com a Constituição Federal, assim reduzindo desigualdades no mercado de trabalho.

Sobre o suporte que elas possuem, segue o gráfico 8:

Gráfico 8: Você considera que a autarquia oferece apoio adequado às mulheres?

6) Você considera que a autarquia oferece apoio adequado às mulheres em cargos de liderança?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

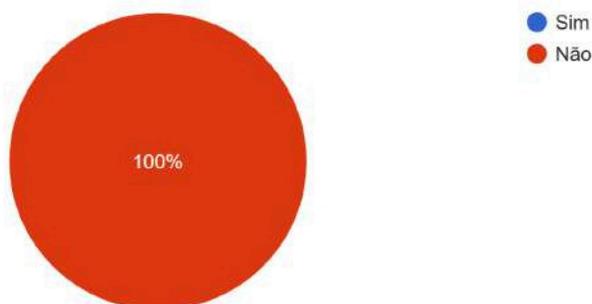
Conforme os dados mostram, 100% das mulheres que ocupam cargos de liderança na autarquia estudada acreditam que a estatal oferece o apoio adequado às mulheres em cargos de liderança, indicando assim uma visão muito positiva em que nesta autarquia o trabalho da mulher é valorizado e tratado como de igual valor ao trabalho do homem.

O apoio demonstrado pelas respondentes se relaciona ao princípio da igualdade, o artigo 5º presente na Constituição Federal de 1988 que orienta a igualdade de todos perante a lei. Esse princípio estabelece que homens e mulheres devem ter as mesmas condições de trabalho, direitos e oportunidades, assim trazendo a essas mulheres uma maior sensação de segurança e apoio no ambiente de trabalho. Neste contexto, segue a análise do gráfico 9:

Gráfico 9: Você considera que a legislação brasileira garante a igualdade de gênero?

7) Você considera que a legislação brasileira garante a igualdade de gênero no mercado de trabalho?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

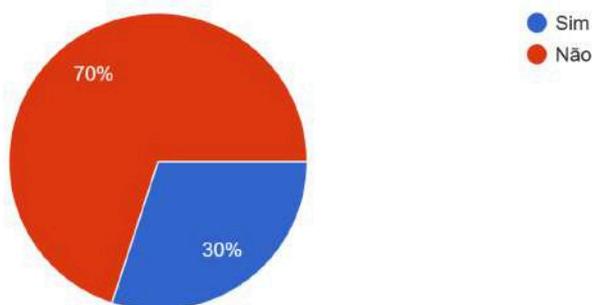
Em contrapartida da visão positiva que as mulheres apresentavam anteriormente, quando questionadas sobre considerar que a legislação brasileira garante a igualdade de gênero, 100% das respondentes declaram que a legislação brasileira não garante essa igualdade. Essa percepção vai de acordo com a pesquisa do IBGE (2024) em que é abordado que mesmo com as mulheres representando mais da metade da população no Brasil, apenas 53,3% das mulheres no país participam do mercado de trabalho.

Essa falta de representatividade feminina no mercado de trabalho pode ser reflexo da ausência de políticas públicas referentes ao trabalho feminino, mas também pode decorrer da ineficiência e falta de conhecimento sobre muitos projetos e leis sobre a temática, como as descritas no item 2.1

Gráfico 10: Você conhece alguma lei específica voltada ao trabalho da mulher?

8) Você conhece alguma lei específica voltada à mulher no mercado de trabalho?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Esses dados apresentam uma lacuna significativa sobre o conhecimento da legislação voltada ao trabalho da mulher. Cerca de 70% das mulheres que participaram da pesquisa afirmam não conhecer leis específicas direcionadas ao trabalho da mulher.

A ausência de conhecimento sobre leis voltadas à mulher no ambiente de trabalho, como a Lei nº 14.611/2023 que trata da igualdade salarial e outras normativas de proteção ao trabalho feminino, aponta uma grande falha na propagação da educação sobre esses direitos. Diante do contexto, essa falta de conhecimento pode ser atribuída à ineficácia na comunicação interna das políticas públicas, limitando a capacidade das mulheres de conhecerem e utilizarem os direitos garantidos pela legislação.

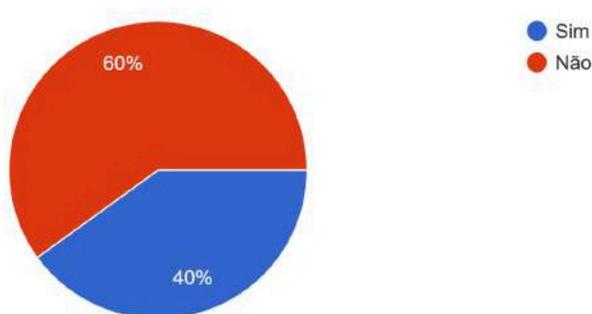
Essas informações apresentadas pela pesquisa corroboram com a ideia de que, mesmo com a existência de avanços na legislação trabalhista, a efetividade e visibilidade dessas leis no dia a dia das trabalhadoras ainda são desafios a serem superados.

Acerca de sua dedicação e dos desafios enfrentados pelas respondentes, passa-se a analisar.

Gráfico 11: Você já enfrentou algum desafio no exercício do seu cargo por ser mulher?

9) Você já enfrentou algum desafio no exercício do seu cargo por ser mulher?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As respostas das participantes indicam que 40% das respondentes já enfrentaram algum desafio no exercício do cargo de liderança. Esse resultado indica que, mesmo que a maioria das participantes afirme não ter passado por nenhum desafio em seus cargos, uma porcentagem significativa das mulheres ainda enfrenta obstáculos em sua atuação profissional. Os desafios mencionados por elas consistem no desrespeito e resistência dos homens em receber ordens de uma mulher.

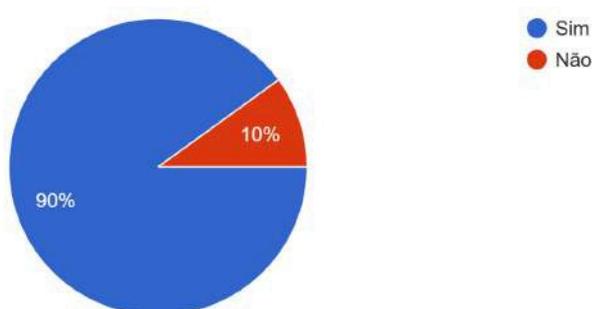
O relato de uma das participantes chama atenção: "Precisei levar minha filha a pediatra, e na época, meu chefe mandou eu escolher entre meu trabalho e minha filha. E eu pedi pra sair do setor". Essa situação reflete como as mulheres ainda sofrem com a discriminação do seu trabalho, onde homens pensam que por elas serem mães não podem ser boas profissionais e se dedicar ao trabalho, corroborando com a ideia de Eleutério (2017) de que as mulheres são sempre associadas aos afazeres domésticos e cuidado da família e que suas carreiras profissionais sempre são vistas em segundo plano.

Comparando os gêneros no que se refere ao esforço pessoal, segue o gráfico 12:

Gráfico 12: Você acredita que as mulheres se esforçam mais que os homens para alcançar cargos de liderança?

10) Você acredita que as mulheres precisam se esforçar mais que os homens para alcançar cargos de liderança?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Com relação às mulheres precisarem se esforçar mais que homens para alcançar cargos de liderança, 90% das respondentes acreditam que sim, que as mulheres precisam se esforçar mais que os homens para atingir essas posições. Observa-se uma contradição em relação ao gráfico 8, indicando que mesmo que a organização ofereça o apoio adequado os desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar esses cargos vão além do apoio institucional, também estando relacionados a fatores estruturais e sociais.

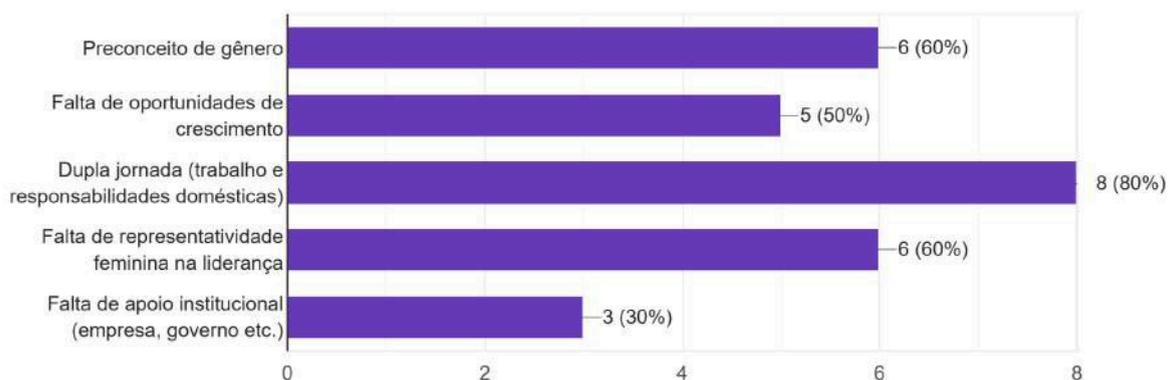
Esse resultado pode ser relacionado com a pesquisa do IBGE (2018) que informa como as mulheres, mesmo mais escolarizadas, possuem um rendimento menor que os homens. Essa discrepância significa que mesmo as mulheres sendo mais qualificadas ainda não conseguem alcançar uma igualdade de condições no mercado de trabalho.

Assim, para as mulheres ainda há uma necessidade de maior esforço para alcançar cargos de liderança, refletindo a existência de barreiras estruturais e culturais que dificultam o reconhecimento e a valorização do trabalho das mulheres.

Gráfico 13: Na sua percepção, quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança?

11) Na sua percepção, quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

No que diz respeito aos principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, as participantes poderiam selecionar mais de uma alternativa que em sua perspectiva representavam esses desafios. O desafio mais apontado foi a dupla jornada de trabalho já que, 80% das respondentes acreditam que equilibrar o acúmulo de funções com as atividades profissionais e responsabilidades domésticas acabam se tornando um grande desafio para as mulheres.

Esse resultado corrobora com os dados do IBGE (2024), que indicam que as mulheres dedicam mais horas semanais aos afazeres domésticos do que os homens. Tal sobrecarga de funções impacta diretamente com o tempo determinado para o desenvolvimento da sua carreira e ascensão a cargos de liderança.

O segundo desafio mais apontado pelas respondentes foi o preconceito de gênero e a falta de representatividade feminina em cargos de liderança. Esses desafios indicam que, além das dificuldades relacionadas à divisão desigual do trabalho doméstico, as mulheres ainda enfrentam desafios culturais no ambiente organizacional como o preconceito pelo fato de serem mulheres. Conforme discutido por Ribeiro (2020) as mulheres sofrem com o preconceito de gênero desde que

nasceram mulheres, com isso são vistas como não qualificadas para ocupar esses cargos de liderança.

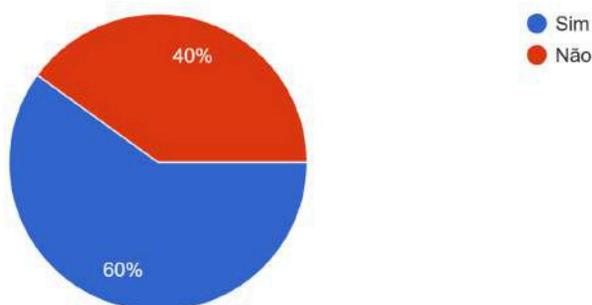
A falta de oportunidades de crescimento foi indicada por 50% das respondentes, evidenciando que as respondentes têm uma percepção de desigualdade no acesso a promoções. Esse dado dialoga com o estudo da McKinsey & Company (2022), que apresenta a teoria do “degrau quebrado”, em que as mulheres enfrentam maiores obstáculos para alcançar a promoção desde os primeiros níveis hierárquicos, o que resulta em uma menor presença feminina nos cargos de alta liderança.

Por fim, a falta de apoio institucional, envolvendo empresa e governo, foi mencionada por 30% das respondentes. Mesmo com menor percentual, esse desafio apresenta um impacto direto na promoção da igualdade de gênero, pois a falta de políticas institucionais pode reforçar desigualdades já existentes.

Gráfico 14: Você tem dificuldade em conciliar as atividades profissionais com as responsabilidades familiares e domésticas?

12) Você sente dificuldade em conciliar as atividades profissionais com as responsabilidades familiares e domésticas?

10 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

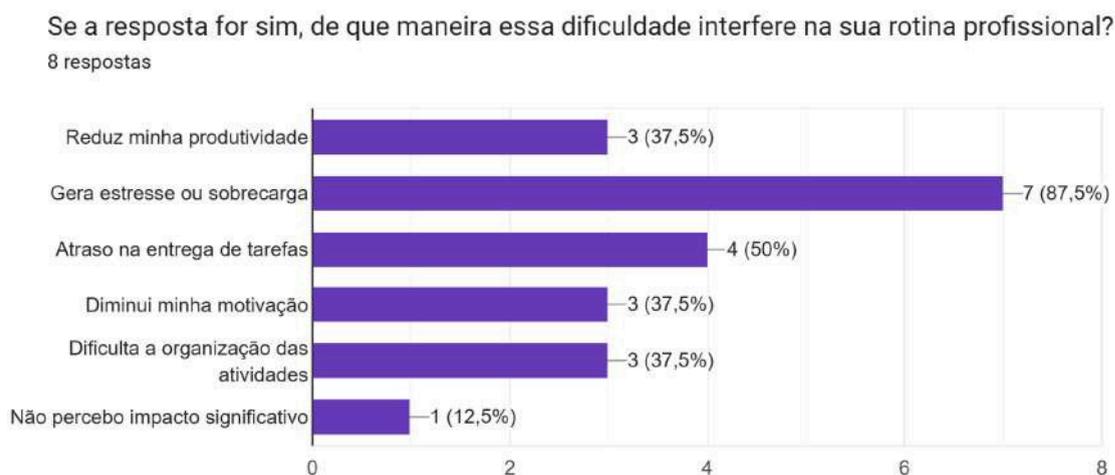
No que se refere às dificuldades em conciliar as atividades profissionais com as responsabilidades familiares e domésticas, 60% das respondentes afirmaram sentir essa dificuldade, convergindo com o gráfico 13 que se refere os principais desafios enfrentados, os dados evidenciam mais uma vez a sobrecarga de trabalho vivenciada pelas mulheres. Grant Thornton (2024) retrata que muitas mulheres

mesmo com a capacitação necessária optam por não ocupar cargos de liderança pelo medo de não conseguir conciliar as atividades profissionais e pessoais

Diante disso, os dados da pesquisa reforçam o que aborda o referido autor, evidenciando a real dificuldade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal constituindo uma forte limitação para a ascensão de mulheres aos cargos de liderança.

Para aprofundar a pesquisa, listou-se hipóteses de consequências e o questionamento seguiu para saber os efeitos reais das dificuldades:

Gráfico 15: De qual maneira essas dificuldades interferem na sua rotina profissional?



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Para uma maior análise sobre as dificuldades das mulheres em conciliar a vida profissional com suas responsabilidades pessoais, foi questionado a elas de qual maneira essas dificuldades interferem na rotina profissional das mulheres. Pela análise, 7 (sete) respondentes acreditam que conciliar essas atividades gera estresse ou sobrecarga, 4 (quatro) mulheres também acreditam que esse acúmulo de atividades pode gerar atrasos na entrega de tarefas. Ademais, 3 (três) respondentes acreditam que essa dupla jornada também pode gerar uma menor produtividade, menor motivação e dificuldade em organizar atividades. Em contrapartida apenas 1 (uma) das participantes acredita que essa junção de atividades não possui um impacto significativo na sua vida profissional.

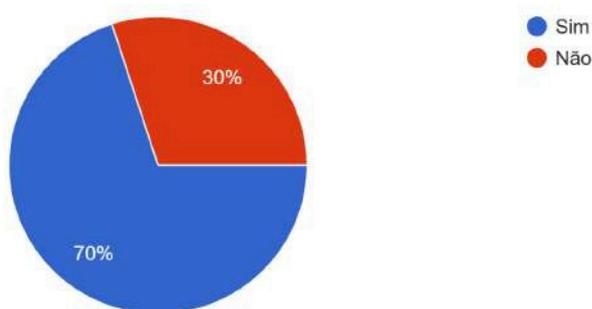
Conforme destaca Eleutério (2017), a responsabilidade majoritária das mulheres pelo cuidado da casa e da família reforça desigualdades em que ainda vivemos e impacta diretamente o desempenho profissional das mulheres, uma vez que o trabalho feminino ainda é visto como menos eficiente em relação ao masculino. Dessa forma, a dupla jornada se configura como um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres na atuação de cargos de liderança.

Sobre as oportunidades de exercício de função de chefia, bem como habilidades necessárias para alcançá-los, os gráficos 16 e 17 expõem:

Gráfico 16: Você acredita que há igualdade de oportunidades para promoção entre homens e mulheres na autarquia?

13) Você acredita que há igualdade de oportunidades para promoção entre homens e mulheres na autarquia?

10 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

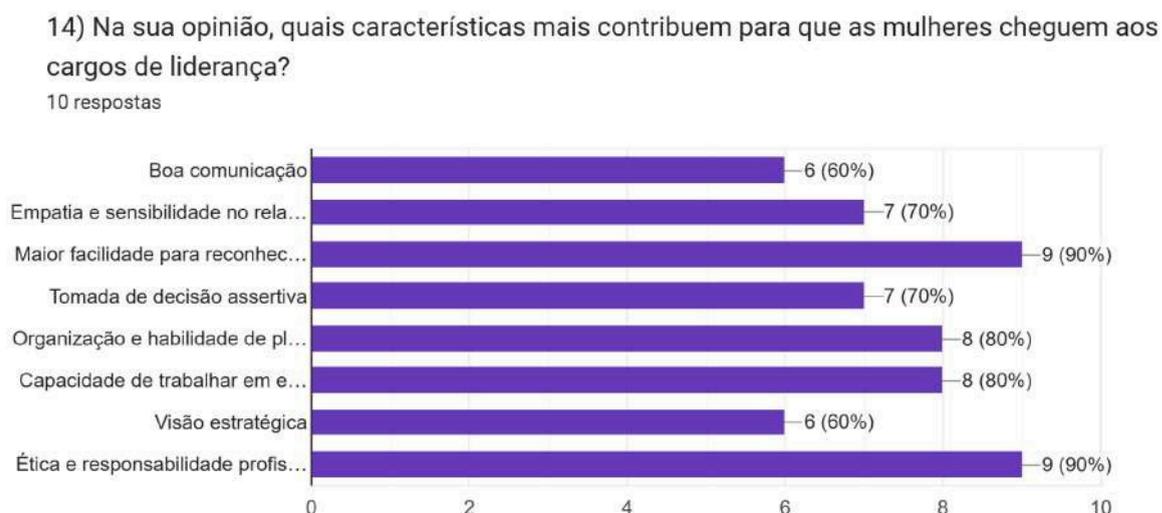
No que diz respeito ao contexto vivenciado na Autarquia, 70% das mulheres acreditam que entre homens e mulheres existe uma igualdade de oportunidades de promoção, indicando uma percepção positiva em relação à ascensão de mulheres a cargos de liderança na autarquia. Por outro lado, 30% das respondentes afirmam que essa igualdade de oportunidades não existe, sendo assim ainda há percepções de desigualdade no acesso à ascensão profissional dentro da organização.

Diante desse contexto, é possível visualizar que essa divergência de percepções evidencia que a igualdade pode estar relacionada a fatores subjetivos e culturais, como uma valorização diferenciada do trabalho feminino ou obstáculos enfrentados pelas mulheres no exercício da liderança. Esses dados reforçam a

importância de políticas institucionais voltadas à promoção da igualdade de acesso aos cargos de liderança independente de gênero.

Em relação a percepção das respondentes acerca das principais características que contribuem para que as mulheres alcancem cargos de liderança na autarquia pesquisada, tem-se o seguinte:

Gráfico 17: Quais características mais contribuem para que as mulheres cheguem aos cargos de liderança?



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

As características mais apontadas pelas participantes, de acordo com 90 % das respondentes, são a ética e responsabilidade profissional em conjunto com a maior facilidade para reconhecer e lidar com emoções. Organização e habilidade de planejamento e a capacidade de trabalhar em equipe também é destacado por 80% das respondentes. Já empatia e sensibilidade no relacionamento interpessoal em conjunto com a tomada de decisão assertiva foram mencionadas por 70% das mulheres, enquanto boa comunicação e visão estratégica foram indicadas por 60% das respondentes, o que indica que a gestão feminina não é limitada apenas a

aspectos emocionais, mas também a firmeza e segurança quando se trata de decisões, capacidade de se comunicar com os outros e um olhar capaz de capturar oportunidades.

Importante esclarecer que as participantes puderam selecionar mais de uma alternativa, possibilitando identificar um conjunto de competências fundamentais para o exercício da liderança feminina.

Esses dados evidenciam a valorização da inteligência emocional, conforme argumenta Cohen (2009) que mulheres possuem um quociente emocional (QE) mais elevado que os homens, sendo assim as mulheres costumam ser mais empáticas proporcionando relações mais saudáveis no ambiente de trabalho. Características como saber administrar emoções são fundamentais para um líder pois influenciam na comunicação com a equipe, estabelecer relações mais saudáveis no ambiente de trabalho, favorecendo a cooperação e confiança no ambiente de trabalho.

Para finalizar a análise dos dados foi questionado as participantes se elas tinham alguma sugestão, quais ações elas consideravam importantes para promover a igualdade de gênero nos cargos de liderança obteve-se o seguinte resultado: 2 (duas) participantes destacam que a presença de mais mulheres em cargos de liderança contribui para maior representatividade para outras mulheres; uma das respondentes destaca que por a autarquia possuir uma diretora geral mulher faz com elas se sintam mais ouvidas e com mais oportunidades dentro da organização além de verem na diretora uma referência e incentivo para a ascensão de outras mulheres.

Conforme os dados do IBGE (2018) a ocupação feminina em cargos de liderança ainda é bem baixa, com as mulheres ocupando apenas 39,1% desses cargos. Com relação aos dados expostos, pode-se visualizar que os dados apontam que a presença feminina em cargos de liderança traz motivação para outras mulheres a também se enxergarem em cargos semelhantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho de conclusão de curso busca ampliar o conhecimento sobre a temática e aumentar a sua visibilidade. Os objetivos do estudo foram atendidos por meio do questionário de coleta de dados aplicado às mulheres que exercem cargos de liderança na autarquia estudada cuja finalidade era compreender a percepção das mulheres acerca do trabalho feminino e igualdade de gênero nos cargos de liderança.

Um destaque da pesquisa consiste na percepção das respondentes sobre a legislação brasileira pois, mesmo reconhecendo os avanços na legislação, 100% das participantes afirmaram que a legislação ainda não garante, de forma efetiva, a igualdade de gênero, além de grande parte delas afirmar que não conhece leis específicas voltadas ao trabalho da mulher. Esse dado revela a existência de uma lacuna entre a criação das normas, sua efetividade e divulgação, evidenciando a necessidade de maior publicidade de informações sobre os direitos trabalhistas femininos.

Os resultados também apontam que a maioria das participantes afirmaram que as mulheres precisam se esforçar mais que homens para alcançar cargos de liderança. Esses dados corroboram com as pesquisas realizadas pelo IBGE que apontam as barreiras enfrentadas pelas mulheres. Além disso, também foi destacado que as mulheres em cargos de liderança apresentam um estilo de liderança mais empático e com uma melhor administração de emoções, o que influencia diretamente com o bom relacionamento com a equipe de trabalho, transformando o clima organizacional em uma organização.

A partir da análise dos dados coletados, foi possível certificar que, no contexto da autarquia estudada, se tem avanços significativos relacionados ao trabalho feminino, especialmente em relação à igualdade salarial devido à natureza jurídica de autarquia, em que os salários são pré-definidos pela Constituição Federal, assim reduzindo desigualdades nos órgãos públicos. Esses resultados indicam que a autarquia vem cumprindo com as normativas legais que contribuem para a promoção de práticas eficientes para a promoção da igualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Entretanto, apesar dessa percepção positiva no âmbito institucional, os resultados evidenciam que as mulheres ainda enfrentam desafios relevantes no

exercício da liderança, tendo como mais evidenciado a dupla jornada de trabalho, pois as mulheres ainda sentem dificuldades em conciliar as atividades profissionais com as responsabilidades pessoais, o que é reflexo de uma sociedade na qual as mulheres ainda têm uma responsabilidade maior em relação aos afazeres domésticos. O preconceito de gênero e a resistência masculina à liderança feminina também representam desafios presentes no cotidiano das mulheres que ocupam cargos de liderança na autarquia e refletem a desigualdade ainda presente no mercado de trabalho brasileiro o que responde à questão problema da pesquisa.

Diante disso, conclui-se que mesmo que a autarquia estudada apresente práticas institucionais favoráveis ao trabalho feminino, a promoção da igualdade de gênero ainda depende de mudanças culturais, sociais e organizacionais mais efetivas. O fortalecimento da liderança feminina, em conjunto com políticas de apoio e conscientização, torna-se essencial para a construção de ambientes de trabalho mais justos e igualitários.

Diante dos resultados da pesquisa, a sugestão de ação recomendada é a implementação de programas de mentoria e incentivo à liderança feminina, com o objetivo de não apenas incentivar as mulheres a buscarem posições de liderança, mas também fornecer um apoio na superação dos desafios enfrentados por essas mulheres.

Como sugestão de uma nova pesquisa propõe-se a aplicação deste estudo no setor privado permitindo uma comparação em diferentes realidades, considerando que o setor privado possui dinâmicas distintas do setor público.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 21.417-A, de 17 de maio de 1932.** Regula as condições do trabalho das mulheres nos estabelecimentos industriais e comerciais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 maio 1932. Seção 1, p. 9666. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21417-a-17-maio-1932-526754-publicacaooriginal-1-pe.html> . Acesso em: 22 set. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 2548, de 31 de agosto de 1940.** Faculta a redução do salário mínimo nos casos e nas condições que menciona, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 03 agosto 1940. Seção 1, p. 16911. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2548-31-agosto-1940-412576-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 04 out. 2025

BRASIL. **Decreto nº 5425, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 09 agosto 1943. Seção , p. 11937. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 04 out. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.** Código Penal. Brasília, DF: Presidência da República, [1940]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm. Acesso em: 04 out. 2025.

BRASIL. Constituição (1934). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, 1934.** Brasília: Presidência da República, 1934. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 04 out. 2025.

BRASIL. Constituição (1937). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, 1937.** Brasília: Presidência da República, 1937 Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm. Acesso em: 04 out. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995.** Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1995]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm. Acesso em: 18 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023.** Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das

Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm. Acesso em: 18 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. 3º Relatório de Transparência Salarial: mulheres recebem 20,9% a menos do que os homens. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 7 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/3o-relatorio-de-transparencia-salarial-mulheres-recebem-20-9-a-menos-do-que-os-homens>. Acesso em: 18 out. 2025

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **Direito do Trabalho da Mulher: a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática**. 1ª Edição. São Paulo: Ltr Editora, 2007.

COHEN, Mariene. **Como escalar montanhas de salto alto?: Exercendo no poder feminino**. São Paulo. Editora Saraiva, 2009.

DATAFOLHA. 42% das mulheres já sofreram assédio sexual. Folha de S.Paulo, São Paulo, 26 jan. 2018. Seção Opinião Pública. Disponível em: <https://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2018/01/1949701-42-das-mulheres-j-a-sofreram-assedio-sexual.shtml>. Acesso em: 19 out. 2025.

ELEUTÉRIO, Júlia Melim Borges. **(Des) igualdade de gênero nas relações de trabalho: Por um novo paradigma relacional a partir da desconstrução da cultura machista**. 1ª Edição. Florianópolis. Empório do Direito, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANT THORNTON. Women in Business 2024: caminhos para a equidade. [S. l.]: Grant Thornton, 2024. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/women-in-business/women>. Acesso em: 20 out. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). AGÊNCIA DE NOTÍCIAS. Mulheres pretas ou pardas gastam mais tempo em tarefas domésticas, participam menos do mercado de trabalho e são mais afetadas pela pobreza. Rio de Janeiro, 8 mar. 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39358-mulheres-pretas-ou-pardas-gastam-mais-tempo-em-tarefas>. Acesso em: 17 out. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho. Rio de Janeiro, 7 mar. 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas>. Acesso em: 23 nov. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. (Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 38). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 17 out. 2025.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCKINSEY & COMPANY. Mulheres no Local de Trabalho 2022. Por Alexis Krivkovich et al. São Francisco, [s. d.]. Artigo. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-2022/pt>. Acesso em: 10 nov. 2025.

MELO, Maria Aparecida Mendonça Toscano de. Direitos da mulher e trabalho: Uma perspectiva de sua evolução. **JurisWay**, 2011. Disponível em: https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=6254. Acesso em: 28 set. 2025.

RIBEIRO, Isadora Marques Braga de Aquino. Direito do trabalho da mulher: igualdade formal e desigualdade fática. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Escola de Direito e Relações Internacionais, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/131>. Acesso em: 23 nov. 2025.

APÊNDICES

Apêndice A - Questionário

Questionário: Perspectivas Femininas sobre as mulheres em cargos de liderança. Olá! Me chamo Maria Lívia e sou estudante do curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O objetivo é analisar a experiência e perspectiva das mulheres que ocupam cargos de liderança, considerando aspectos como trajetória profissional, desafios enfrentados e a legislação trabalhista em uma autarquia do estado da Paraíba. O tempo estimado para responder ao questionário é de aproximadamente 3 MINUTOS. As informações coletadas são estritamente confidenciais, utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, e não serão divulgadas individualmente em nenhum momento. Os dados serão analisados apenas de forma geral, garantindo total sigilo e anonimato das participantes. Agradeço desde já sua colaboração e disponibilidade.

Qual é a sua idade?

- Até 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- 46 a 50
- Acima de 51 anos

Estado Civil

- Solteira
- Casada

União Estável

Divorciada

Viúva

Você possui filhos?

Sim

Não

Caso possua filhos, quantos filhos você tem? E qual é a idade deles?

Qual é seu nível de escolaridade?

Nível médio

Nível superior

Pós graduação

Outro:

1) Qual é seu tempo de atuação na estatal?

2) Qual é seu cargo na autarquia?

3) A quanto tempo você exerce esse cargo?

4) Após quanto tempo de trabalho na empresa alcançou este cargo?

5) Existe diferença salarial entre homens e mulheres nesta autarquia?

Sim

Não

6) Você considera que a autarquia oferece apoio adequado às mulheres em cargos de liderança?

Sim

Não

7) Você considera que a legislação brasileira garante a igualdade de gênero no mercado de trabalho?

Sim

Não

8) Você conhece alguma lei específica voltada à mulher no mercado de trabalho?

Sim

Não

9) Você já enfrentou algum desafio no exercício do seu cargo por ser mulher?

Sim

Não

Se caso você tenha enfrentado algum desafio, quais foram?

11) Na sua percepção, quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança?

Preconceito de gênero

Falta de oportunidades de crescimento

Dupla jornada (trabalho e responsabilidades domésticas)

Falta de representatividade feminina na liderança

Falta de apoio institucional (empresa, governo etc.)

Outro:

12) Você sente dificuldade em conciliar as atividades profissionais com as responsabilidades familiares e domésticas?

Sim

Não

Se a resposta for sim, de que maneira essa dificuldade interfere na sua rotina profissional?

- Reduz minha produtividade
- Gera estresse ou sobrecarga
- Atraso na entrega de tarefas
- Diminui minha motivação
- Dificulta a organização das atividades
- Não percebo impacto significativo

Outro:

13) Você acredita que há igualdade de oportunidades para promoção entre homens e mulheres na autarquia?

- Sim
- Não

14) Na sua opinião, quais características mais contribuem para que as mulheres cheguem aos cargos de liderança?

- Boa comunicação
- Empatia e sensibilidade no relacionamento com a equipe
- Maior facilidade para reconhecer, compreender e gerenciar as suas emoções e de outras pessoas.
- Tomada de decisão assertiva
- Organização e habilidade de planejamento
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Visão estratégica
- Ética e responsabilidade profissional

15) Caso você tenha alguma sugestão, quais ações você considera importantes para promover a igualdade de gênero nos cargos de liderança?

	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 tcc 2025.2 Maria Livia

Assunto:	Entrega tcc 2025.2 Maria Livia
Assinado por:	Maria Lima
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria Livia Santos de Lima, DISCENTE (20221460052) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 29/01/2026 21:04:52.

Este documento foi armazenado no SUAP em 29/01/2026. 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: 1748053

Código de Autenticação: 1db1272eaa

